

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 25. november
2022)

25-11-2022 09:00 - 12:00

Wirtschaftsuniversität Wien (WU)

Indhold

Punkt 1: 09.00-09.05 Godkendelse af dagsorden.....	1
--	---

Kategori - A-punkter

Punkt 2: 09.05-09.35 Opsamling på besøg på hhv. den danske ambassade og WU den 24. november 2022.....	2
--	---

Punkt 3: 09.35-10.00 Drøftelse og godkendelse af erklæring vedrørende ytringsfrihed på CBS.....	3
--	---

Punkt 4: 10.00-10.25 Drøftelse af status på porteføljen af strategiske indsatser og KSI.....	4
--	---

Kategori - 10.25-10.35 Pause

Punkt 5: 10.35-10.55 Godkendelse af budgetrammenotat 2023-2026.....	5
---	---

Punkt 6: 10.55-11.00 Godkendelse af økonomiopfølgning Q3, 2022.....	6
---	---

Punkt 7: 11.00-11.25 Drøftelse og godkendelse af forretningsseftersyn af medarbejderporteføljen.....	7
---	---

Punkt 8: 11.25-11.30 Godkendelse af indstilling om genudpegning af Torben Möger Pedersen og Lilian Mogensen til CBS' bestyrelse.....	8
---	---

Kategori - B-punkter

Punkt 9: 10.30-11.45 Orientering om strategisk campusudvikling.....	9
---	---

Punkt 10: 11.45-11.50 Orientering om opgørelse af CBS' strategiske rammekontrakt 2018-2021.....	10
--	----

Punkt 11: 11.50-12.00 Øvrige meddelelser og evt.....	11
--	----

1. GDDKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 25. november 2022 afholdes som en del af bestyrelsens studietur til Wien. Mødet afholdes som et fysisk møde på Wirtschaftsuniversität Wien (WU). Mødet varer fra kl. 9.00-12.00.

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 25. november 2022

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 25. november 2022

Tidsplan:

09.00-12.00 Bestyrelsesmøde

Sted:

Wirtschaftsuniversität Wien (WU), Bygning AD, st., Mødelokale 5

		Bestyrelsesmøde 25. november 2022 kl. 9.00-12.00
Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	9:00-9:05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde den 25. november 2022</i>
2	9:05-9:35	Opsamling på besøg på hhv. den danske ambassade og WU den 24. november 2022: - Den aktuelle (geo)politiske situation: Konsekvenser og muligheder for CBS - Learnings og take-aways fra WU <i>Ingen bilag</i>
		A-punkter
3	9:35-10:00	Drøftelse og godkendelse af erklæring vedrørende ytringsfrihed på CBS <i>Bilag:</i> <i>3.1 CBS Freedom of Expression Resolution</i> <i>3.2 Good Research Communication Practice at CBS (policy)</i> <i>3.3 Håndtering af chikanerende eller truende henvendelser</i>
4	10:00-10:25	Drøftelse af status på porteføljen af strategiske indsatser og KSI <i>Bilag:</i> <i>4.1 CBS' strategi</i> <i>4.2 Status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser</i> <i>4.3 Key Strategic Indicators progress report</i>
	10:25-10:35	<i>Pause</i>
5	10:35-10:55	Godkendelse af budgetrammenotat 2023-2026 <i>Bilag:</i>

		<i>5.1 Budgetrammenotat 2023-2026</i>
6	10.55-11.00	Godkendelse af økonomiopfølgning Q3, 2022 <i>Bilag:</i> <i>6.1 Økonomiopfølgning Q3, 2022</i>
7	11.00-11.25	Drøftelse og godkendelse af forretningseftersyn af medarbejderporteføljen 2022 <i>Bilag:</i> <i>7.1 Forretningseftersyn af medarbejderporteføljen 2022</i> <i>7.2 Appendiks A og B</i>
8	11.25-11.30	Godkendelse af indstilling om genudpegning af Torben Möger Pedersen og Lilian Mogensen til CBS' bestyrelse <i>Ingen bilag</i>
		<i>B-punkter</i>
9	11.30-11.45	Orientering om strategisk campusudvikling <i>Bilag:</i> <i>9.1 Oversigt over strategisk campusudvikling</i> <i>9.2 Strategisk campusplan</i>
10	11.45-11.50	Orientering om opgørelse af CBS' strategiske rammekontrakt 2018-2021 <i>Bilag:</i> <i>10.1 Opgørelse af CBS' strategiske rammekontrakt 2018-2021</i>
11	11.50-12.00	Øvrige meddelelser og evt. - Orientering om CBS' årsfest 17. marts 2023 <i>Ingen bilag</i>

2. OPSAMLING PÅ BESØG PÅ HHV. DEN DANSKE AMBASSADE OG WU DEN 24. NOVEMBER 2022

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Torsdag den 24. november 2022 besøger bestyrelsen og direktionen den danske ambassade i Wien. Her vil ambassadør Christian Grønbech-Jensen holde oplæg om bl.a. den aktuelle (geo-)politiske situation set fra Wien, ligesom bestyrelsen vil have lejlighed til at stille spørgsmål.

Senere samme dag besøger bestyrelsen og direktionen Wirtshaftsuniversität Wien (WU). Under besøget vil der bl.a. være oplæg og drøftelser om campusudvikling, digitalisering, fremtidens undervisning, rollen som offentligt universitet, akademisk frihed, samt samarbejder ml. WU og CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter den aktuelle (geo-)politiske situation, herunder konsekvenser og muligheder for CBS.
- Bestyrelsen drøfter learnings og take-aways fra besøget på WU.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

3. DRØFTELSE OG GODKENDELSE AF ERKLÆRING VEDRØRENDE YTRINGSFRIHED PÅ CBS

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Bestyrelsen drøftede på sit møde den 23. juni 2021 vedtagelsen af folketingsforslaget V137 "Om overdreven aktivisme i visse forskningsmiljøer". Se <https://www.ft.dk/samling/20201/vedtagelse/v137/index.htm>

På Akademisk Råds møde den 31. januar 2022 blev der nedsat en arbejdsgruppe, ledet af forskningsdekan Søren Hvidkjær, der fik til opgave at udarbejde en CBS-erklæring om ytringsfrihed i stil med erklæringer fra f.eks. University of Chicago, som efter godkendelse af Akademisk Råd og direktionen kunne publiceres internt og eksternt. Øvrige danske universiteter har udarbejdet eller er i gang med at udarbejde lignende erklæringer.

Forslaget til "CBS Freedom of Expression Resolution" blev drøftet på Akademisk Råds seminar den 25. oktober 2022. Her blev det også drøftet, hvordan en sådan erklæring påvirker og udmønter sig i de gældende retningslinjer for god forskningskommunikationspraksis på CBS. Gunnar Bovim medvirkede ved drøftelsen i Akademisk Råd og bidrog med perspektiver fra den norske debat, og med hovedpointer og -anbefalinger fra den regeringskommission om akademisk ytringsfrihed, som han har været medlem af.

Akademisk Råd anbefalede ganske få ændringer til forslaget til erklæring, som siden er blevet indarbejdet. Erklæringen er derfor en fælles erklæring fra direktionen og Akademisk Råd, som indstilles til bestyrelsens godkendelse.

Samtidig har direktionen revideret CBS' retningslinjer for god forskningskommunikation, så det er tydeligt, hvad der forventes af CBS forskere i bl.a. den offentlige debat, og der er udarbejdet et notat, der beskriver, hvordan vi håndterer chikanerende og truende henvendelser til vores forskere.

I forbindelse med bestyrelsens møder den 24. og 25. november 2022 vil Gunnar Bovim dele perspektiver fra den norske debat og fra det arbejde, han har været en del af i Norge, mens forskningsdekan Søren Hvidkjær vil fortælle om tankerne bag erklæringen og ordlyden i denne. Direktionen vil desuden fortælle om CBS' retningslinjer for god forskningskommunikation og CBS' håndtering af chikanerende eller truende henvendelser til forskere, ligesom direktionen vil redegøre for sammenhængen mellem de tre dokumenter.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter og godkender "CBS Freedom of Expression Resolution" (bilag 3.1)
- Bestyrelsen giver sin opbakning til CBS' retningslinjer for god forskningskommunikation (bilag 3.2) og CBS' håndtering af chikanerende eller truende henvendelser til forskere (bilag 3.3).

Bilag:

3.1 *CBS Freedom of Expression Resolution*

3.2 *Good Research Communication Practice at CBS*

3.3 *Håndtering af chikanerende eller truende henvendelser*

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

The CBS working group on freedom of expression recommends the adaption of the following resolution.

CBS Freedom of Expression Resolution

Freedom of expression is guaranteed by the Danish constitution as well as international human rights instruments ratified by Denmark. In addition, academic freedom is guaranteed by the European Charter of Fundamental Rights and the case law of the European Court of Human Rights. Copenhagen Business School cherishes this freedom as the foundation for open dialogue and discussions of diverse ideas and viewpoints. Indeed, knowledge is best advanced through free and open-minded inquiry and the open discussion of competing ideas. For these reasons, CBS strives to ensure that all members of the CBS community have the broadest possible latitude to speak, write, listen, challenge, and learn.

CBS's fundamental commitment is to the principle that debate or deliberation may not be suppressed because the ideas put forth are thought by others to be disagreeable or offensive. It is for the individual members of the CBS community, not for CBS as an institution, to make judgments for themselves, and to act on those judgments not by seeking to suppress speech, but by openly contesting the ideas that they oppose. It is not the role of CBS to attempt to shield individuals inside or outside CBS from ideas and opinions they find unwelcome, wrong, or offensive.

At the intersection of our commitment to free expression and our community values lies the expectation of an inclusive learning and working environment. CBS deeply values inclusiveness, diversity, civility, and mutual respect. At the same time, CBS will not seek to limit speech on the grounds that others experience such speech as offensive. Controversies over free expression are opportunities for learning rather than occasions for disciplinary action.

As a corollary to CBS's commitment to protect and promote free expression, members of the CBS community must also act in conformity with the present resolution. Although anyone is free to criticize and contest the ideas of others, they may not obstruct or otherwise interfere with the freedom of others to express ideas they reject. To this end, CBS has a solemn responsibility not only to promote freedom of debate and deliberation, but also to protect that freedom for members of our community when others from within or outside CBS attempt to restrict it.

Part of this document has been adapted from the [FIRE resolution](#) and from the proposed "MIT Statement on Freedom of Expression and Academic Freedom".

The working group consists of:

Florence Villeseche

Torkil Clemmensen

Keld Laursen

Søren Hvidkjær

Frederiksberg, 28 October 2022

Name	Good Research Communication Practice at CBS		
Owner	Dean of Research	Date of approval	Pending
Author/Administrator	DoR/SLK (AJP)	Next review date	November 2023
Approved by	DIR	Earlier version	January 2020

This memorandum establishes guidelines at CBS for good practice in research communication and participation in public debate.

CBS fully recognizes the freedom of expression for all members of the CBS community, as emphasized in the CBS Freedom of Expression Resolution [link]. Furthermore, the University Act (2:3) states that “[a]s a central knowledge-based body and cultural repository, the university must exchange knowledge and competences with society and encourage its employees to take part in the public debate.”

As such, research communication and knowledge sharing with the wider society are an integral and important part of CBS’ operation as a public university. Researchers at CBS are expected to communicate research knowledge and to engage in public debate by using their academic knowledge to engage with business and societal issues. These expectations are set out in the “Dissemination” part of the CBS [REEAD criteria](#).

CBS endorses the [Universities Denmark’s principles of good research communication](#), which are reproduced in the appendix 1. These principles support the quality of research communication and include considerations of accuracy, relevance, uncertainty, scientific status, origination, perspective, and conflicts of interest. In addition, CBS endorses the “ground rules for free speech” in the [Norwegian report on Academic freedom of expression](#) and reproduced in Appendix 2.

A researcher is only an expert on topics, disciplines or methods that are covered by his/her research expertise. The researcher is responsible for making a clear distinction between the role as an academic expert and expressing one’s personal opinions when engaging in public communication (for instance when being interviewed, publishing articles and opinions, blogs).

When engaging in the public debate outside his/her area of expertise, the researcher should not use the CBS affiliation. Still, researchers should be mindful that irrespective of stated affiliation, they may be perceived by others as representatives of academia. Therefore, the recommendations in appendices 1 and 2 remain useful guidelines even when not acting as experts in the media.

A researcher, as well as other employees at CBS, may not speak on behalf of CBS unless the person in question is specifically authorized to speak on behalf of the university.

The Head of Department is responsible for ensuring that researchers within the relevant department act according to CBS’s good practices for research communication and participation in public debates, as described above.

Any questions or comments regarding the guidelines in the current document can be directed to the relevant Head of Department or to the Dean of Research (DoR@cbs.dk).

Appendix 1

Universities Denmark's principles of good research communication

Universities and researchers produce knowledge which obtains value when it is shared with politicians, citizens, the business sector and society as a whole. The Danish University Act emphasises that the universities are central knowledge-based bodies and cultural repositories which must exchange knowledge and competences with society and encourage their employees to take part in the public debate. It is in the interests of researchers, the university and society that research findings and insights into research methods and limitations are made available for the public debate, for political decision-making processes, for the business sector and for society as a whole.

Research being communicated in a responsible, correct and transparent manner is a condition for the high level of trust which research and researchers' knowledge generally enjoy in society. Good research communication is therefore a key aspect of the universities' and the individual researcher's work.

The universities wish to underpin and maintain the tradition of good research communication which has earned us this trust. Therefore, the universities have drawn up seven principles of good research communication as it is practised at Danish universities.

The principles are based on the Danish Code of Conduct for Research Integrity, which has been endorsed by all Danish universities. The Code of Conduct stipulates that research is subject to requirements for honesty, transparency and accountability, and it is also established that research institutions have a duty to maintain an environment that supports "honesty, transparency and accuracy when disseminating research findings, e.g. through policies and training relating to publication and communication".

Research communication is researchers' and research institutions' communication to the public regarding research and related matters. This can take place by researchers or communications officers targeting the general public via press releases, debate input, activities on social media, publication of studies, books or by researchers making statements to the media based on their research and expertise.

The content may be new research findings, methods or breakthroughs, but also researchers' perspectives on current issues based on their knowledge and research. Research communication may also concern researchers or institutions or may, for example, relate to the role that research and the researcher play in society.

The seven principles of good research communication should be seen as guidelines for the work on good research communication at the universities, both for researchers and communications officers. The seven principles should be understood and applied in accordance

with the distinguishing features, methods and history of the various research traditions, and they must be adapted to the many different formats that research communication may have.

Seven principles of good research communication

- (1) **Accuracy.** When research is communicated, the content must be accurate and give the target group a correct understanding of the relevant factual conditions in both the findings and the underlying research.
- (2) **Relevance.** Research communication should include all factors likely to be relevant to the recipient's understanding of the research findings. Relevant information about, for example, the significance, proportions and general context of the findings contributes to providing the full picture of the research and its implications and should be included to the greatest possible extent. As far as possible, reference should be made to underlying research publications and, where appropriate, to other research.
- (3) **Uncertainty.** Research communication should clarify on which methods and assumptions research findings and assessments are based and any associated uncertainties. Scientific findings are always associated with varying degrees of uncertainty related to the methods, research design, data or theoretical suppositions etc. applied. The implications of these uncertainties for research findings or other information communicated should be made clear.
- (4) **Scientific status.** Research communication should explain the status of the research in question in the relevant scientific community. Is there broad backing for the findings in the scientific community, or do the findings deviate from the general consensus in the area? Are the findings preliminary, or have they been published through scientific publication channels, and what is the status of these channels?
- (5) **Originator.** Research communication should make it clear who the originator of the knowledge communicated is. Researchers often communicate knowledge originating from other parts of the research community – i.e. knowledge they have not produced themselves. Passing on this knowledge to society plays an important role in research communication, but the originator should appear from the communication in the same way as in the research.
- (6) **Perspective.** Researchers have both the right and a duty to engage in the public debate with perspectives of an ethical, political or scientific nature. It should be clear whether a perspective falls within the researcher's own area of expertise, whether it is based on the researcher's general knowledge of a wider field or whether, for example, it is based on knowledge or an opinion which the researcher has, but which is not related to the researcher's own field of research.
- (7) **Conflicts of interest.** Research communication should describe all matters which may create conflicts of interest in relation to the research or the individual researcher. These may be, but are not limited to, matters concerning the funding of the research, patent applications, royalty, business partnerships, ineligibility, etc.

Comments on the principles

Challenges and limitations for the principles

Research communication often takes place in short newspaper articles, brief interviews, soundbite interviews on radio and television, on social media, on blogs and websites and in a media world where the pace is high. Moreover, research communication is aimed at non-specialists, which makes it difficult to use precise technical terms and terminology. Furthermore, it is seldom possible for the sender, meaning the researcher, the communications officer and the university, to control how messages and findings are communicated by other players.

These challenges show that it is difficult for the researcher and the university to ensure good research communication all the way from the researcher to citizens or decision-makers. But they also underline the importance of universities and researchers doing their best to uphold the seven principles when communicating research. The principles function as both guidelines for the universities' own work and as the basis for a dialogue with the media, politicians and the public when research is to be communicated to the world.

Freedom of speech and freedom of research

The seven principles of research communication do not place a limitation on researchers' freedom of research or freedom of speech. Researchers have a high degree of freedom of research (the right to decide which questions they want to try to answer and which scientific methods they want to use to answer the questions) and freedom of speech (the right to publish or express their opinion). But freedom of research and freedom of speech do not imply freedom from a general obligation to seek to live up to the principles of good research communication. The principles do not limit researchers' communication, but support the quality.

The principles in practice

Research institutions should support good research communication through management support, by acknowledging that research communication is part of researchers' work and by offering training and instruction in good research communication. Building on the seven principles, the universities should, where relevant, prepare more detailed guidelines and tools adapted to different formats and needs which can be used in the specific, daily research communication work at the universities.

Appendix 2

Ground rules for free speech

These ground rules for free speech can constitute a useful framework for academic freedom of expression. They are intended to serve as a checklist for everyone who wants to promote a good culture of free speech.

1. Use your freedom of expression and freedom of information, also outside academic circles.
2. Be brave, objective, honest and accurate with facts.
3. Seek the truth, support disseminators, and welcome opposing views.
4. Be an open-minded reader and listener, and a reasonable and generous colleague.
5. Interpret opponents' arguments in the best possible way – for them.
6. Attack the ball, not the player. Use arguments, not personal attacks.
7. Be friendly, even if you disagree.
8. Mistakes can be important. Acknowledge them – your own and others'.
9. Know when to turn back. There is no shame in changing your mind – indeed, it is an academic virtue.
10. Conduct yourself with consideration – you are an ambassador for academia.

Håndtering af chikanerende eller truende henvendelser

CBS' forskere oplever fra tid til anden at modtage chikanerende eller truende henvendelser fra personer uden for CBS. CBS har forskellige muligheder for at tage hånd om disse henvendelser afhængig af grovheden af henvendelserne.

Indledning

De chikanerende eller truende henvendelser kan være begrundet i forskellige forhold, men det har indtil nu alene været begrundet i ledelsesmæssige beslutninger truffet af den pågældende forsker eller den forskning, som den pågældende forsker udfører.

CBS har oplevet, at CBS' forskere har modtaget henvendelserne af forskellige kanaler, fx deres CBS mail eller deres sociale medie konti. Det har dog indtil nu primært været via forskernes CBS mail, at henvendelserne er kommet.

Henvendelserne kan være af meget forskellig art, og vurderingen af hvad CBS kan gøre for at tage om hånd om henvendelserne fokuserer på indholdet af henvendelsen, antallet af henvendelser og frekvensen som henvendelserne sendes med.

CBS' muligheder for at håndtere henvendelserne

Hvis en CBS forsker modtager chikanerende eller truende henvendelser, kan Legal hjælpe med at håndtere sagerne ved at gøre en af følgende ting:

- Blokere afsenderen fra at sende mails til CBS
- Anmelde afsenderen til politiet

Blokere afsenderen

Uagtet at CBS er en offentlig myndighed og offentligheden derfor som udgangspunkt skal have mulighed for at kommunikere med CBS, har CBS mulighed for at blokere afsendere af mails fra at sende mails til modtagere på CBS. Denne mulighed har CBS i alle tilfælde, hvor forskere på CBS modtager chikanerende eller truende henvendelser.

Hvis en forsker modtager sådanne henvendelser, kan forskeren rette henvendelse til Legal, som vurderer henvendelsen i forhold til om der er tale om chikane eller trusler. Hvis der er tale om noget, der kan karakteriseres som trusler, vil CBS kunne blokere den pågældende med det samme, mens det forudsætter mere end en mail at noget kan karakteriseres som chikane.

Hvis Legal vurderer at der er tale om chikane eller trusler, vil IT blokere den pågældende afsender, således at alle mails fra den pågældende bliver omdirigeret til en fællespostkasse, som kan tilgås af en begrænset gruppe af medarbejdere i Legal.

Legal vil herefter løbende kontrollere, om de chikanerende henvendelser fortsætter. Hvis den pågældende ikke har sendt henvendelser til CBS af chikanerende karakter i en periode på 2-3 måneder, er CBS nødt til at hæve blokeringen igen. Legal kontrollerer desuden om den pågældende sender henvendelser af ikke-chikanerende karakter, som CBS som offentlig myndighed er forpligtet til at forholde sig til. Det kan fx være anmodninger om aktindsigt.

Hvis det drejer sig om henvendelser af truende karakter, som bliver anmeldt til politiet, vil blokeringen som udgangspunkt først blive hævet, når politiet er færdig med at behandle sagen.

Politianmeldelser

CBS har også mulighed for at anmelde henvendelser af truende karakter til politiet, hvis Legal vurderer, at der er tale om henvendelser af en karakter, som falder inden for straffelovens regler om trusler.

Legal har af flere omgange været i kontakt med politiet vedrørende henvendelser, som er af truende karakter, men hvor truslerne er af mere ukonkret karakter, og politiet behandler alene anmeldelser, hvor truslerne har mere konkret karakter, fx ved at beskrive hvad afsenderen vil gøre ved forskeren eller fx forskerens familie.

Informationstiltag

Legal er ved at forberede en rundtur på institutterne med henblik på at informere forskerne, om de forskellige situationer, hvor Legal kan hjælpe forskerne, og det vil i den forbindelse blive fortalt, hvornår Legal kan hjælpe og hvor de kan henvende sig, hvis de modtager chikanerende eller truende henvendelser.

4. DRØFTELSE AF STATUS PÅ PORTEFØLJEN AF TVÆRGÅENDE STRATEGISKE INDSATSER OG KSI

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

CBS' strategiske ambition er udtrykt i vores mission, vision og strategiske narrativ. Til ambitionen er desuden knyttet en række prioriteter, som repræsenterer de vigtigste trædesten på rejsen hen mod ambitionen (jf. bilag 4.1).

Ambitionen og de strategiske prioriteter realiseres gennem porteføljen af tværgående strategiske indsatser, men også gennem lokale oversættelser af strategien på institutter og i administrative enheder med dertilhørende lokale strategiske indsatser og daglige beslutninger med strategisk betydning. Denne lokale del af strategirealiseringen er langt den mest omfattende og helt afgørende for organisationens samlede strategiske bevægelse.

Bestyrelsen følger som en del af dens årshjul med i og træffer beslutning om porteføljen af de tværgående strategiske indsatser - både via "deep dives" i løbet af året og via et årligt porteføljeoverblik. På bestyrelsens møde i februar 2022 blev det besluttet at konsolidere to af indsatserne samt justere en række af dem ved at udsætte nogle aktiviteter. Dette var begrundet i de konkrete erfaringer med de enkelte projekter samt kapacitetsudfordringer og begrænsede ledelsesressourcer, der også blev udfordret af en række andre udviklingsopgaver som fx nyt studieadministrativt system, campusudvikling og den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark".

I bilag 4.2 gives en status på de i øjeblikket 11 igangsatte tværgående indsatser med en vurdering af fremdrift og udfordringer. På bestyrelsesmødet den 25. november 2022 vil direktionen kort gennemgå denne status på porteføljen med fokus på udvalgte, centrale resultater i det forgangne år.

Direktionens vurdering er, at porteføljen af tværgående strategiske indsatser er omfattende, men at der generelt er fornuftig fremdrift. Det er derfor direktionens anbefaling, at porteføljen fastholdes i sin nuværende form i det kommende år, at der fortsat er opmærksomhed på at prioritere aktiviteter, og at der i den nærmeste fremtid er fokus på at sikre alignment med institutternes lokale strategier og strategiske arbejde mhp. at styrke den lokale involvering i indsatserne og dermed indsatsernes strategiske effekt.

Effekten af de strategiske indsatser i form af fremdrift på de centrale prioriteter monitoreres ved hjælp af vores KSI framework, hvor i alt 12 KSI'er (baseret på 20 datapunkter) er udvalgt (jf. bilag 4.3). Et KSI-dashboard er ved at være færdigudviklet. Dette vil give bestyrelsen (og andre) mulighed for løbende at følge med i strategiens effekter. Dashboardet vil blive præsenteret på et senere møde i bestyrelsen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser til efterretning (bilag 4.2)
- Bestyrelsen tager status på KSI til efterretning (bilag 4.3)
- Bestyrelsen drøfter, hvordan den bedst muligt kan bidrage til realiseringen af de strategiske indsatser.

Bilag:

4.1 CBS' strategi

4.2 Status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser

4.3 Key Strategic Indicators progress report

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

Strategien er udarbejdet på engelsk. Punkt 4, Bilag 1: 4.1_CBS' strategi.pdf
Dette er en oversættelse af den vedtagne strategi.

CBS' STRATEGI



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



/ VORES MISSION /

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

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

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

/ VORES VISION /

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



/ NARRATIV /

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

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

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

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

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

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

/ UDMØNTNING /

PRIORITETER

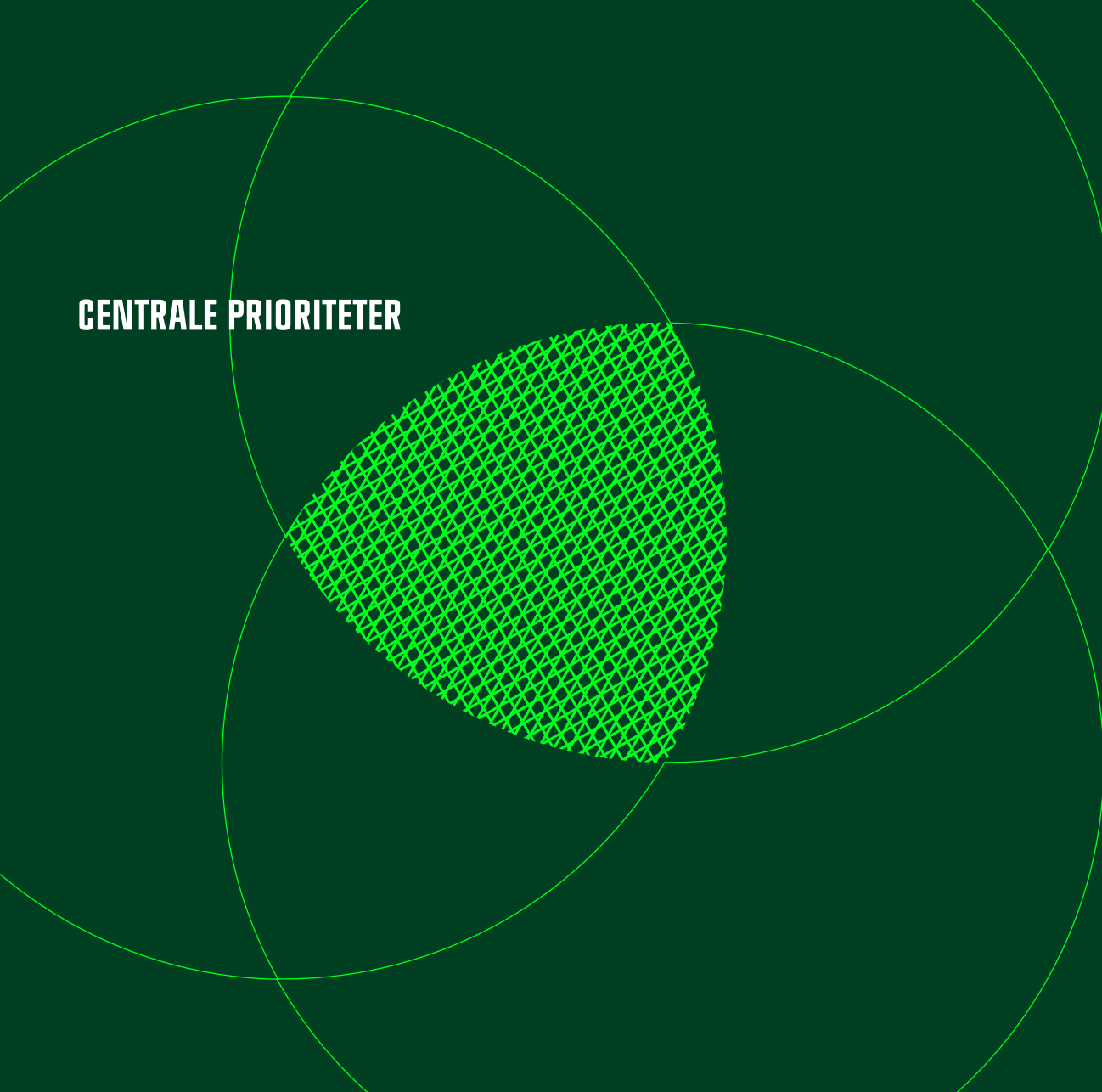
I kraft af vores nordiske rødder skiller vi os ud fra andre business schools: Vi har tradition for – og pligt til – at se ud over snævre forretningsanalyser og ensidige tilgange til erhvervslivet og i stedet uddanne ledere, som kan se på tværs af organisationer, individer og samfund, da de store udfordringer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

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

SAMFUND

INDIVID

ORGANISATION



CENTRALE PRIORITETER

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

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

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

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

At tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

FORBUNDNE PRIORITETER



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

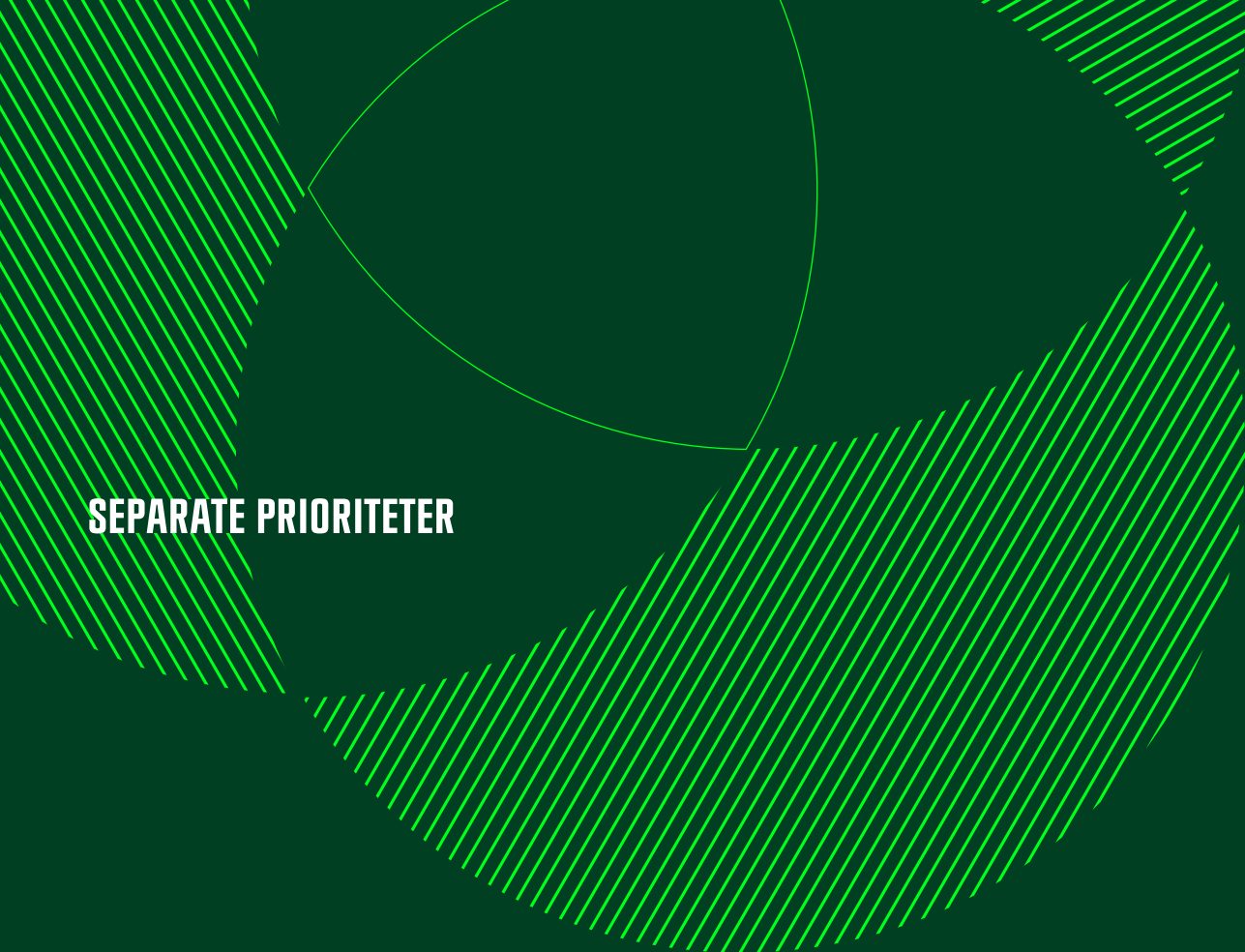
- Udlandsophold
- Opstart af virksomhed
- Frivilligt arbejde i en organisation
- Deltagelse i et forskningsprojekt

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

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

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

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



SEPARATE PRIORITETER

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

At udvikle campusmiljøet på CBS for at øge inklusion og trivsel

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

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

NORDIC NINE

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

VIDEN

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

du har en analytisk tilgang til data og kan håndtere ambiguitet

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

VÆRDIER

du arbejder resultatorienteret og tager samfundsansvar

du forstår etiske dilemmaer og har dømmekraften til at håndtere dem

du tænker kritisk og samarbejder konstruktivt

HANDLING

du skaber fremgang og værner om nye generationers ressourcer

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

du skaber værdi lokalt ved at samarbejde globalt

JUNI 2020

FOTOS:

Bjarke MacCarthy

Shutterstock

Status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser

1. Status på porteføljen

Bestyrelsen godkendte på mødet den 16. december 2020 den første portefølje af tværgående strategiske indsatser, som skal være med til at realisere CBS' strategiske ambition og prioriteter.

På mødet den 12. november 2021 drøftede bestyrelsen og direktionen en justering af porteføljen på baggrund af det første års erfaringer. Denne justering blev godkendt på bestyrelsesmødet den 7. februar 2022 og betød, at to af indsatserne blev konsolideret til én, mens en række andre indsatser blev justeret ved at udsætte aktiviteter. Dette var begrundet i de konkrete erfaringer med de enkelte indsatser samt generelle kapacitetsudfordringer og begrænsede ledelsesressourcer. Disse blev også udfordret af en række andre udviklingsopgaver som fx nyt studieadministrativt system, campusudvikling, akkrediteringer og den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark". Opgaver som ikke direkte er en del af den tværgående strategiske portefølje, men som har lagt beslag på organisationens ressourcer.

I tabel nedenfor er der en oversigt over de 11 igangværende tværgående strategiske indsatser med "trafiklys", der angiver direktionens vurdering af status og fremdrift på de enkelte indsatser i forhold til forventningerne. Det skal bemærkes, at trafiklysene relaterer sig til den procesmæssige fremdrift af indsatserne, mens effekterne af indsatserne i forhold til de strategiske prioriteter gerne skal vise sig i KSI'erne (jf. bilag 4.3).

Som det fremgår af tabellen, vurderes syv af de 11 indsatser p.t. at være "i grøn", mens fire af indsatserne vurderes at være "i gul". Det er tre flere end i foråret 2022.



Direktionens samlede vurdering af status på porteføljen af tværgående strategiske indsatser er dog, at der er vedholdende fokus og fornuftig fremdrift i de 11 indsatser. Det har i nogle tilfælde taget længere tid og krævet flere ressourcer end først antaget at igangsætte og forankre indsatserne i organisationen, herunder i direktionen. Dette skyldes dels omfanget af porteføljen, men også at flere af indsatserne har udviklet sig undervejs og har været vanskeliggjort af de øvrige udviklingsopgaver nævnt ovenfor samt udskiftninger og omrokeringer i direktionen.

Det er direktionens anbefaling, at porteføljen fastholdes i sin nuværende form i det kommende år, at der fortsat er opmærksomhed på at prioritere aktiviteter, og at der i den nærmeste fremtid er fokus på at sikre alignment med institutternes lokale strategier og strategiske arbejde mhp. at styrke den lokale involvering i indsatserne og dermed indsatsernes strategiske effekt. I modsat fald er der risiko for, at nogle af indsatserne kommer til at leve "på siden af" særligt den videnskabelige del af organisationen og dermed ikke får den tilsigtede effekt. Dette koblingsarbejde skal ske i tæt samarbejde med institutlederne og er blevet igangsat i efteråret 2022. Samtidig har vi også bredt ansvaret for indsatserne mere ud blandt alle fem direktionsmedlemmer for at styrke koblingen til direktionen.

2. Status på de 11 tværgående strategiske indsatser

Nedenfor følger en kort kvalitativ vurdering af status og udfordringer i forbindelse med hver af de 11 tværgående strategiske indsatser. Desuden er indsatserne illustreret i en række diagrammer sidst i notatet. Formålet med diagrammerne er at give et visuelt overblik over centrale karakteristika ved den samlede portefølje. I diagrammerne er også medtaget fem af de større tværgående udviklingsopgaver, der er initieret enten politisk (fx aftalen om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder"), eller som er en del af den løbende udvikling af CBS (fx campusudvikling). Dette er gjort for at give et overblik over porteføljen af større projekter på CBS og dermed det samlede ressourcetræk i organisationen.

2.1. Green Transition

I det seneste år har CBS deltaget aktivt i udviklingen af roadmaps for de fire grønne missioner, der blev lanceret med regeringens grønne forskningsstrategi i september 2020 (se [link](#)). På baggrund af disse roadmaps har Innovationsfonden efterfølgende udvalgt fire partnerskaber (ét partnerskab til hver mission) efter ansøgning og evaluering. CBS er med i alle fire grønne såkaldte InnoMissions og kan derfor spille ind med betydningen af samfundsvidenskabelig grøn forskning i hver af disse.

Det grønne forskningsfokus er også blevet synliggjort på CBS, og der er stigende samarbejde med eksterne parter, bl.a. DTU, KU og AU. Indsatsen er godt forankret, og der er internt på CBS etableret "grønne netværk" mellem studenterorganisationer, forskere, campusledelse og højt profilerede centre og projekter, som danner et stærkt grundlag for, at CBS kan spille en reel rolle inden for grøn omstilling.

Næste skridt er udvikling af en sammenhængende bæredygtighedsstrategi på CBS, der omfatter campus, forskning og uddannelse. Derudover er der sat gang i udvikling af et dashboard (som bestyrelsen blev præsenteret for den 14. september 2022), der giver en løbende databaseret status for grønne omstillingsaktiviteter på tværs af CBS, ligesom der fortsat er fokus på synliggørelse og brobygning internt og eksternt.

Selvom CBS er involveret i alle InnoMissions har det endnu ikke givet sig udslag i større bevillinger fra Innovationsfonden. Fonden bruger fortsat traditionelle virkemidler i sine uddelinger, hvilket gør det vanskeligt for de "tørre" områder at være med. Vi har adresseret dette på et møde med Innovationsfondens ledelse. CBS har derimod hentet 21 mio. i grønne EU-bevillinger i 2021-22.

Det er en yderligere udfordring for indsatsen at få tilstrækkelig adgang til at involvere uddannelserne pga. det generelt højt forandningspres på disse. Dette pres skyldes flere, større strategiske indsatser.

2.2. Leadership

Fundamentet for indsatsen og det videre arbejde er etableret, herunder: Ansættelse af projektleder, udvikling af strategi og website (se [link](#)) samt lancering af kerneaktiviteter bl.a. Research Paper Series-events og samarbejde om forskningsformidling med lederstof.dk. Der er desuden udviklet et Dilemma Index, som p.t. testes. Der er endvidere udviklet et koncept til tænketank om "The Future of Leadership".

Næste skridt er at videreføre disse aktiviteter og lancere tænketanken, Dilemma Index og partneraftale med Børsen om eksponering af CBS Leadership-forskning. Der arbejdes på etablering af et egentligt Center for Leadership mhp. at styrke organiseringen yderligere og understøtte målrettet rekruttering af forskningskapacitet inden for leadership.

CBS Leadership skal være et nordisk forum for leadership, men mangler stærke leadership-profiler, der kan drive og profilere indsatsen. VIP-stillinger er allokeret til området, men det har vist sig udfordrende at rekruttere – bl.a. fordi "leadership" ikke er en anerkendt disciplin på linje med fx organisation og strategi. Indsatsen mangler derfor afgørende VIP-ressourcer og pr. 1. januar 2023 også en Academic Director. Der sættes nu ekstra fokus på rekruttering af forskningskapacitet mhp. at sikre kritisk masse og en sammenbinding af eksisterende forskningsmiljøer. Rekrutteringsprocessen varetages i samarbejde med institutlederne fra MSC, IOA og SI.

2.3. Nordic Nine

Alle uddannelsers kompetenceprofiler er blevet revideret og godkendt pr. 1. juli 2022, så de afspejler Nordic Nine, og tilsvarende er de ca. 1.400 tilhørende kursusbeskrivelser blevet justeret. De studerende, der startede 1. september 2022 – og som udgør den første rigtige Nordic Nine-årgang – har desuden fået en grundig introduktion til Nordic Nine i forbindelse med studiestart. I november 2022 kører der en mere eksternt rettet kampagne om Nordic

Nine på særligt sociale medier med henblik på at styrke aftagernes bevidsthed om Nordic Nine. Dette indhold er ligeledes at finde på cbs.dk/nordic-nine (se [link](#)).

Organisationen er pt. i gang med at omsætte ændringer i kursusbeskrivelserne i undervisningen, så alle vores kandidater fremover kommer ud med Nordic Nine-kapabiliteter. Dette kræver både nye undervisningsformer og nyt indhold, og direktionen har på sin nylige rundtur til institutterne set mange spændende eksempler på, hvordan dette kan gøres. Dette arbejde vil fortsætte i 2023 (og de kommende år) og kræve betydelige underviserressourcer samt understøttelse fra bl.a. Teaching & Learning. Nordic Nine vil desuden spille en betydelig rolle ifm. CBS' årsfest i marts 2023, hvor temaet er "Capabilities for a positive future".

De største udfordringer og risici knytter sig til, hvordan og i hvilket omfang alle (interne og eksterne) undervisere på CBS får indarbejdet Nordic Nine i deres undervisning. I den forbindelse er matrix-modellen en strukturel udfordring for integrationen af Nordic Nine, da ansvar for den samlede uddannelse ligger i studienævn, mens udvikling af akademiske fagområder og kurser foregår på institutniveau.

2.4. Graduate Programme Portfolio Review

Denne indsats er blevet ramt af det ministerielle krav om en reform af vores cand.merc.-uddannelse, hvor de nuværende 14 linjer skal omdannes til et antal (< 14) selvstændige uddannelser i tillæg til den nye cand.merc. i General Management og Analytics (GMA), som starter i 2023. GMA er den uddannelse, de studerende fremover har retskrav til. Arbejdet med cand.merc.-reformen har siden sommer haft stort ledelsesmæssigt fokus og fylder meget i organisationen som helhed, da reformen vil have konsekvenser for de fremtidige undervisningsopgaver og dermed allokering af ressourcer. Der er derfor tale om en indsats, der fortsat vil kræve direktionens fokus – også for at sikre, at de nye uddannelser lever op til strategiens ambitioner, særligt Nordic Nine.

Når cand.merc.-reformen er på plads i 2022, vil indsatsen i 2023 tage fat på de resterende uddannelser, så det sikres, at den samlede portefølje bliver mere sammenhængende, bæredygtig og transparent. Derefter vil der blive set på governancestrukturen for uddannelserne.

Der er en betydelig risiko for, at ændringer af uddannelsesporteføljen kan føre til intern uro i organisationen, samt at der kan opstå udfordringer i forbindelse med den påkrævede akkreditering af de cand.merc.-linjer, der skal omdannes til selvstændige uddannelser. Det er derfor en indsats, der også fremadrettet vil kræve en del ledelsesfokus.

2.5. Teaching Appreciation and Quality

Indsatsen er kommet langt med at søsætte en række redskaber til at øge kvaliteten af undervisningen på CBS. Fra foråret 2023 vil indsatsen derfor forventeligt overgå til drift.

Rammeværket for meritering af universitetspædagogiske kompetencer er implementeret og indgår nu i CBS' REEAD-model og MUS-koncept. Der er indført krav om en undervisningsportfolio for alle VIP, der skal dokumentere deres undervisningskompetencer, og en ny model for undervisningsevaluering er udviklet, ligesom der indføres peer-feedback for alle VIP for at styrke den pædagogiske udvikling.

Næste skridt er at konsolidere disse ændringer i en implementeringsfase samt udvikle flere pædagogiske tilbud til underviserne til at understøtte udviklingen af deres pædagogiske kompetencer. Ligeledes er der behov for at understøtte undervisernes udvikling af deres undervisningsportfolier - både fra Teaching & Learning og fra ledelsen.

Der er en reel risiko for, at gevinsterne ikke høstes, hvis implementeringsfasen ikke prioriteres tilstrækkeligt med tid, ressourcer og ledelsesfokus.

2.6. Signature Course Packs

Produktionen af den første kursuspakke i marketing blev afsluttet i juli 2022. Den indeholder modulariserede kurser med digitalt undervisningsmateriale (herunder bl.a. 72 professionelt producerede videoer), som kan anvendes fleksibelt på mange uddannelser på CBS. Materialet er allerede blevet anvendt på to kurser i foråret 2022 med meget positiv feedback fra undervisere og studerende og anvendes bl.a. på HA Almen her i efteråret 2022.

Projektteamets næste skridt er at designe kursuspakke 2 og 3 i henholdsvis Performance Management og Entrepreneurship og at teste produktionsformater og -processer for at kunne planlægge en mere effektiv produktion af de to pakker i 2023.

Produktionen af kursuspakker er ressourcekrævende, men har samtidig et stort potentiale for at styrke kvaliteten og forskningsdækningen i undervisningen. Risici er primært forbundet med at udarbejde en bæredygtig model, der sikrer, at gevinsterne af investeringerne i udvikling af kursuspakker høstes efterfølgende.

En udfordring er også at sikre, at Signature Course Packs anvendes af flere uddannelser på CBS. I den forbindelse er matrix-modellen en strukturel udfordring, da ansvar for den samlede uddannelse ligger i studienævn, mens udvikling af akademiske fagområder og kurser foregår på institutniveau.

2.7. Student life transition and well-being

Projektet arbejder eksperimentelt, afprøver pilotprojekter og implementerer de projekter, der viser sig at have effekt. Fx pilotprojekter om opfølgende vejledning, flertalsmisforståelser (mindset-interventioner), reboot af studielivet og CBS Wellbeing Lab (se [link](#)) er alle eksempler på projekter, som har haft god effekt. Mindset-interventioner bliver således implementeret på HA (jur.) i 2023. Fokus for alle aktiviteter er at udvikle de studerendes kompetencer/capabilities og at skabe administrative støttestrukturer.

Næste skridt er at øge koordineringen med aktiviteter i regi af Nordic Nine- og Diversity and Gender Equality-indsatserne. Derudover vil der være fokus på at styrke og øge aktiviteter vedr. studerendes evner til at samarbejde og indgå i gruppearbejde gennem udvikling af supportfunktioner for studiegrupper. Post-covid-initiativer er også i fokus, dvs. initiativer vedr. de studerendes løbende reintegration til studielivet på campus.

I samarbejdet med Nordic Nine- og Diversity and Gender Equality-indsatserne er der en risiko for, at VIP'erne ikke har de nødvendige ressourcer til at implementere de forandringer, som indsatserne forventer af dem. Det skal der derfor være ledelsesfokus på i det videre arbejde.

2.8. Lifelong Learning

Indsatsen har gennemgået en revision siden bestyrelsen blev præsenteret for det daværende CBS Kontinuum ifm. forretningseftersynet af VEU på bestyrelsesmødet den 23. marts 2022.

Der er udviklet en såkaldt engagementsmodel, der skal udgøre fundamentet for arbejdet med livslang læring på CBS. Der foregår i øjeblikket et arbejde med at udvikle et kommunikations-materiale, der skal illustrere, hvad engagementsmodellen konkret vil betyde for CBS' uddannelser og aktiviteter i fremtiden, og dermed for den rejse, som fremtidens CBS-studerende kan forventes at skulle ud på. Dette kommunikationsmateriale kan forhåbentlig være med til at tydeliggøre de store ambitioner for indsatsen og skabe interesse for arbejdet blandt både interne og eksterne interessenter.

Arbejdet med engagementsmodellen vil i den kommende tid koncentrere sig om at udfolde fem centrale udviklingsområder: Alumnerelationer, intergenerationelle læringsrum, micro-credentials, eksterne læringsrum og en platform for læringsorienteret forskningsformidling.

Denne indsats er i sigens natur en af de mest langsigtede indsatser, og en af de indsatser, der er forbundet med størst potentiale, men også med størst procesusikkerhed. Der er tale om udviklingen af en helt ny model for den måde, vi tænker uddannelsesaktiviteter på samt CBS' rolle heri.

2.9. Global Impact

Indsatsen er opdelt i tre projekter: Forskningskommunikation, udvikling af CBS' hjemmeside, cbs.dk, samt "samfundsmæssig impact". Forskningskommunikationen udføres af et journalist-team, som i august 2022 blev fuldtalligt og siden har leveret resultater i samspil med institutter og vores forskningsstøtteenhed. Det kan særligt fremhæves, at CBS' følgeskab på LinkedIn er steget betragteligt i perioden. I forhold til et nyt cbs.dk, er projektteamet tæt på at færdiggøre udbudsmaterialet. Den tredje del om impact er igangsat i efteråret 2022 med et stillingsopslag for en Vice Dean of Innovation & Impact, som bl.a. skal arbejde med at udvikle rammer og incitamenter for VIP'ernes arbejde med samfundsmæssig impact, samt CBS' metoder til at opføre denne. Kommende skridt inkluderer øget træning af forskere i kommunikation samt udvikling af et nyhedsbrev.

Den største risiko i forhold til realiseringen af et nyt cbs.dk er manglende støtte og ressourceallokering på tværs af organisationen, forsinkelse i leveringen af teknisk systemintegration samt undervurdering af projektets omfang og ressourcetræk i enhederne. I forhold til arbejdet med samfundsmæssig impact er det traditionelt vanskeligt at måle (og incentivere) dette arbejde, og der kan derfor være behov for at CBS går nye/egne veje på dette område.

2.10. Ph.d. Placement

Hvert institut har udpeget en såkaldt "placement officer", som er ansvarlig for institutternes placement-aktiviteter. Hovedparten af aktiviteterne foregår således lokalt på institutterne, og der afholdes regelmæssige videndelingsmøder blandt placement officers for at sikre læringen på tværs af organisationen. Der er også gennemført en ph.d.-survey, som viser, at de ph.d.-studerende efterspørger støtte til at finde job i akademien, men at mange endnu ikke oplever tilstrækkelig støtte.

Et seminar for de ph.d.-studerende er under udvikling mhp. at styrke deres muligheder for at få job i akademien yderligere, ligesom planen er at lave strukturerede exit surveys med ph.d.-kandidater for at få mere feedback.

Derudover skal der udvikles en model for at styrke placement uden for akademien, hvor ca. halvdelen af ph.d.-kandidaterne i dag får ansættelse. Dette kan fx gøres ved at aktivere CBS ph.d.-alumner i erhvervslivet, da den interne viden om disse karrieremuligheder er mindre. Dette er derfor også den mest usikre del af indsatsen.

2.11. Diversity and Gender Equality

I december 2021 blev CBS' Gender Equality Plan (GEP) vedtaget, og arbejdet med at realisere milepælene i denne samt CBS' øvrige ambitioner i forhold til diversitet blev forankret i denne nye, tværgående strategiske indsats med tilhørende projektorganisation

Efterfølgende er der blevet lanceret nye retningslinjer for forebyggelse og håndtering af sexismen og sexchikanen, og der blev afholdt workshops med arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsfolk og ledere. Derudover er der afholdt en række workshops for interne enheder på CBS, ligesom der er afholdt workshop med kommunikationsfolk om inkluderende sprog og kommunikation.

Næste skridt er implementering af et nyindkøbt softwareværktøj til at supportere brugen af inkluderende sprog (i jobannoncer og anden intern/ekstern kommunikation), udvikling af yderligere tiltag, der kan øge mangfoldigheden blandt studerende (herunder geografisk og social baggrund), samt indsamling af bidrag og data til udarbejdelse af DEI-årsrapport forud for bestyrelsesmødet den 27. marts 2023.

Risici knytter sig blandt andet til tempoet, hvormed forandringerne kan ses i "stocken" af ansatte, ligesom det kan vise sig meget vanskeligt at ændre "fortællingen om CBS" blandt

potentielt kommende studerende, hvilket formentlig er en vigtig forklaring bag det relativt snævre geografiske optag af studerende på CBS.

3. Status på andre større udviklingsopgaver på CBS

Nedenfor følger en kort status på fem andre større udviklingsopgaver på CBS, som skal ses i sammenhæng med porteføljen af tværgående strategiske indsatser.

3.1. Regionalisering af uddannelser

Den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" betød, at CBS i efteråret 2021 skulle gennem en omfattende proces for at lave en plan for beskæring af udbuddet af studiepladser med 5% frem mod 2030. Denne plan skal nu implementeres. Samtidig arbejder CBS sammen med de uddannelsesinstitutioner, der allerede er aktive i Region Sjælland (særligt RUC og Erhvervsakademi Zealand), om hvordan meningsfulde uddannelses tilbud kan udvikles og understøttes i regionen. Afhængigt af hvad analyserne viser, kan dette kræve et større eller mindre ressourcetræk i de kommende år. Derudover kan det ikke udelukkes, at vi i de kommende år vil se yderligere politiske tiltag til at imødegå den stigende ulighed mellem land og by samt forsøg på at øge arbejdsudbuddet. Begge dele kan påvirke CBS' aktiviteter i hovedstadsområdet og på Sjælland.

3.2. Akkreditering

I 2022 fik CBS en betinget positiv institutionsakkreditering. Det er derfor helt centralt, at CBS opnår en positiv institutionsakkreditering i marts 2025, dels så CBS ikke pålægges kontinuerlige uddannelsesakkrediteringer, dels så uddannelsesporteføljen kan justeres uden at det kræver en ministeriel godkendelsesproces hver gang. Uddannelsesdekanen (sammen med prorektor) står i spidsen for en projektgruppe, der skal udvikle de nødvendige politikker og procedurer, der skal sættes i værk fra 2023, så de kan være testet inden akkrediteringsrapport skal indsendes i begyndelsen af 2024. Ressourcemæssigt vil det trække på Uddannelse & Kvalitet, BIA, studielederne, institutlederne, Studieadministrationen og SLK. De største risici knytter sig til implementeringen af en ny måde at udarbejde og følge op på studielederberetningen, på strammere krav til dialogen med aftagerpanelerne og dokumentationen heraf og implementeringen af kvantitative minimumsstandards for VIP-dækningen på uddannelserne.

3.3. Covid-19

Covid-19 har haft – og har stadig – stor indvirkning på forskning, undervisning, arbejdsvilkår og trivsel på CBS. Forskningsmæssigt er der gennemført en lang række projekter relateret til pandemien. Temaer som de økonomiske, sociale, kulturelle og adfærdsmæssige konsekvenser af Covid-19 er blevet analyseret, og forskningen har bibragt ny viden om globale forsyningskæder, digitale forretningsmodeller og digital økonomi. Undervisningsmæssigt er der blevet brugt mange ressourcer på udvikling og gennemførelse af online-undervisning og afvikling af digitale eksamener, og CBS har stadig stort fokus på at udnytte læringspunkterne herfra og integrere dem i den fremadrettede

undervisningstilrettelæggelse og -afvikling. Der er desuden etableret beredskabsplaner for undervisning og eksamen, såfremt Covid-19 igen måtte føre til nedlukning og/eller høje smittetal i samfundet.

3.4. Kopernikus – nyt studieadministrativt system

Kopernikus dækker over anskaffelsen og implementeringen af et nyt studieadministrativt system til universiteterne. Systemet er pt. i udbud, og implementeringen forventes at starte i 2023, hvor der også skal etableres en national "master solution", som skal kunne bruges af alle universiteter. Implementeringen af det nye system og omlægningen af den tekniske infrastruktur vil kræve en betydelig mængde ressourcer udover anskaffelsesomkostninger – særligt i IT-afdelingen og i Studieadministrationen. Kopernikus er det største IT projekt i CBS' historie, og der er betydelige risici forbundet med et så stort og både teknisk og organisatorisk komplekst projekt som dette. En undervurdering af tids- og budgetestimer for lokale integrationer, datamigrering mv. vil kunne resultere i tids- og budgetoverskridelser.

3.5. Campusudvikling

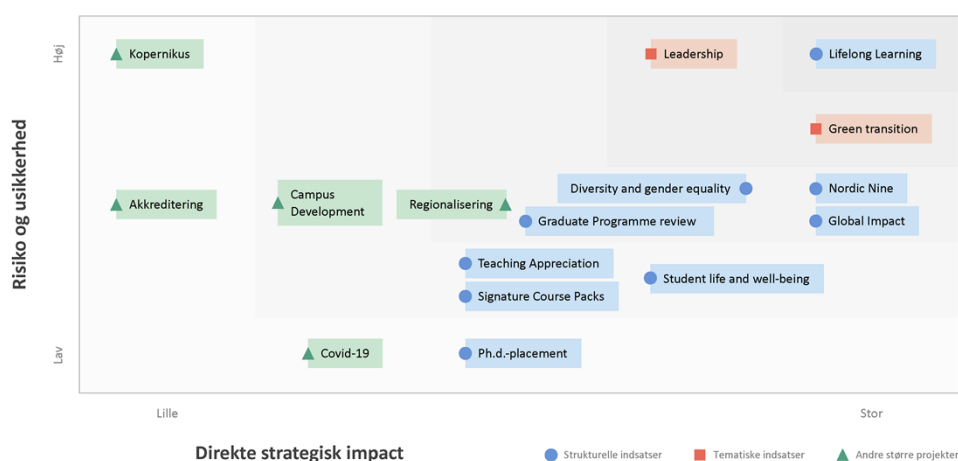
Der arbejdes på en strategisk campusplan (jf. bilag 9.1) som opsummering på processen omkring campusudvikling. Formålet har været at sætte retning for den fremtidige udvikling af CBS' samlede campus samt at tydeliggøre det strategiske ophæng i strategien: Hvordan kan de fysiske rammer være med til at realisere CBS' strategiske prioriteter? Planen vil være vejledende for både nybyggeri eller transformation af eksisterende campus. Aktuelt har CBS sat planer om nybyggeri i bero, men der vil i de kommende år være fokus på at "samle", fortætte, optimere og udvikle campus omkring aksen mellem Solbjerg Plads og Dalgas Have, hvilket vil kræve ressourcer fra særligt fællesadministrationen, men som også kan påvirke institutter og enheder, hvis udviklingen indebærer omrokeringer. Risici knytter sig navnlig til udviklingen i byggeomkostninger, kommende vedligeholdelsesbehov og finansieringsomkostninger.

4. Samlet oversigt over porteføljen

For at give et overblik over porteføljen af strategiske indsatser og større udviklingsopgaver er de nedenfor forsøgt afbildet i en række diagrammer, der illustrerer udvalgte karakteristika ved indsatserne.

I det første diagram er indsatserne afbildet med deres vurderede risiko samt deres forventede direkte impact (effekt) i forhold til strategien. Risiko er her alene et udtryk for den vurderede risiko for, at en indsats ikke lykkes. Det dækker således ikke over konsekvensen ved at fejle med en indsats. Den "direkte strategiske impact" dækker over indsatsens direkte betydning for vores strategirealisering. En lav score her kan således godt dække over en stor indirekte effekt, som tilfældet er med fx Campus Development og Signature Course Packs, som begge kan være vigtige forudsætninger for, at vi kan lykkes med nogle af de andre ting i strategien.

Direkte strategisk impact vs. risiko og usikkerhed



Som det fremgår af diagrammet, har vi en håndfuld indsatser med en stor direkte betydning for strategirealiseringen og en tilsvarende mængde, som indtager en mere understøttende rolle. De større udviklingsprojekter (markeret med grønt) har ikke overraskende alle en mindre direkte effekt i forhold til strategien. Mht. risiko er det særligt de tematiske indsatser samt Life-Long Learning og Kopernikus, der skiller sig ud, mens vi fx ikke forventer, at Covid-19 kommer til at påvirke os meget fremover.

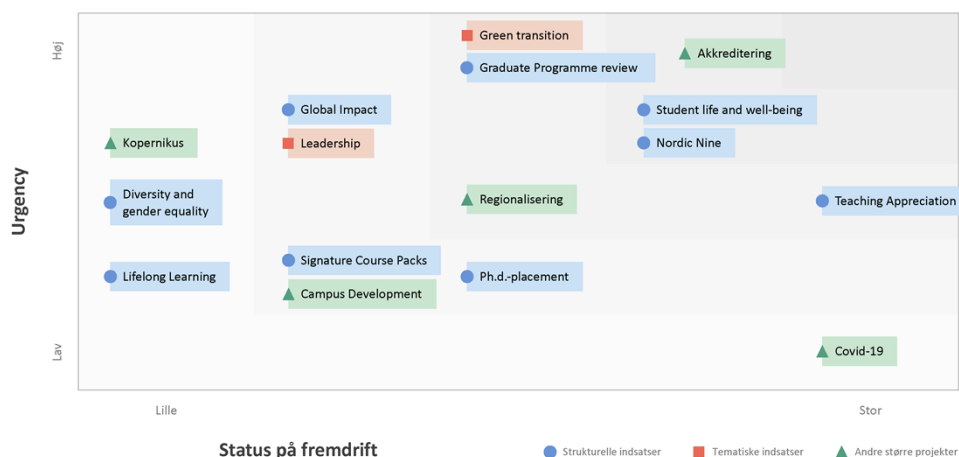
I det næste diagram har vi forsøgt at angive i hvilket omfang, de forskellige indsatser haster. Ikke overraskende har vores institutionsakkreditering samt arbejdet med vores kandidatportefølje (herunder særligt den nødvendige cand.merc.-reform) en høj grad af hastværk, da de potentielt påvirker vores "license to operate", men også indsatsen vedr. Green Transition og til dels indsatserne vedr. Nordic Nine, Leadership og Global Impact er indsatser, der skal arbejdes på i det kommende år.

Direkte strategisk impact vs. urgency



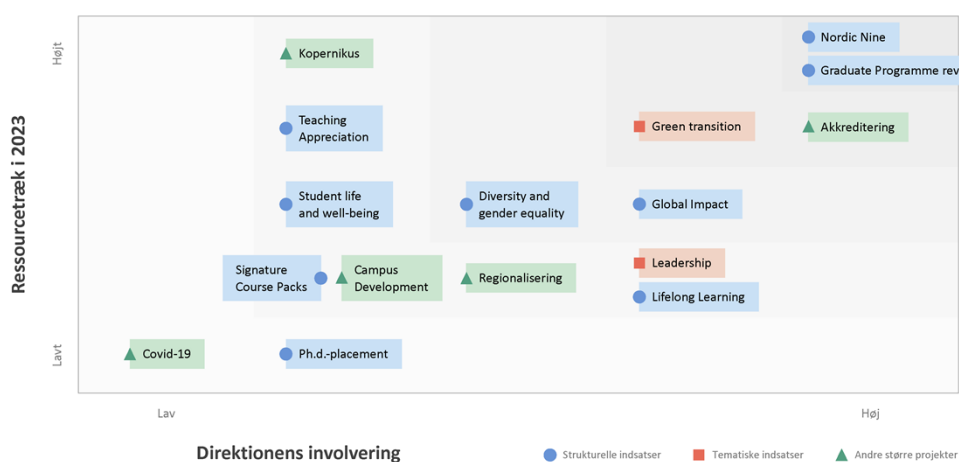
I det tredje diagram indgår ”status på fremdrift”, hvor det fremgår, at der er en fornuftig sammenhæng mellem fremdriften og graden af hastværk. Dog skal der være særligt fokus på Leadership, Global Impact og Diversity & Gender Equality, hvor vi endnu ikke er kommet så langt, jf. også beskrivelserne ovenfor. Det er også værd at bemærke, at Kopernikus-projektet er i sin indledende fase, men vil kræve en betydelig indsats i de kommende år. Bemærk, at når Graduate Programme Review er placeret i midten her, trods den megen aktivitet, så dækker det over, at der stadig er en del vej til, vi er i mål med den samlede uddannelsesportefølje.

Status på fremdrift vs. urgency



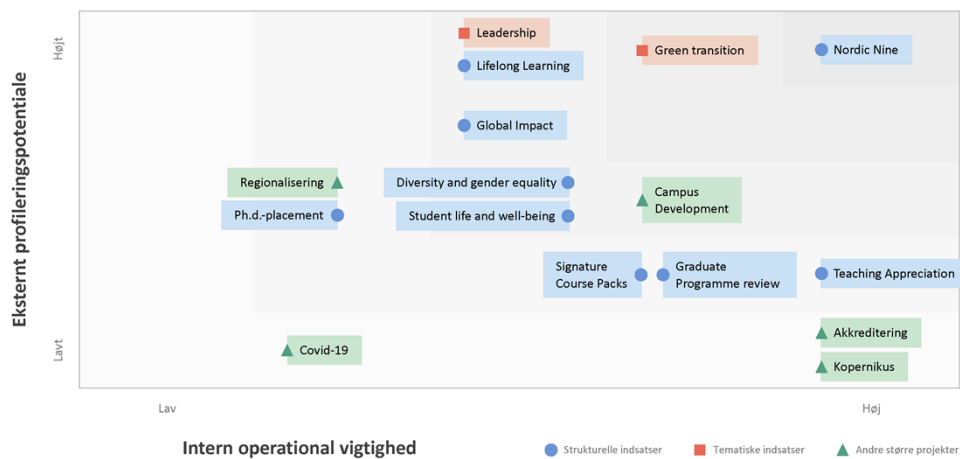
I det fjerde diagram har vi forsøgt at angive det forventede ressourcetræk i 2023 samt den aktuelle direktionens involvering. Som det fremgår, kræver indsatserne vedr. Nordic Nine og Graduate Programme Review en del ressourcer fra både organisation og direktion i den kommende tid, som det også er tilfældet med vores institutionsakkreditering. Kopernikus vil trække en del ressourcer fra organisationen, men vil i mindre grad kræve direktionens direkte involvering, mens indsatserne vedr. Leadership, Lifelong Learning, Global Impact og Green transition omvendt vil kræve en del direktionsfokus uden at belaste organisationen samlet set i et tilsvarende omfang.

Direktions involvering vs. ressourcetræk i 2023



I det sidste diagram har vi forsøgt at angive indsatsernes eksterne profileringspotentiale i forhold til deres interne operationelle betydning. De tematiske indsatser, Life-Long Learning samt Nordic Nine vurderes alle at have et stort profileringspotentiale, mens det i mindre grad gør sig gældende for en række af de mere understøttende indsatser som fx Ph.d. Placement, Signature Course Packs og Graduate Programme Review. Omvendt har de to sidstnævnte indsatser en vigtig operationel betydning, hvilket i endnu større grad gør sig gældende for de to udviklingsopgaver vedr. Kopernikus og institutionsakkreditering. Nordic Nine har også i kraft af sin indgriben i alle vores uddannelser samt det faktum, at den er helt central i forhold til vores AACSB-akkreditering en stor betydning for vores drift.

Intern operationel vigtighed vs. eksternt profileringspotentiale



KEY STRATEGIC INDICATOR

S Progress report

November 2022/NMM



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



STATUS KSI DEVELOPMENT, November 2022

Status – development since March 2022

Progress continues in accordance with timeline, see pp. 5-9 for progress reports

The KSI data collection and the development of methods continues as per the agreed timeline. 15 data IDs have currently been completed and a baseline measurement completed.

The KSI encompasses a total of 12 indicators and 20 data IDs. Some data IDs are known measurements from known sources, others are more complex. Some are under development; they have dependencies to ongoing initiatives and draw on expertise from across CBS.

Timeline: data deliverables, see p. 10

Page 10 provides a timeline marking the year of the baseline measurement and subsequent measurements for each data ID. The cadence of the measurement is individual per data ID depending on how often new data is available. 10 data IDs have already been collected twice, five have been collected once and yet five remain to be collected for the first time.

KSI reporting in Power BI – Dashboard

The 15 completed data IDs are available in a pilot version of a Power BI dashboard. The user interface needs further development along with explanatory texts for the 12 indicators.

The five remaining data IDs

The work on the remaining five data IDs is underway. The indicators have dependencies to ongoing initiatives to improve programmes and teaching quality. The development and implementation plans of these initiatives impact the completion of the data IDs.

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

ID10

The method is developed. First data collection scheduled for 2023.

ID14

Method to be developed in 2023. The indicator has strong dependencies to ongoing initiatives to improve programmes and teaching quality.

ID16

Method under development. Proposal to method developed and awaiting discussion.

ID18 & ID20

Survey model to be developed and executed in conjunction with “Danmarks Studieundersøgelse” 2023 from Ministry for Higher Education and Science. In progress as per plan. Data will be collected by Ministry for Higher Education and Science late 2023 and ready in KSI in 2024.

PROGRES S REPORT

One page pr. indicator
with indication of
delivery and
progression

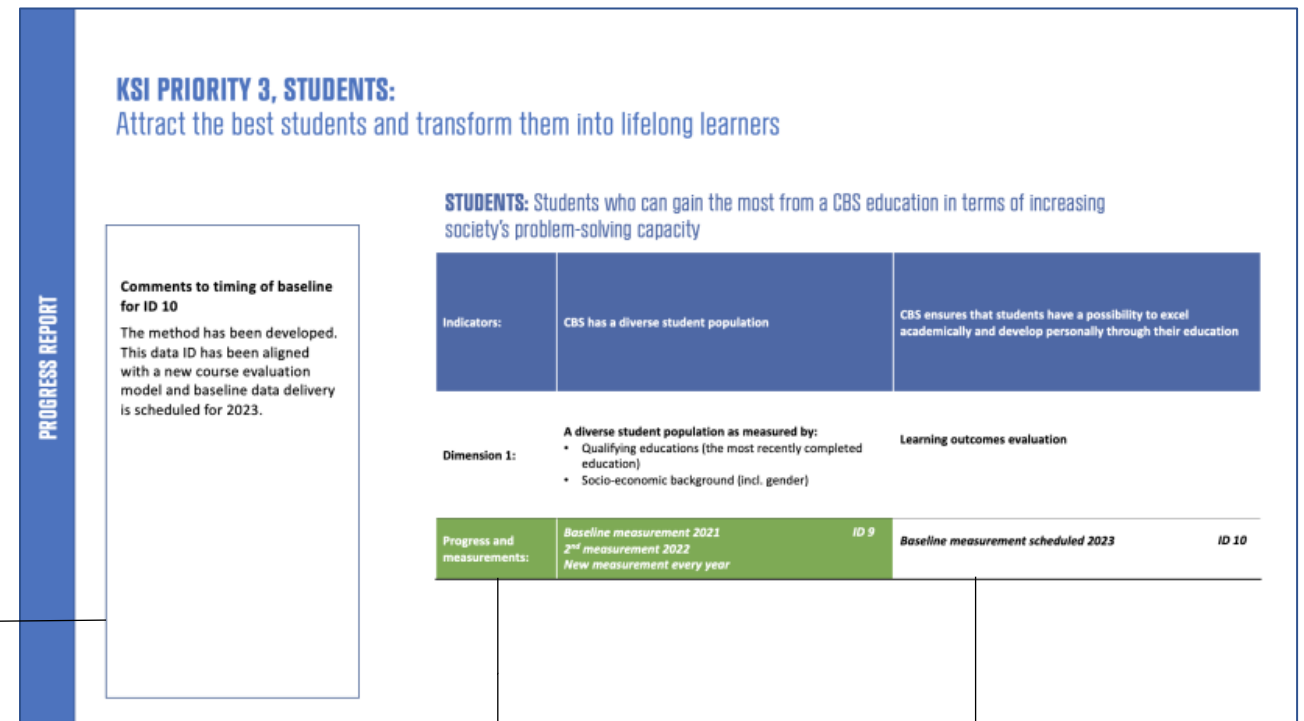
ONE-PAGER PROGRESS REPORT, EXAMPLE

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

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

In the progress report on the following pages, please find one-pagers pr. KSI with indication of delivery and progression for each of the data IDs.

Brief comment on delivery times for complex sub-projects



Progress and measurement status bar pr. data ID

White = to be delivered
Green = baseline complete and subsequent measurements planned

KSI PRIORITY 1, EMPLOYEES:

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

EMPLOYEES:

Talented and

diverse employee portfolio

Indicators:	CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS	CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds	CBS recruits highly qualified academic staff at an international level
Dimension 1:	Employees and managers perceive that CBS has the right competences in relation to current and upcoming tasks	Recruitment of qualified employees with diverse backgrounds (relative to the tasks handled) as measured by: - Gender, age and citizenship - Educational background - Professional background	Internationally competitive workplace for academic staff according to CWAC assessments (of the research quality of faculty hired).
Progress and measurements:	Baseline measurement 2020 2 nd measurement 2022 New measurement every other year ID 1	Baseline measurement 2021 2 nd measurement 2022 New measurement every year ID 3	Baseline measurement 2022 2 nd measurement 2023 New measurement every year ID 4
Dimension 2:	Employees and managers perceive that CBS allows for the individual employee to develop competences matching the current and upcoming tasks		
Progress and measurements:	Baseline measurement 2020 2 nd measurement 2022 New measurement every other year ID 2		

RESEARCH: Excellent disciplinary, interdisciplinary and transformative projects

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

Indicators:	CBS publishes in top disciplinary and inter-disciplinary outlets	CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners.	CBS assumes responsibility for and contributes to big questions
Dimension 1:	The number of CBS publications in disciplinary and interdisciplinary outlets: - AJG 4 and 4* disciplinary - Top Journal percentiles (10%) within SSH: disciplinary - Top Journal Percentiles (10%) outside SSH: interdisciplinary	The number of grants from defined sources which call for collaboration outside CBS with a total project sum over DKK 20m of which at least DKK 2m go to CBS.	Stakeholders perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges
Progress and measurements:	<i>Baseline measurement 2021</i> <i>2nd measurement 2022</i> <i>New measurement every year</i> ID 5	<i>Baseline measurement 2021</i> <i>2nd measurement 2022</i> <i>New measurement every year</i> ID 6	<i>Baseline measurement 2022</i> <i>2nd measurement 2026</i> <i>New measurement fourth year</i> ID 7
Dimension 2:	Employees perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges		
Progress and measurements:	<i>Baseline measurement 2022</i> <i>2nd measurement 2024</i> <i>New measurement every other year</i> ID 8		

KSI PRIORITY 3, STUDENTS:

Attract the best students and transform them into lifelong learners

Comments to timing of baseline for ID 10

The method has been developed. This data ID has been aligned with a new course evaluation model where students assess to what degree the learning objectives for the individual courses have been met. Baseline data delivery is scheduled for 2023.

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

Indicators:	CBS has a diverse student population	CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education
-------------	--------------------------------------	---

Dimension 1:

A diverse student population as measured by:

- Qualifying educations (the most recently completed education)
- Socio-economic background (incl. gender)

Learning outcomes evaluation

Progress and measurements:	<i>Baseline measurement 2021</i> <i>2nd measurement 2022</i> <i>New measurement every year</i>	<i>ID 9</i>	<i>ID 10</i>
			<i>Baseline measurement scheduled 2023</i>

KSI PRIORITY 4, TEACHING: Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education

Comments to timing of baseline for ID 14

Method to be developed. The indicator has strong dependencies to ongoing initiatives to improve programmes and teaching quality. Baseline measurement planned for 2023.

Comments to timing of baseline for ID 16

Method under development. Proposal to method developed and awaiting discussion.

TEACHING:

Excellent mono-disciplinary,

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

KSI PRIORITY 5, GRADUATES: Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio

Comments to timing of baseline ID 18 and 20

Method is developed. Data collection will be executed in conjunction with “Danmarks Studieundersøgelse” 2023 from Ministry for Higher Education and Science. Data is collected in 2023 and baseline measurement in KSI will be reported in KSI in 2024.

GRADUATES: business skills and transformational capabilities possessed by all

Indicators:	CBS graduates have measurable transformational capabilities	CBS graduates have measurable business knowledge
Dimension 1:	Employers evaluate CBS graduates as having the N9 capabilities	Employers evaluate CBS graduates as having fundamental business knowledge
Progress and measurements:	Baseline measurement 2022 2 nd measurement 2026 New measurement every fourth year	Baseline measurement 2022 2 nd measurement 2026 New measurement every fourth year
Dimension 2:	Graduates evaluate themselves as having the N9 capabilities	Graduates evaluate themselves as having fundamental business knowledge
Progress and measurements:	Baseline measurement scheduled 2024	Baseline measurement scheduled 2024

ID 17

ID 19

ID 18

ID 20

TIMELINE:

DATA

 Baseline measurement

 Subsequent measurements

	Indicator discription	ID	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Employees	CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS	1							
		2							
	CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds	3							
	CBS recruits highly qualified academic staff at an international level	4							
Research	CBS publishes in top mono-disciplinary and cross-disciplinary outlets	5							
		6							
	CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners	7							
		8							
Students	CBS has a diverse student population	9							
	CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education	10							
Teaching	CBS delivers research- and interaction-based teaching	11							
		12							
		13							
		14							
	CBS' programmes have an internationally competitive quality	15							
		16							
Graduates	CBS graduates have measurable transformational capabilities	17							
		18							
	CBS graduates have measurable fundamental business knowledge	19							
		20							

5. GODKENDELSE AF BUDGETRAMMENOTAT 2023-2026

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

I bilag 5.1 præsenteres budgetrammen for 2023-2026. CBS forventer i 2023 indtægter for ca. 1.550 mio. kr., heraf kommer ca. 80 pct. svarende til ca. 1.200 mio. kr. fra statstilskud med baggrund i Forslag til finanslov og en indeksering af statstilskud med 3,9 pct. De resterende 350 mio. kr. kommer primært fra eksternt finansierede forskningsprojekter og deltagerbetaling på CBS' betalingsuddannelser (HD-, Master- og MBA-studierne).

CBS' økonomi er påvirket af et højere omkostningsniveau end tidligere ventet. Det aktuelle omkostningsniveau er således væsentligt højere end indtægtsgrundlaget, hvilket bl.a. skyldes den omfattende VIP-rekruttering de seneste år, udmøntningen af en lang række strategiske initiativer, et højere inflationsniveau samt øgede omkostninger til bygningsvedligehold, el og husleje.

Budgettet for 2023 er fortsat under udarbejdelse. Grundet den økonomiske situation lægger direktionen op til en konsolidering og kontrolleret vækst i stedet for den ekspansive strategi, der blev vedtaget med budgettet for 2022. Det betyder, at der i budgettet for 2023 budgetteres med, at underskuddet i 2023 vil være mindre end ved seneste prognose i 2022, og at der i budgetoverslagsårene budgetteres med en forbedring i CBS' resultat, således at der i 2025 og 2026 vil være et mindre overskud (i størrelsen 1-2 pct. af indtægterne). Direktionen vil på bestyrelsesmødet redegøre for mulige omkostningsreduktioner, herunder primært reduktion af driftsomkostningerne.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender den forelagte budgetramme for 2023-2026.

Bilag:

5.1 Budgetrammenotat 2023-2026

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

Budgetrammenotat 2023-2026

I det følgende fremlægges budgetramme for budget 2023 og budgetoverslagsår 2024-2026 på CBS. Budgettet er baseret på forudsætninger fra Forslag til finanslov 2023, grundlæggende forudsætninger for CBS' økonomi og de nuværende strategiske prioriteringer. Budget 2023 og budgetoverslagsårene er opgjort i 2023-priser. I afsnit I gennemgås forudsætninger for budgetrammen, i afsnit II vises et overordnet overblik over resultatopgørelsen for 2023 og budgetoverslagsårene 2024-2026, afslutningsvis viser afsnit III et overordnet overblik over CBS' likviditet.

CBS forventer i Q3 2022 et underskud på 38 mio. kr. for 2022. Budgettet for 2023 er fortsat under udarbejdelse, men forventningen lige nu er at underskuddet i 2023 vil være lidt mindre end i 2022, og at der løbende hen over planårene vil forekomme en forbedring i CBS' resultat, således at der i 2025 og 2026 vil være overskud (i størrelsen 1-2 pct. af indtægterne).

CBS har traditionelt haft fokus på egenkapital og dennes størrelse i forhold til en beregnet minimumskapital. Udfordringen ved denne fremgangsmåde er, at hovedparten af aktivmassen er bundet i grunde og bygninger. Ved udgangen af 2021 var det ca. 75 pct. af den samlede aktivmasse på 1.553 mio. kr., som var bundet i grunde og bygninger. CBS havde ultimo 2021 i alt likvider for 229 mio. kr.

Passivsiden af balancen fordelte sig i 2021 som følger:

Egenkapital	500 mio. kr.
Gæld	613 mio. kr.
Kortfristet gæld	415 mio. kr.
<u>Hensatte forpligtelser</u>	<u>25 mio. kr.</u>
I alt	1.553 mio. kr.

Kortfristet gæld og hensatte forpligtelser er generelt ret stabile, hvorfor en nedbringelse af egenkapital hovedsageligt vil skulle ske via gældsætning.

CBS forventer i 2023-2026 et stigende behov for nye investeringer til vedligehold af eksisterende bygningsmasse og til udvikling af nyt studieadministrativt system (Nyt SIS), investeringer som medfører likviditetstræk.

Derudover har CBS et ønske om i fremtiden at have muligheden for at kunne bygge yderligere på Frederiksberg (evt. i kombination med at afvikle lejemål). Dette vil ligeledes kræve likviditet samt behov for at kunne optage gæld hertil.

Endelig er der udsigt til et højere renteniveau, end det har været tilfældet igennem det sidste årti, hvad der kunne tale for en mere forsigtig gældsætning, da CBS' renteomkostninger stiger ved højere gældsætning.

CBS fokuserer derfor fremadrettet mere på egenkapital sammenholdt med gæld og likviditetsstyring.

Afsnit I: Forudsætninger for budgetramme 2023

Der er lagt følgende forudsætninger til grund for udarbejdelse af budget og budgetoverslagsår.

Forslag til finansloven for 2023 (FFL23) for Copenhagen Business School "CBS" svarende til §19.22.21. De væsentligste delelementer er:

- Indeksering af statstilskud med 3,9% i 2023.
- Takst 1-forhøjelsen i uddannelsesbevillinger er ikke på Forslag til finansloven for 2023 og frem. For CBS vil en manglende fortsættelse af takst-1-forhøjelsen medføre et indtægtstab på ca. 60 mio. kr. årligt. Siden 2010, hvor forhøjelsen blev aftalt for første gang, har der været bred parlamentarisk opbakning til at videreføre den, og en politisk aftale er indgået tilbage i januar 2022 om et permanent taxameterløft, hvor finansieringen dog udestår. Det forudsættes i budgettet, at universiteterne bevilges en takst 1-forhøjelse i Finansloven for 2023.
- Mindre besparelser af grundtilskuddet til CBS i 2023 og frem med i alt 0,29 pct. i forhold til niveauet i 2022 svarende til 1 mio. kr.
- Fra 2026 forekommer en bevillingsskrænt på basisforskningsbevillingen på 140 mio. kr., som forventes udlignet i forbindelse med de årlige forhandlinger om udmøntning af forskningsreserven i lighed med tidligere år. Finansieringen er indeholdt i FFL23, men er ikke fordelt ud på de enkelte universiteter.

Generelle antagelser og forventninger til pris- og lønudviklingen, samfundet og politik:

- En forventning om at lønninger stiger med 2,9% i 2023, og at de generelle priser stiger med 5,5% i 2023, svarende til niveauet i Forslag til finanslov. De enkelte budgetansvarlige er dog blevet bedt om at forholde sig til forventede prisstigninger, således at viden om f.eks. kontrakter med fastpris, udmelding om prisstigninger fra leverandører etc. så vidt muligt er indeholdt i budgetudarbejdelsen.
- Der forventes ingen påvirkning fra COVID-19 i budget 2023.
- Reduktion i STÅ som følge af *"Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"* er medtaget i overslagsårene. Der budgetteres ikke med nye politiske aftaler, som påvirker CBS' statstilskud i perioden 2023-2026.

Afsnit 2: Budgetramme for 2023 og overslagsårene 2024-2026

I følgende afsnit gennemgås forventninger til CBS' resultat og resultatopgørelse og efterfølgende forventningerne til CBS' likviditet.

Tabel 1: Budgetramme overslag for 2023-2026

Mio. kr.	Regnskab 2021	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023 - ramme	B.O.2024	B.O.2025	B.O.2026
Indtægter	1.469	1.492	1.550	1.550	1.556	1.556	1.556
Strategi, løn- og drifts- og finansielle omkostninger	1.420	1.529	1.589	1.580	1.563	1.546	1.536
Forventede resultat	49	-37	-39	-30	-7	10	20

CBS' resultat og resultatopgørelse for 2023

CBS' forventer i 2023 indtægter for ca. 1.550 mio. kr., heraf kommer ca. 80 pct. svarende til ca. 1.200 mio. kr. fra statstilskud med baggrund i Forslag til finanslov og en indeksering af statstilskud med 3,9%. De resterende 350 mio. kr. kommer primært fra eksternt finansierede forskningsprojekter og deltagerbetaling på CBS' betalingsuddannelser (HD-, Master- og MBA-studierne).

Samtidigt er CBS udfordret med faktisk stigning i omkostninger med baggrund i udmøntningen af strategiske initiativer, et højere inflationsniveau, øgede omkostninger til vedligehold, el og husleje, samt stigende rejse- og conferenceaktivitet i forhold til 2021 og 2022.

Et detaljeret budgetnotat med specifikation af indtægter og udgifter vil blive forelagt på bestyrelsens møde i december.

CBS' resultat og resultatopgørelse for 2024-2026

I overslagsårene 2024 til 2026 forventes der ikke voldsomme udsving i omsætningen. Omsætningen fra STÅ falder som følge af aftalen - "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark", mens der forventes en stigning i eksternt finansierede forskningsprojekter (dog noget mere moderat end i 2022) og på deltagerbetaling (ligeledes her er antagelsen en begrænset stigning).

Omkostninger vil derfor skulle reduceres i overslagsårene sammenholdt med budget 2023, for at den ovenfor beskrevne forbedring i resultat vil finde sted.

Afsnit 3: CBS' likviditet for 2023-2026

Som beskrevet i det indledende afsnit ønsker CBS at fokusere mere på likviditet fremadrettet, hvorfor der er udarbejdet følgende tabel 2:

Tabel 2: Likviditetsprognose for 2023-2026, mio. kr.

Mio. kr.	Regnskab 2021	Q3 2022	Budget 2023	B.O. 2024	B.O. 2025	B.O. 2026
Resultat	49	-38	-30	-7	10	20
Afskrivninger, amortisation mv.	35	38	40	43	47	46
Ændring i korte gældsforpligtelser	34	-	-	-	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	118	-0	10	36	58	66
B Resultat af investeringsaktiviteter	-44	-60	-68	-68	-68	-68
Ændring i lange gældsforpligtelser	-74	-	-	-	-	-
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	-	50	75	50	50
Afdrag på prioritetsgæld	-42	-42	-42	-44	-45	-47
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-115	-42	8	31	5	3
A+B+C Samlet ændring i likviditet	-42	-103	-50	-1	-6	1
Likvide midler primo	271	229	126	76	75	69
Likvide midler ultimo	229	126	76	75	69	71
Prioritetslån primo	486	444	402	410	441	446
Prioritetslån ultimo	444	402	410	441	446	449

Tabellen baserer sig på ovenstående forventninger til resultat samt øget behov for investering i bygningsvedligehold og i udvikling af nyt studieadministrativt system.

Derudover er forudsat at CBS beholder sine nuværende lån, som generelt er kendetegnet ved en aggressiv afviklingsprofil, hvor hovedparten af gælden afvikles over de kommende 10 år.

Endelig er det vurderet, at CBS bør ligge inde med et kapitalberedskab på i størrelsen 70-80 mio. kr., og for at det kan opretholdes, vil CBS skulle låne ca. 225 mio. kr. i perioden frem til og med 2026. Det svarer nogenlunde til gældsniveauet ved udgangen af 2021 på ca. 450 mio. kr.

En mulig alternativ strategi kunne være at omlægge de fastforrentede lån til en længere afdragsprofil. Herved vil bl.a. kunne opnås en kursgevinst ved indfrielse, men det vil medføre en højere rente i en længere periode. Den umiddelbare tilbagemelding fra dialogen med CBS' realkreditinstitut er, at en sådan omlægning kun kan anbefales, hvis det forventes, at der senere hen kan konverteres ned igen. Den første sondering af muligheder for optimering af lån har således ikke givet anledning til at ændre ved lånene, men mulighederne vil fremadrettet løbende blive afsøgt.

6. GODKENDELSE AF ØKONOMIOPFØLGNING Q3, 2022

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

I bilag 6.1 præsenteres økonomiopfølgningen for Q3 2022. Resultatet nedjusteres med 7 mio. kr. grundet en nedskrivning af indtægter for 7 mio. kr. og en uændret omkostningsbase. Dette medfører, at CBS ved Q3 2022 budgetterer med et underskud på 38 mio. kr. mod 9 mio. kr. i budgettet for 2022 og 31 mio. kr. ved Q2 2022. Den primære årsag til det forhøjede underskud i forhold til budgettet er højere omkostninger svarende til 21 mio. kr. særligt på grund af mere aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter og inflation.

Sammenholdt til budgettet har den forøgede aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter medført flere indtægter fra eksternt finansierede forskningsprojekter, omvendt har CBS ved Q2 2022 og Q3 2022 måtte nedskrive forventningen til STÅ-indtægter og deltagerbetaling på HD-, MBA- og Masterområdet.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender den forelagte økonomiopfølgning for Q3, 2022.

Bilag:

6.1 Økonomiopfølgning Q3, 2022

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

Økonomiopfølgning Q3, 2022

1. Resumé

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi og prognose for årets resultat, baseret på centrale analyser og indmeldinger for enheder med større udsving i forbruget, samt på realiserede tal t.o.m. september 2022. Den nye prognose, Q3 2022, sammenholdes primært med prognosen for andet kvartal, Q2 2022, som bestyrelsen blev præsenteret for i september.

Resultatet nedjusteres med 7 mio. kr. grundet en nedskrivning af indtægter for 7 mio. kr. og en uændret omkostningsbase. Dette medfører, at CBS ved Q3 2022 budgetterer med et underskud på 38 mio. kr. mod 9 mio. kr. i budget 2022 og 31 mio. kr. ved Q2 2022 jf. tabel 1. Den primære årsag til det forhøjede underskud i forhold til budget er højere omkostninger svarende til 21 mio. kr. særligt på grund af mere aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter og inflation.

Sammenholdt til budget har den forøgede aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter medført signifikant flere indtægter fra eksternt finansierede forskningsprojekter, omvendt har CBS ved Q2 2022 og Q3 2022 måtte nedskrive forventningen til STÅ indtægter og deltagerbetaling på HD-, MBA- og Masterområdet.

Det forhøjede underskud skal ses i lyset af flere år med overskud på CBS og en forventning om, at CBS' egenkapital skal reinvesteres i CBS' aktiviteter. Årets forventede resultat medfører, at 38 mio. kr. af CBS' egenkapital investeres i uddannelsesinstitutionen, og den forventede egenkapital vil være 462 mio. kr. ved udgangen af finansåret 2022.

Tabel 1: Overblik over indtægter, omkostninger og egenkapital

Mio. kr., i årets priser	September 2021	September 2022	Regnskab 2021	Budget 2022	Q2 2022	Q3 2022	Diff. lft Q2 2022
Indtægter i alt	1.118	1.135	1.469	1.500	1.499	1.492	-7
Lønomkostninger	721	763	991	1.027	1.037	1.035	-2
Driftsomkostninger	283	333	420	469	481	484	3
Finansielle omkostninger	7	7	8	8	10	10	0
Strategi	0	0	0	5	1	0	-1
Omkostninger i alt	1.012	1.102	1.420	1.509	1.530	1.530	0
Resultat	-	-	49	-9	-31	-38	-7
Egenkapital	-	-	500	491	469	462	-7

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

I det følgende foretages en mere detaljeret gennemgang af de forventede indtægter (afsnit 2) og forventede omkostninger (afsnit 3). Til sidst i dokumentet vises en samlet og detaljeret prognose for indtægter og omkostninger baseret på Q3 2022.

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS, at de samlede indtægter vil være 7 mio. kr. under de budgetterede ved Q2 2022. Hvilket betyder en nedskrivning fra 1.499 mio. kr. til 1.492 mio. kr. ved Q3 2022 prognosen svarende til -0,5 pct. Årsagen er mindre STÅ indtægter fra heltidsuddannelser og deltidsuddannelser samt

deltagerbetaling fra deltidsuddannelse på CBS i 2022. Modsatrettet forventes flere indtægter fra eksternt finansierede forskningsprojekter.

Tabel 2: Samlede indtægter

Mio. kr., i årets priser	September 2021	September 2022	Regnskab 2021	Budget 2022	Q2 2022	Q3 2022	Diff. ift Q2 2022
Statstilskud	856	851	1.147	1.162	1.154	1.144	-10
Øvrige tilskud	95	117	142	141	158	164	6
Salg af varer og tjenesteydelser	9	9	15	22	16	16	0
Andre indtægter	159	158	166	175	171	168	-4
Indtægter i alt	1.118	1.135	1.469	1.500	1.499	1.492	-7

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

2.1.1. Statstilskud

Statstilskud forventes at ende på 1.144 mio. kr., hvilket er 10 mio. kr. lavere end budgetteret ved Q2 2022 prognosen svarende til en afvigelse på -1 pct. jf. tabel 3.

Tabel 3 – Statstilskud

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q2 2022	Q3 2022	Diff. ift Q2 2022
Uddannelse grundtilskud	156	157	154	154	0
Udd. aktivitetstilskud (STÅ)	440	449	441	432	-10
Øvrige udd.tilskud	71	75	80	80	0
Basisforskningstilskud	403	407	411	411	0
Øvrige forskningstilskud	77	73	68	68	0
Indtægter i alt	1.147	1.162	1.154	1.144	-10

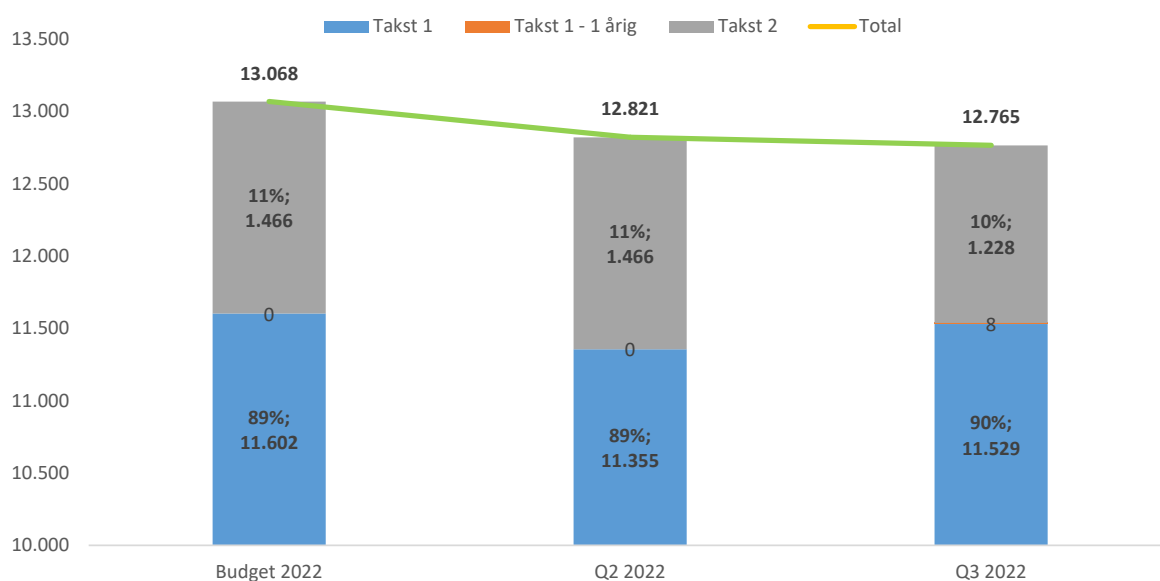
NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

Prognosen for uddannelsesaktivitetstilskud (STÅ) ved Q3 2022 viser, at CBS må nedskrive uddannelsesaktivitetstilskud (STÅ) fra de studerende med 10 mio. kr. Nedenstående analyse og figurer forklarer de årsager, som medfører en nedskrivning af årets STÅ indtægter.

Forventningen ved Q2 2022 var 12.821 antal STÅ, og ved Q3 2022 er resultatet 55,3 færre STÅ, svarende til 12.765 STÅ jf. figur 1 og til en afvigelse på -0,4 pct. Heraf er 11.529 STÅ realiseret som takst 1¹ studerende (hovedparten af CBS' bachelor- og kandidatuddannelser), 1.228 realiseret som STÅ takst 2² (bachelor- og kandidatuddannelser i datalogi/informatik/IT og digitaliseringsuddannelser) samt 8 STÅ som takst 1 (1-årig erhvervskandidat)³.

Fordelingen af disse STÅ-indtægter i forhold til Q2 2022 prognosen er 237 færre takst 2 STÅ, 174 flere takst 1 STÅ og 8 STÅ som Takst 1 (1-årig erhvervskandidat). Dette medfører 11 mio. kr. mindre i indtægter fra takst 2 STÅ og 6 mio. kr. mere i indtægter fra takst 1 STÅ og takst 1 (1-årig). Denne bevægelse mellem takst 1 og takst 2 medfører en samlet indtægtsnedgang på 5 mio. kr.

Figur 1: udvikling i STÅ forventninger i løbet af 2022



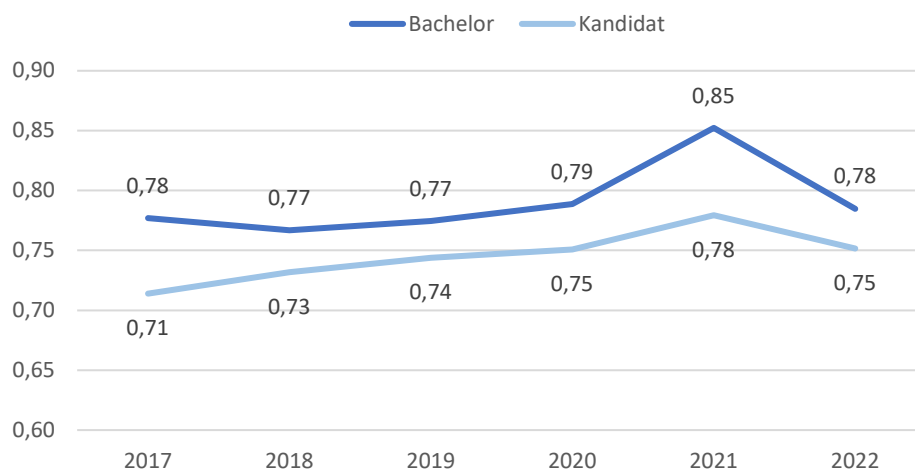
Yderligere var STÅ produktion per studerende høj i 2021 og falder i 2022 til samme niveau som i 2019 og 2020 på bachelorstudierne og kandidatstudierne jf. figur 2. Dette har medført, at en gennemsnitlig studerende har produceret færre indtægter i 2022 i forhold til 2021, og dette medfører lavere indtægter pr. studerende. Denne effekt kan først opgøres i løbet af oktober måned efter afslutning af hele studieåret (efterår 2021 og forår 22).

Figur 2: STÅ produktion pr. studerende, årligt gennemsnit fra 2017 til 2022

¹ Takst 1 er 32.500 kr. pr. STÅ

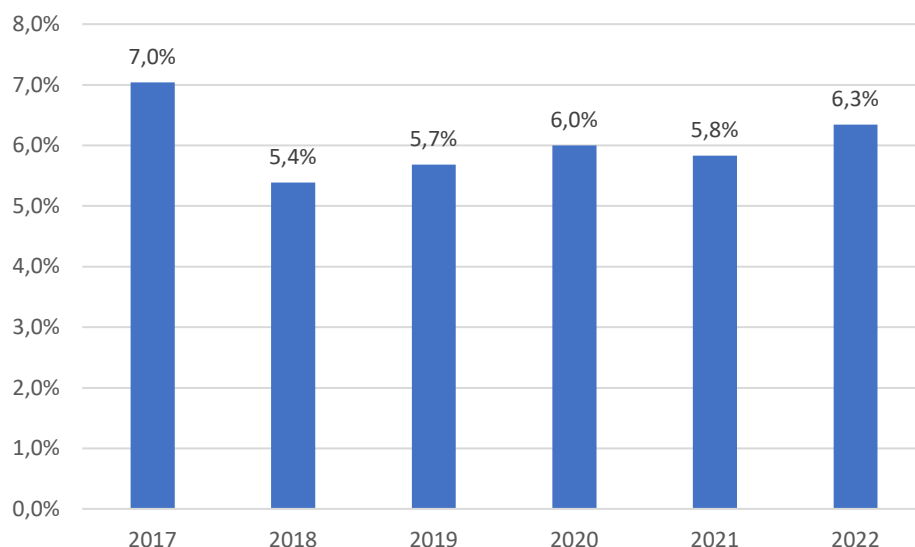
² Takst 2 er 46.300 kr. pr. STÅ. En forskel på 13.800 kr. (46.300 kr. – 32.500 kr.) pr. STÅ i forhold til takst 1.

³ Takst 1 (1-årige) 30 pct. højere i forhold til takst 1 pr. STÅ



Frafaldet er højere i 2022 ift. 2021 svarende til en stigning på 0,5 pct. fra 5,8 pct. til 6,3 pct. for bachelor- og kandidatstudierne jf. figur 3. Dette er en del af forklaringen på de færre STÅ og er noget CBS vil følge tæt i de kommende år, da der post COVID-19 er en stigning i frafald som det er svært at vurdere om, er en korttidseffekt af at COVID-19 ikke længere påvirker dagligdagen eller om det skyldes en egentlig ændret adfærd.

Figur 3: Frafaldsprocent 2017-2022



Derudover sænkes forventninger med 3 mio. kr. til CBS' beskæftigelsestilskud i 2022 som følge af den politiske aftale 'Aftale om flere uddannelsespladser på de videregående uddannelser i lyset af COVID-19'. Ifølge aftalen indgår dimittenderne fra 2018 og 2019 – de årgange, hvis beskæftigelse i 12.-23. måned måles i 2020 og 2021 – ikke i beregning af beskæftigelsestilskud. Dette betyder, at der ydes fuldt beskæftigelsestilskud til alle institutioner i 2023 og 2024 svarende til 100 pct, men i 2022 er det med baggrund i faktisk data for opgørelsesårene 2017-2019, og CBS modtager derfor 88 pct. af beskæftigelsestilskuddet baseret på opgørelsen fra uddannelses- og forskningsministeriet.

Endelig sænkes taxameterindtægterne fra deltidsuddannelser med 1 mio. kr. grundet et lavere antal deltagere i løbet af året.

Ovenstående årsager medfører at CBS nedskriver uddannelsesaktivitetstilskuddet med 10 mio. kr. ved Q3 2022.

2.1.2. Øvrige tilskud

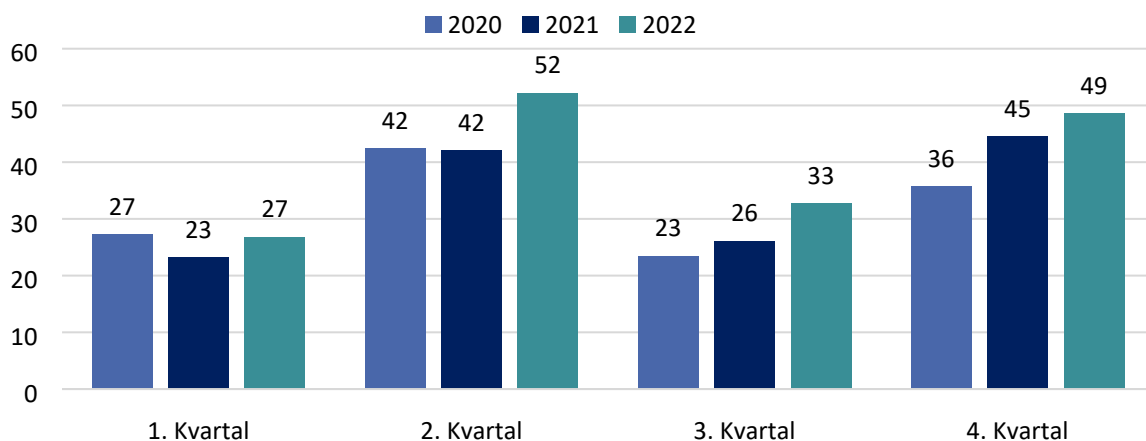
Øvrige tilskud indeholder primært indtægter fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsfinansierede projekter, og som det fremgår af tabel 4, er indtægterne opjusteret fra 158 mio. kr. til 164 mio. kr. svarende til en vækst på 4 pct. Der har igen i tredje kvartal været stor aktivitet på de eksternt finansierede projekter svarende til 7 mio. kr. mere i 2022 i forhold til 2021 jf. figur 4, og forventningen er en opskrivning ved Q3 prognosen med 6 mio. kr. Forventningen ændres ikke yderligere på nuværende tidspunkt, men aktiviteten i årets første tre kvartaler er 20 mio. kr. højere i forhold til 2021.

Tabel 4 – Øvrige tilskud

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q2 2022	Q3 2022	Diff. lft Q2 2022
Eksternt finansierede forskningsprojekter	137	137	154	160	6
Øvrige tilskud	4	4	4	4	0
Indtægter i alt	142	141	158	164	6

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

Figur 4 - Eksternt finansierede forskningsprojekter 2020-2022, mio. kr. pr. kvartal



2.1.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser forventes at være på niveau med 2021 og med Q2 2022 prognosen. Salg af varer og tjenesteydelser består af indtægter fra konferencer, ekstern undervisning, kurser, m.v.

2.1.4. Andre indtægter

- Som det fremgår af tabel 5, nedskrives andre indtægter med 4 mio. kr. i forhold til Q2 prognosen for 2022. HD/Master forventes at omsætte for 3 mio. kr. mindre, end det var budgetteret, hvilket skyldes færre antal tilmeldte på MPG og MBD i forhold til forventningerne, og at deltagerne på HD-studierne tager færre fag pr. tilmeldte i forhold til forventningen.
- Derudover er der en mindre nedskrivning på 1 mio. kr. fra lejeindtægter på baggrund af regnskabstal for årets første tre kvartaler.

Tabel 5: Indtægter, deltagerbetaling (Master og HD) og øvrige indtægter

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q2 2022	Q3 2022	Diff. lft Q2 2022
Master og MBA	86	94	87	86	-1
HD	62	65	64	62	-2
Øvrige indtægter	18	17	20	20	-1
I alt	166	175	171	168	-4

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

3. Omkostninger

Som det fremgår af tabel 6, forventes de samlede omkostninger at være på niveau med Q2 2022. CBS har en forventning til højere rejse- og conferenceomkostninger på 4 mio. kr. samt mindre justeringer til andre løn-, driftsomkostninger.

Tendensen i 2022 er højere driftsomkostninger i forhold til forventningerne, og CBS har løbende opskrevet driftsomkostningerne fra 469 mio. kr. ved årets start (budget 2022) til 484 mio. kr. ved tredje kvartalsprognosen (Q3 2022). Dette er svarende til en opskrivning på 15 mio. kr. og 3 pct. siden årets start.

Sammenlignes løn- og driftsomkostninger med regnskab 2021 er de forventede omkostninger 109 mio. kr. højere i 2022, hvilket er svarende til 8 pct. højere.

Tabel 6: CBS' samlede forventede omkostninger

Mio. kr., i årets priser	September 2021	September 2022	Regnskab 2021	Budget 2022	Q2 2022	Q3 2022	Diff. lft Q2 2022
Lønomsomkostninger	721	763	991	1.027	1.037	1.035	-2
Driftsomkostninger	283	333	420	469	481	484	3
Finansielle omkostninger	7	7	8	8	10	10	0
Strategi	0	0	0	5	1	0	-1
I alt	1.012	1.102	1.420	1.509	1.530	1.530	0

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

3.1.1. Lønomsomkostninger

Til årets tredje kvartalsopfølgning nedskrives de samlede lønomsomkostninger med 2 mio. kr. grundet en analyse af det forventede lønforbrug til videnskabeligt personale, deltidsvidenskabeligt personale til CBS' heltidsuddannelser og administrativt personale på tværs af hele CBS.

Sammenlignes lønomkostninger med regnskab 2021 lønomkostninger, er lønomkostningerne 44 mio. kr. højere end i 2021 svarende til 4 pct. jf. tabel 7.

Tabel 7: Lønomkostninger

Mio. kr., i årets priser	September 2021	September 2022	Regnskab 2021	Budget 2022	Q2 2022	Q3 2022	Diff. ift Q2 2022
Videnskabeligt personale	356	379	480	499	507	508	1
Deltidsvidenskabeligt personale	68	68	101	105	101	99	-2
Administrativt personale	291	307	392	411	415	414	-1
Øvrige lønomkostninger	6	9	18	11	13	13	0
Lønomkostninger i alt	721	763	991	1.027	1.037	1.035	-2

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

3.1.2. Driftsomkostninger og finansielle omkostninger

De samlede driftsomkostninger og finansielle omkostninger forventes at stige med 3 mio. kr. sammenholdt med Q2 2022, en stigning på 66 mio. kr. i forhold til regnskab 2021, jf. tabel 8. Dette er baseret på to modsatrettede bevægelser med en stigning i rejse- og konferenceomkostninger og i kontorhold, samt et mindre forventet forbrug til IT-konsulenter.

De væsentligste ændringer i forhold til Q2 2022 er forklaret under tabellen:

Tabel 8: Driftsomkostninger

Drifts og finansielle omkostninger	September 2021	September 2022	Regnskab 2021	Budget 2022	Q2 2022	Q3 2022	Diff. ift Q2 Prognose
Mio. kr., i årets priser							
Husleje	71	73	99	103	102	102	0
Af- og nedskrivninger	21	24	31	33	33	33	0
Øvrige driftsomkostninger:							
Bygningsdrift og vedligehold	52	62	72	88	92	92	0
Bøger & tidsskrifter	34	38	39	42	44	44	0
Fakturabetalte undervisere	9	9	16	12	14	14	0
IT- og BYG specialister	6	7	9	11	14	12	-2
IT-udstyr og Software	34	37	54	58	58	58	0
Kontorhold	28	37	48	51	55	56	1
Managementkonsulenter	8	9	15	11	14	14	0
Rejser og konferencer	8	25	16	31	35	39	4
Øvrige omkostninger	14	13	22	27	21	21	0
Driftsomkostninger i alt	283	333	420	469	481	484	3
Finansielle poster	7	7	8	8	10	10	0
Drifts- og finansielle omkostninger i alt	290	339	429	477	492	495	3

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

- **IT- og bygningsspecialister** nedskrives med 2 mio. kr. grundet et mindre forbrug af IT-konsulenter i tredje kvartal af 2022.
- **Kontorhold** opskrives med 1 mio. kr. med baggrund i øget aktivitet hvor der indgår eksterne deltagere på CBS.
- **Rejse- og konferenceomkostninger** opskrives med 4 mio. kr. fra 35 mio. kr. til 39 mio. kr. på baggrund af mere rejse- og konferenceaktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter i forhold til forventningerne. CBS har i løbet af 2022 opskrevet de forventede rejse- og konferenceomkostninger ved alle økonomiopfølgninger (Q1, Q2 og Q3) grundet færre COVID-19 restriktioner og mere aktivitet.

Det rette niveau for rejse- og konferenceomkostning for CBS, i et post COVID-19 scenarie med øget fokus på klimapåvirkning, er stadig under vurdering, men før COVID-19 var CBS' rejse- og konferenceomkostninger på ca. 50 mio. kr.⁴ og Q3 2022 budgettet er derved 11 mio. kr. under det tidligere niveau.

3.1.3. Strategi

Strategimidler, som er uddelt i 2022, er 37 mio. kr. højere i forhold til 2021. Det forventede forbrug er 63 mio. kr. i 2022. Strategimidler revideres igen i forbindelse med budgetlægningen af 2023 med henblik på budgetlægningen af perioden 2024-2025.

Tabel 9 – Strategimidler udmøntet i 2021 og 2022 fordelt på strategitiltag

Mio.kr.	2021	Q3 2022
Kapacitetsopbygning	7	34
Tværgående initiativer	9	9
Infrastruktur	4	12
Lokale tiltag	6	8
Strategimidler i alt	26	63

⁴ Rejse- og konferenceomkostninger i 2018-2019

4. Detaljeret resultatopgørelse

Tabel 10: Økonomiopfølgning, mio. kr.

	September	September	Regnskab	Budget	Q2	Q3	Diff. lft Q2
Mio. kr., årets priser	2021	2022	2021	2022	2022	2022	2022
Statstilskud	856	851	1.147	1.162	1.154	1.144	-10
Øvrige tilskud	95	117	142	141	158	164	6
Salg af varer og tjenesteydelser	9	9	15	22	16	16	0
Andre indtægter	159	158	166	175	171	168	-4
Indtægter i alt	1.118	1.135	1.469	1.500	1.499	1.492	-7
Videnskabeligt personale	356	379	480	499	507	508	1
Deltidsvidenskabeligt personale	68	68	101	105	101	99	-2
Administrativt personale	291	307	392	411	415	414	-1
Øvrige lønomkostninger	6	9	18	11	13	13	0
Lønomkostninger i alt	721	763	991	1.027	1.037	1.035	-2
Husleje	71	73	99	103	102	102	0
Af- og nedskrivninger	21	24	31	33	33	33	0
Øvrige driftsomkostninger:							
Bygningsdrift og vedligehold	52	62	72	88	92	92	0
Bøger & tidsskrifter	34	38	39	42	44	44	0
Forsknings- og uddannelsessupport	9	9	16	12	14	14	0
IT- og BYG specialister	6	7	9	11	14	12	-2
IT-udstyr og Software	34	37	54	58	58	58	0
Kontorhold	28	37	48	51	55	56	1
Managementkonsulenter	8	9	15	11	14	14	0
Rejser og konferencer	8	25	16	31	35	39	4
Øvrige omkostninger	14	13	22	27	21	21	0
Driftsomkostninger i alt	283	333	420	469	481	484	3
Finansielle poster	7	7	8	8	10	10	0
Finansielle omkostninger i alt	7	7	8	8	10	10	0
Strategi				5	1	0	-1
Strategi i alt				5	1	0	-1
Omkostninger i alt	1.012	1.102	1.420	1.509	1.530	1.530	0
Resultat	- -		49	-9	-31	-38	-7
Egenkapital	- -		500	491	469	462	-7

Bemærk, at egenkapital for budget er beregnet på baggrund af endeligt resultat for 2021.

7. DRØFTELSE OG GODKENDELSE AF FORRETNINGSEFTERSYN AF MEDARBEJDERPORTEFØLJEN 2022

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

Forretningseftersynet af medarbejderporteføljen drøftes årligt i bestyrelsen. Senest blev forretningseftersynet af medarbejderporteføljen drøftet på bestyrelsens møde den 15. september 2021.

Forretningseftersynet indeholder en række årligt tilbagevendende afsnit med data om medarbejdersammensætning, trivsel, personaleomsætning, sygefravær, kompetenceudvikling og løn. I 2021 bad bestyrelsen om, at forretningseftersynets faste del desuden skal indeholde en figur med lederlønninger, ligesom eftersynet skal indeholde et afsnit om kompetenceudvikling ift. CBS' strategi. På baggrund af bestyrelsens drøftelse i 2021 indeholder dette års forretningseftersyn et gennemgående fokus på kønsforskelle.

Forretningseftersynets gennemgående fokus på kønsforskelle skal ses i sammenhæng med de initiativer, der er igangsat i forbindelse med CBS' Gender Equality Plan, som blev godkendt af bestyrelsen på bestyrelsesmødet den 2. december 2021. Forretningseftersynet indeholder således data, der viser en række lønforskelle mellem kønnene samt udviklingen heraf, mens løsninger på problemstillinger af denne karakter håndteres under det igangværende arbejde med implementeringen af CBS' Gender Equality Plan.

Forretningseftersynet indeholder desuden en tematisk del. Dette års temaanalyse behandler forholdet mellem løn og personaleomsætning, hvilket bestyrelsen bad om i forbindelse med forretningseftersynet i 2020. Analysen af personaleomsætning og gennemsnitsløn på CBS viser, at der ikke er tegn på sammenhæng mellem disse. Det gælder både på sektorniveau og på individplan, at der ikke findes signifikant korrelation mellem personaleomsætning og gennemsnitsløn.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter forretningseftersynet, herunder eventuelle opfølgninger til efterfølgende møder eller forretningseftersyn
- Bestyrelsen godkender de i forretningseftersynet nævnte anbefalinger.

Bilag:

7.1 Forretningseftersyn af medarbejderporteføljen 2022

7.2 Appendiks A og B

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

Direktionen, Business Information & Analytics, HR og Sekretariat for Ledelse og Kommunikation
24. november 2022

FORRETNINGSEFTERSYN AF MEDARBEJDERPORTEFØLJEN

2022

Indhold

1. Forord	3
2. Executive summary.....	4
3. Medarbejdersammensætningen.....	6
3.1. Medarbejdere fordelt på køn	8
3.2. Ledelse og køn	11
4. Trivsel: Medarbejdertilfredshedsundersøgelse 2021.....	12
4.1. Trivselsmålingen 2021	12
4.2. Krænkelser og chikane.....	13
4.3. Opfølgning	14
5. Sygefravær	15
6. Personaleomsætning	17
7. Kompetencer og kompetenceudvikling ift. CBS' strategi	19
7.1. Lederudvikling	19
7.2. Kompetenceudvikling for medarbejdere.....	19
8. Løn, herunder køn, lederlønnings og VIP-løn.....	20
8.1. Udvikling i forhold til sektoren	20
8.2. Lønoverblik fordelt på køn og jobkategori	23
9. Delkonklusion.....	26
10. Temaanalyse: Forhold mellem løn og personaleomsætning på universiteterne generelt og CBS specifikt.....	27
10.1. Sektoranalyse	27
10.2. VIP-stillingskategorier	27
10.3. TAP-stillingskategorier	30
10.4. Statistisk sammenholdelse af personaleomsætning og løn	33
10.5. Analyse på CBS-niveau.....	34
10.6. Delkonklusion	34
11. Indstilling til bestyrelsen	35

1. FORORD

Forretningseftersynet af medarbejderporteføljen er udarbejdet på baggrund af bestyrelsens ønske om et indblik i personalesammensætningen og udviklingen heraf på CBS. Forretningseftersynet blev første gang drøftet på bestyrelsens møde den 30. april 2020, og igen på bestyrelsens møde den 15. september 2021. Eftersynet vil denne gang og som vanligt indeholde en række årligt tilbagevendende afsnit med data om medarbejdersammensætning, trivsel, personaleomsætning, sygefravær, kompetenceudvikling og løn. Ligeledes indeholder eftersynet afsnit med et eller flere temaer, der varierer fra år til år.

Sidste år gik eftersynet i dybden med et tema om løn og kønsforskelle. På baggrund af bestyrelsens drøftelse i 2021 indeholder dette års forretningseftersyn et gennemgående fokus på kønsforskelle, mens temaanalysen i forretningseftersynet behandler forholdet mellem løn og personaleomsætning. I 2021 besluttede bestyrelsen desuden, at der skulle arbejdes videre på en række analyser af lederlønninger og kompetenceudvikling.

Det gennemgående fokus på kønsforskelle i forretningseftersynet skal ses i sammenhæng med de initiativer, der er igangsat i forbindelse med CBS' Gender Equality Plan, som blev godkendt af bestyrelsen på bestyrelsesmødet den 2. december 2021. Forretningseftersynet indeholder således data, der viser en række kønsforskelle og udviklingen heraf. Eftersynet indeholder dog ikke forslag til håndtering af disse forskelle, idet sådanne forslag hører under det igangværende arbejde med implementeringen af CBS' Gender Equality Plan. Forretningseftersynet af medarbejderporteføljen suppleres desuden af den årlige afrapportering på kønsdiversitet i ledelse, der blev godkendt på bestyrelsesmødet den 12. april 2021, og som gennemgår en række af de initiativer, som CBS har iværksat på området.

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

Såfremt bestyrelsen har ønsker til specifikke analyser til kommende års temadel, eller ønsker en uddybning/tilføjelse af data eller afsnit i forretningseftersynets faste del, er input meget velkomne.

2. EXECUTIVE SUMMARY

CBS' medarbejderstab består af tre hovedpersonalekategorier: Videnskabelige medarbejdere (VIP), deltidsvidenskabelige medarbejdere (DVIP) og teknisk- og administrativt personale (TAP).

I alt udgjorde medarbejderstaben 1.608 årsværk i 2021.

Nedenstående hovedpointer fra forretningseftersynet kan fremhæves:

Medarbejdersammensætningen:

- CBS har de seneste år investeret i at ansætte flere VIP for at styrke forskning og forskningsbaseret uddannelse. Der er fortsat en ulige kønsfordeling blandt VIP på CBS, særligt i de højere stillingskategorier. Der er ligeledes en ulige kønsfordeling blandt TAP, hvor der er en overvægt af kvindelige ansatte. CBS' Gender Equality Plan, der indeholder indsatser og måltal for ligestillingen på CBS, adresserer eksisterende og eventuelle nye uligheder.
- I CBS' samlede ledelseslag udgør kvinder en andel på mellem 50 og 60 pct. Den gældende målsætning om, at de tre øverste ledelseslag på CBS hver omfatter minimum 40 pct. af det underrepræsenterede køn, blev i 2021 opfyldt for hhv. bestyrelse og direktion. Det tredje øverste ledelseslag, som omfatter institutledere og kontorchef, udstår fortsat.

Trivsel:

- CBS har fortsat et relativt lavt sygefravær sammenlignet med sektoren. I 2020 steg langtidssygefraværet til det generelle niveau i sektoren, men i 2021 faldt det igen til samme niveau som i 2019.

Kompetencer og kompetenceudvikling:

- Et lederudviklingsforløb for lederne i fællesadministrationen er udviklet og planlagt af HR til opstart i juni 2022. Forløbet blev dog udsat grundet den daværende universitetsdirektørs opsigelse.
- I efteråret 2021 igangsattes et lederudviklingsforløb for CBS' institutledergruppe med henblik på at udvikle institutlederrollen i overensstemmelse med strategien. Forløbet pågår fortsat.

Løn:

- CBS er fortsat lønførende i sektoren inden for alle VIP-stillingskategorier. Den største forskel til de øvrige universiteter ses for professorerne.
- CBS er ligeledes lønførende inden for flere TAP-stillingskategorier. Lønnen for betjente og HK-området ligger dog under de øvrige universiteter.

Tema: Løn og personaleomsætning

- I perioden 2019 til 2021 er gennemsnitslønnen for både VIP og TAP på CBS steget relativt til de øvrige danske universiteter.
- I samme periode er personaleomsætningen relativt stabil på CBS og lavere end i resten af sektoren.
- En sammenholdelse af data for personaleomsætning og gennemsnitsløn på CBS viser, at der ikke er tegn på sammenhæng mellem disse. Det gælder både på sektorniveau og på individplan, at der ikke findes signifikant korrelation mellem personaleomsætning og gennemsnitsløn.
- En analyse af ansøgninger om lønforbedring i form af faste tillæg samt engangstillæg på CBS i 2021 viser ligeledes, at der ikke forefindes en statistisk sammenhæng mellem tildeling af tillæg og sandsynlighed for fratrædelse.

På baggrund af forretningseftersynet af medarbejderporteføljen anbefales det:

- At indsatsen for at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere fortsættes med særligt fokus på de målsætninger for ligestilling mellem kønnene, som er vedtaget i CBS' Gender Equality Plan, og at der måles og rapporteres på fremdriften i de tre KSI'er herom.
- At CBS fortsat har fokus på forskelle i lønudviklingen mellem kønnene, så det sikres, at sådanne forskelle ikke reflekterer manglende ligestilling.
- At arbejdet med at udvikle medarbejdernes kompetencer i relation til CBS' strategi fortsættes og videreudvikles.

3. MEDARBEJDETSAMMENSÆTNINGEN

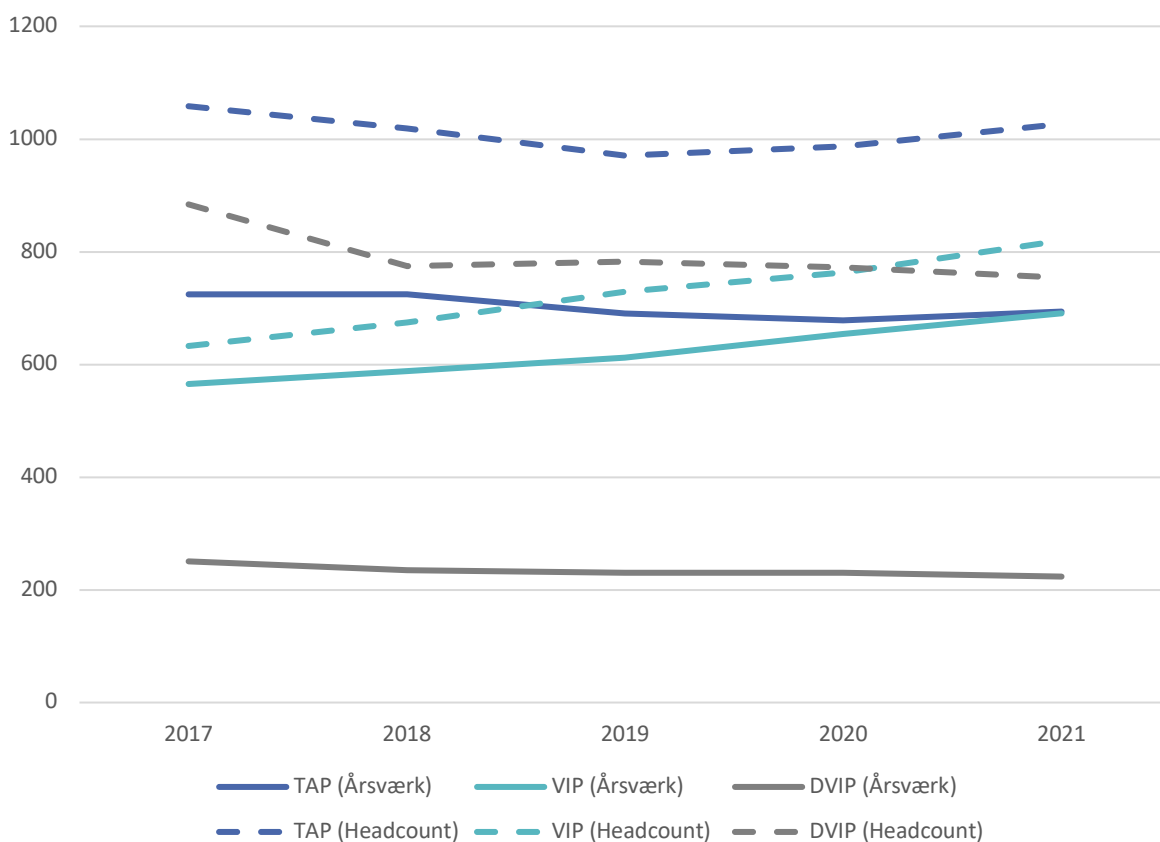
CBS' medarbejderstab består af følgende tre hovedpersonalekategorier:

- Videnskabeligt personale (VIP)
- Deltidsvidenskabeligt personale (DVIP)
- Teknisk- og administrativt personale (TAP)

I alt udgjorde medarbejderstaben 1.608 årsværk i 2021.

Udviklingen i årsværk og antal personer fremgår af figur 1 herunder.

Figur 1: Udvikling i VIP, DVIP og TAP



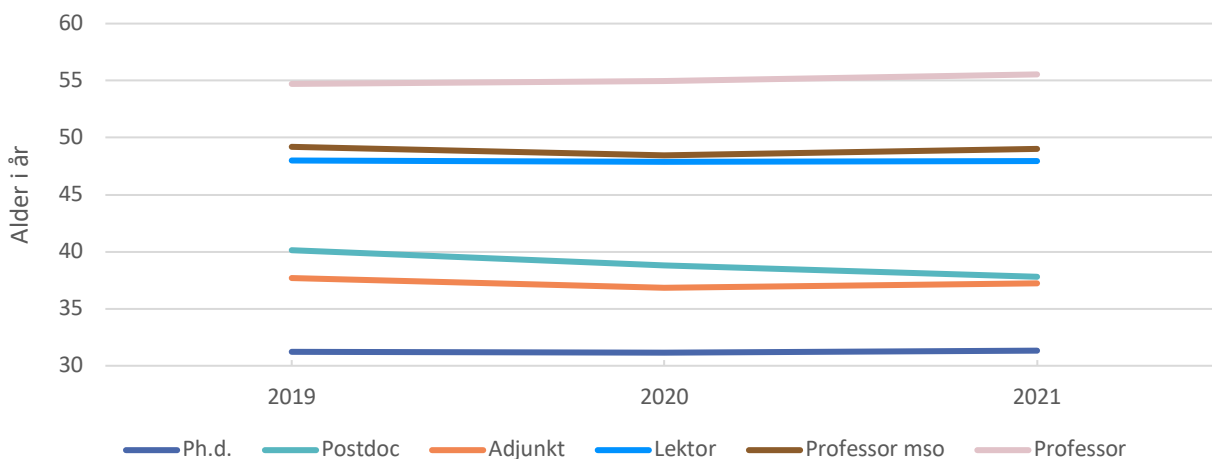
Kilde: CBS' Insight (CBS' Årsrapport 2021)

Note: Alle stillingskategorier indgår. Headcount er pr. december måned.

CBS har de seneste år investeret i at ansætte flere VIP for at styrke organisationens forskning samt forskningsbase-
ret uddannelse. Andelen af VIP årsværk er steget med 22 pct. I perioden fra 2017 til 2021.

Figur 2 viser aldersfordelingen for VIP-medarbejdere fordelt på stillingskategorier. For de tidsbegrænsede stillinger, dvs. ph.d., postdoc og adjunkter, er gennemsnitsalderen i 2021 mellem 31 og 38 år. For de faste stillinger, dvs. lektorer, professor mso og professorer, ligger gennemsnitsalderen i 2021 mellem 48 og 56 år. Gennemsnitsalderen for alle stillingskategorier er relativt stabil i den treårige periode. Eneste nævneværdige afvigelse herfra ses for gruppen af postdocs, for hvem gennemsnitsalderen er faldet med cirka to år om året i perioden; fra 40,1 i 2019 til 37,8 i 2021.

Figur 2: Udvikling i gennemsnitlig alder for VIP-stillingskategorier

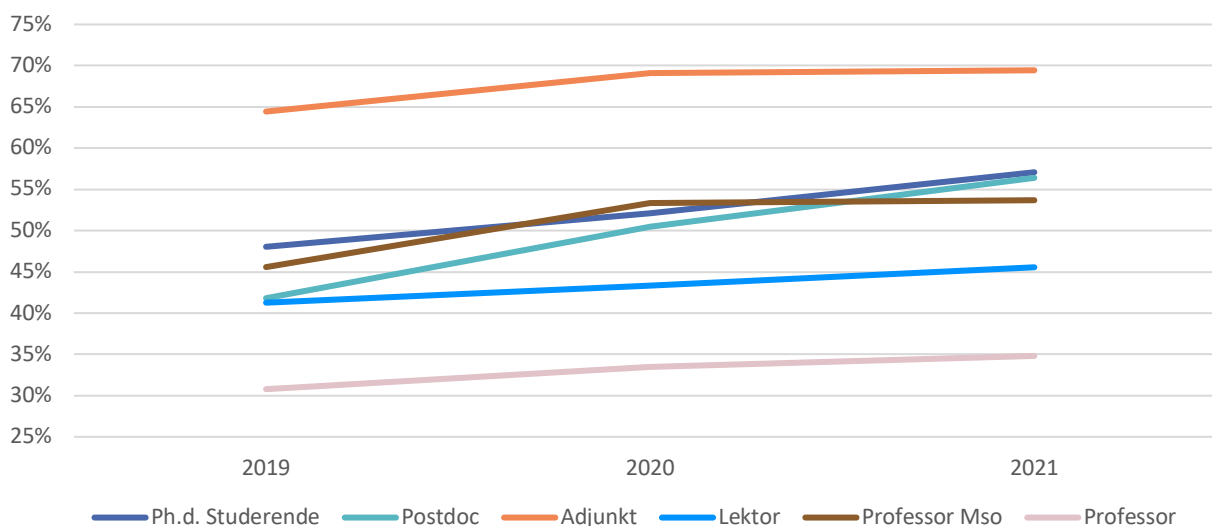


Kilde: CBS' Insight

Note: Gennemsnittet er vægtet efter årsværk.

Figur 3 viser andelen af VIP med international baggrund opgjort på baggrund af statsborgerskab. Opgørelsen viser, at den største andel af internationale VIP findes i adjunktkategorien, hvor andelen i 2021 er 69 pct. Blandt professorerne ses den laveste andel VIP med international baggrund, nærmere bestemt 35 pct. i 2021. For alle stillingskategorier har der været en stigning i andelen af internationale VIP, når man sammenholder 2019 med 2021. Mest markant ses stigningen for postdocs, hvor den internationale andel i perioden stiger fra 42 pct. til 56 pct.

Figur 3: Udvikling af ikke-danske VIP, fordelt på stillingskategori



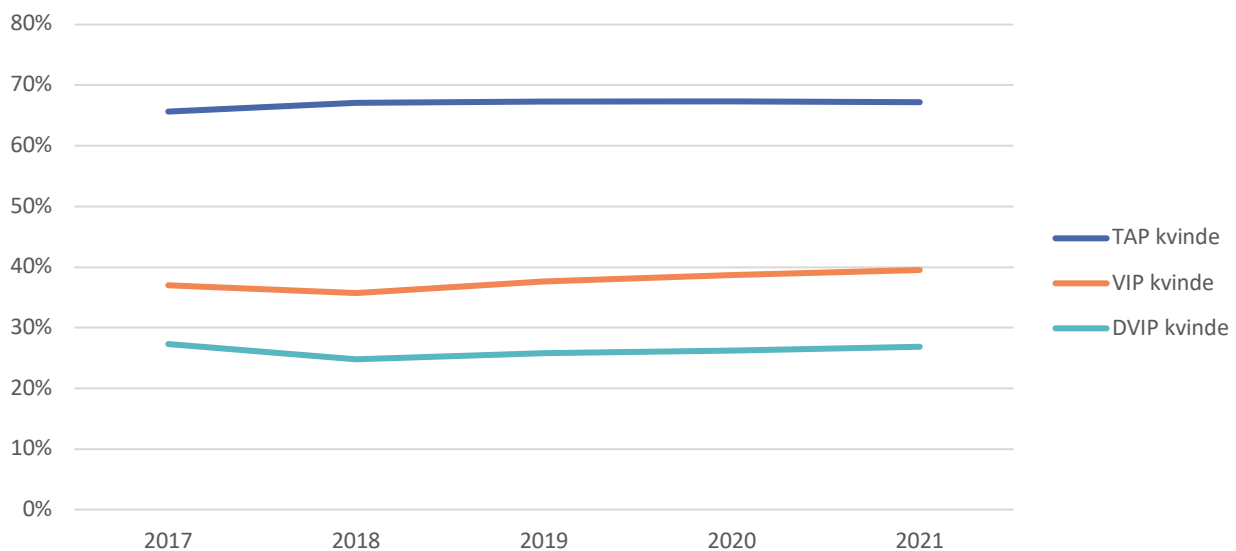
Kilde: CBS' Insight

Note: Andele opgjort i årsværk

3.1. MEDARBEJDERE FORDELT PÅ KØN

Andelen af kvinder i de overordnede jobkategorier VIP, TAP og DVIP har generelt været stabil over de seneste fem år, hvilket er illustreret i figur 4. Størst udvikling i andelen af kvinder i forhold til det samlede antal årsværk er sket inden for VIP-gruppen, hvor andelen af kvinder er steget med 3 procentpoint fra 2017 til 2021.

Figur 4: Andel kvinder blandt VIP-, TAP- og DVIP-årsværk



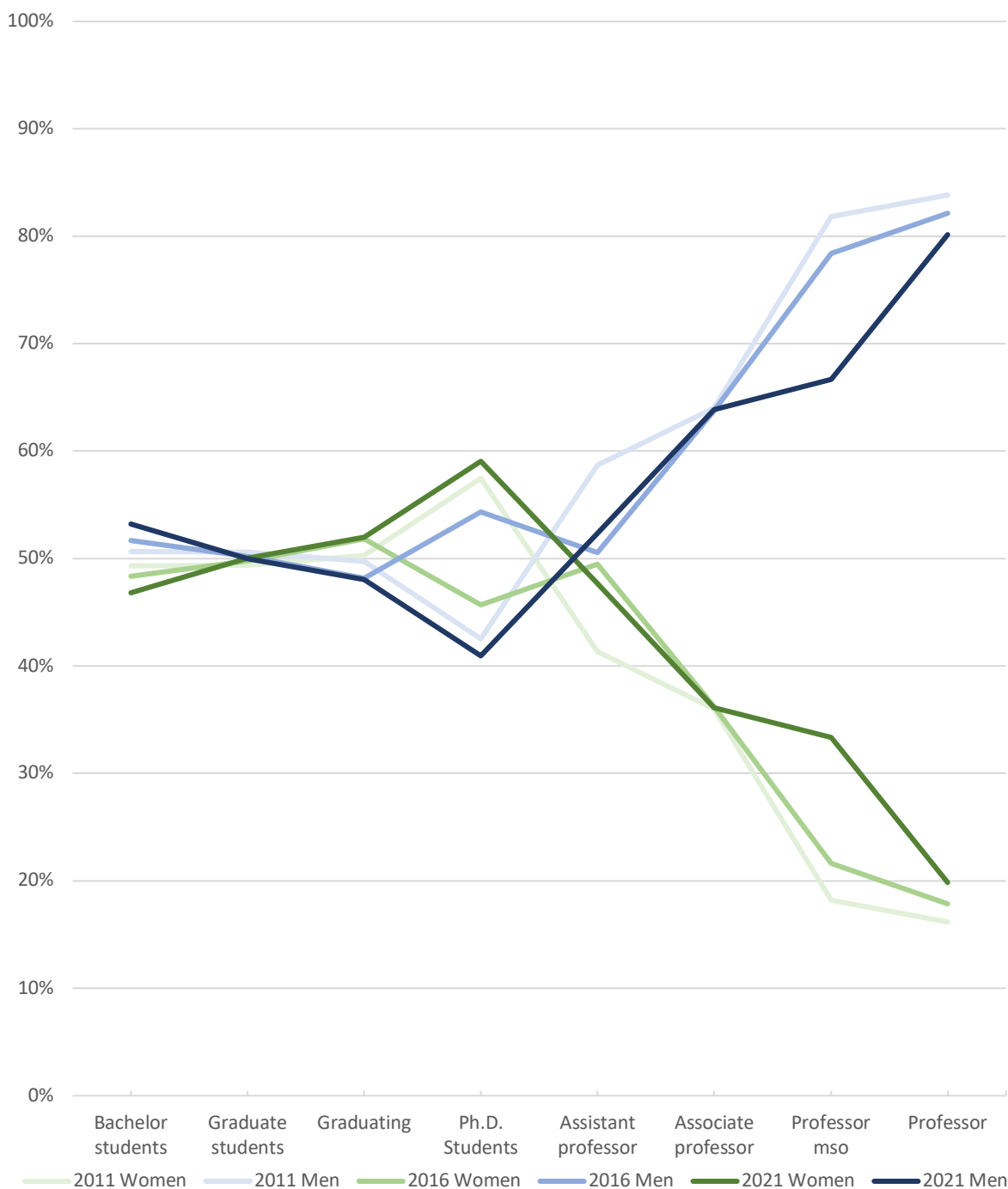
Kilde: CBS' Insight

Note: Datagrundlaget for denne figur omfatter en ændring i 2020, hvor CBS implementerede nye økonomisystemer. Datagrundlaget fra perioden før og efter implementeringen er således ensartet mens opgørelsen er sket i to forskellige registreringsrammer, hvorfor data kun vanskeligt kan nedbrydes yderligere.

CBS havde i 2021 59 pct. kvindelige ph.d.-studerende og 20 pct. kvindelige professorer. Til sammenligning var der for 10 år siden, i 2011, 57 pct. kvindelige ph.d.-studerende og 16 pct. kvindelige professorer.

I samme periode er der sket en stigning i andelen af kvindelige adjunkter fra 41 pct. til 48 pct., mens andelen af kvindelige lektorer er uændret og således fortsat udgør 36 pct. Den største ændring i kønsfordeling i perioden 2011 til 2021 er sket blandt professorer mso, hvor andelen af de kvindelige ansatte er gået fra 18 pct. til 33 pct. Dette svarer til, at der i 2011 var ansat 16 kvinder i mso-professorater, mens der i 2021 var i alt 26 kvinder i disse stillinger.

Figur 5: Udvikling i kønsfordeling fra studerende til professor



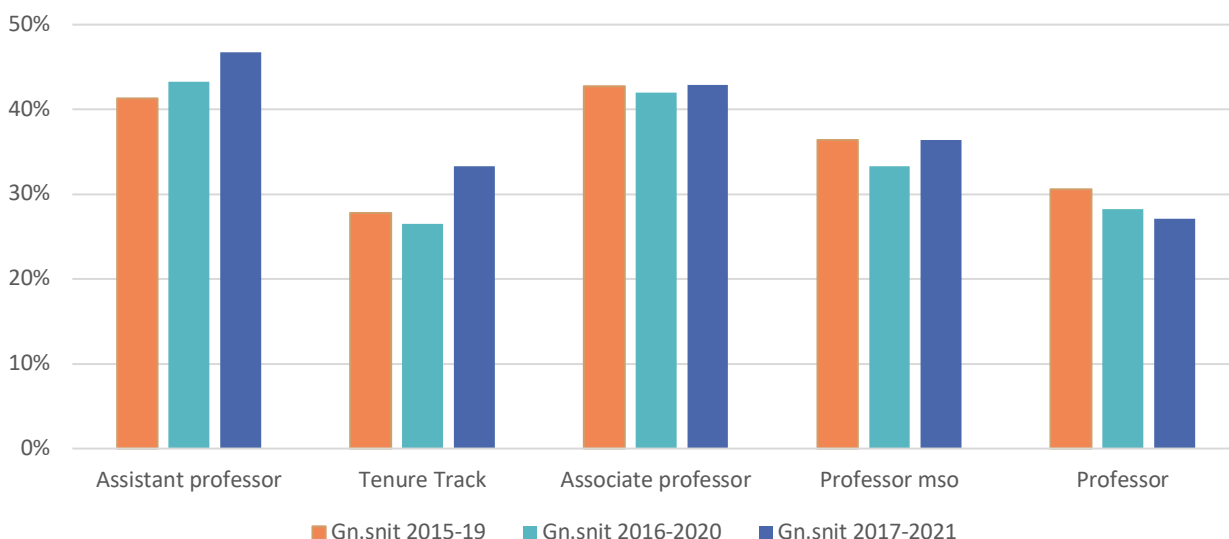
Kilde: UFM's datavarehus (studerende) og CBS' Insight (ansatte)

Note: Data på studerende (undtagen ph.d.) er bestand pr. 1. oktober. Data på ansatte er headcount pr. december måned.

Hvor figur 5 viser kønsfordelingen for samtlige VIP inden for de enkelte stillingskategorier, fokuserer figur 6 på andelen af kvinder blandt nyansatte VIP i de forskellige stillingskategorier (dog ekskl. ph.d.-studerende) over en femårig periode.

Generelt ses det, at der ansættes færre kvinder end mænd i alle fem stillingskategorier, men for fire ud af de fem kategorier er andelen af kvindelige nyansatte højere i perioden 2017-2021 end i perioden 2016-2020. Kun i stillingskategorien nyansatte professorer er der i løbet af den femårige periode 2017-2021 ikke sket en stigning i andelen af kvinder sammenlignet med perioden 2016-2020¹.

Figur 6: Andel kvinder i VIP-rekruttering



Kilde: UFM forskerrekrutteringsstatistik, CBS' indberetning

I figur 6 ses det, at der særligt for tenure track-adjunkter ses en højere andel af nyansatte kvinder over tid, idet kvinder udgjorde hver tredje nyansatte i denne kategori i perioden 2017-2021. Udviklingen i andelen af kvinder er dog stadig lille, set i forhold til målsætningen om at opnå en ligelig kønsmæssig fordeling blandt de ansatte inden for overskuelig tid.

Nyansættelser af professor mso er efter Uddannelses- og Forskningsministeriets reviderede bekendtgørelse om stillingsstrukturer på universiteterne udfaset pr. 1. januar 2020. Fra 2022 etableres i stedet kategorien Associate Professor Promotion Track, som har til formål at tydeliggøre en mulig karrierevej for VIP-personale. Denne nye kategori vil indgå i næste forretningseftersyn af medarbejderporteføljen.

Samlet set viser figurene en reduktion af forskellen mellem antallet af mænd og kvinder ansat i VIP-stillinger i perioden fra 2017 til 2021. Dog står det klart, at der fortsat er tydeligt forbedringspotentiale frem mod en ligelig kønsfordeling blandt VIP-ansatte.

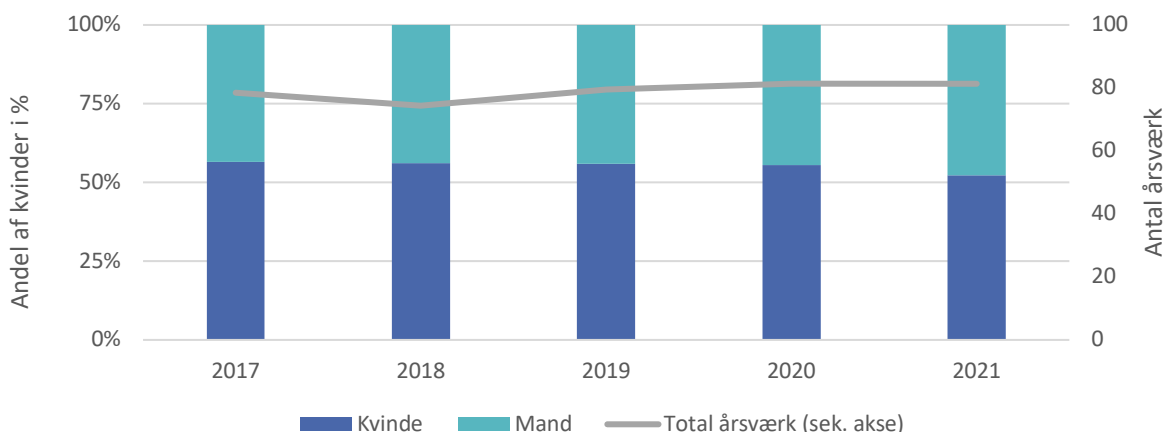
¹ Bemærk dog, at selvom andelen af kvinder blandt nyansatte professorer i perioden 2017-2021 kun er 27 pct., medvirker denne andel alligevel til at indsnævre forskellen mellem ansatte mænd og kvinder i professorater over tid, idet der blandt professorerne samlet set fortsat kun er 20 pct. kvinder.

3.2. LEDELSE OG KØN

Antallet af ledelsesårsværk har været stabilt hen over de seneste år, her opgjort for perioden 2017-2021. Ansatte i ledelsesstillinger udgør ca. 6 pct. af medarbejderstaben på CBS.

Figur 7 viser kønssammensætningen i den samlede ledelsesgruppe på CBS, som omfatter alle grupper fra teamledelse til direktion. Ud af CBS' samlede ledelsesgruppe udgør kvinder en andel på mellem 50 og 60 pct. i perioden.

Figur 7: Udvikling i kønsfordeling samt samlet antal årsværk i ledelseslagene

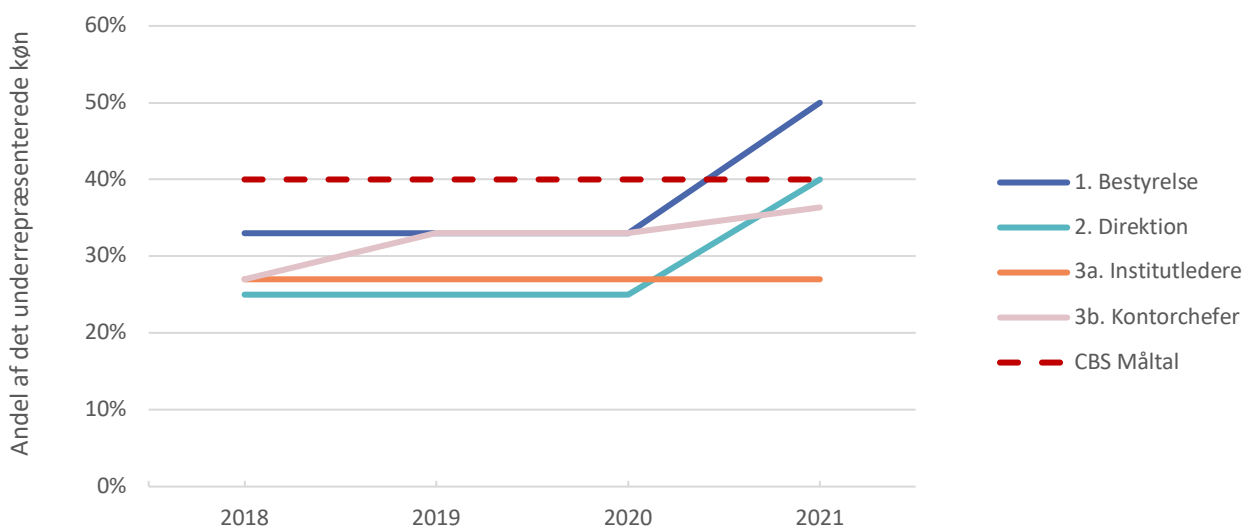


Kilde: CBS' Insight

Note: Figuren inkluderer alle ledere og ikke alene ledere i ledelseslagene fra direktion til teamledelse.

Bestyrelsen vedtog i december 2018, at CBS på sigt ønsker en ligelig kønsfordeling i ledelsen. Den aktuelle målsætning (2018-2021) er 40 pct. På alle tre øverste ledelsesniveauer lå CBS under målsætningen ved udgangen af 2020, idet andelen af kvinder i den øverste ledelse var lavere end måltallet. I 2021 opnåede både bestyrelse og direktion målsætningen på 40 pct. Figur 8 viser andelen af det underrepræsenterede køn i de tre øverste ledelseslag på CBS over tid.

Figur 8: Kønsdiversitet i ledelse



Kilde: CBS' personalesystem

4. TRIVSEL: MEDARBEJDERTILFREDSHEDS- UNDERSØGELSE 2021

CBS gennemførte sin seneste trivselsmåling i 2021. Resultaterne af denne gennemgås i nedenstående.

4.1. TRIVSELSMÅLINGEN 2021

Ved gennemførelsen af trivselsmålingen i efteråret 2021 opnåede CBS en svarprocent på 85 pct. Heraf fordelte svarprocenten sig med 80 pct. for VIP og 90 pct. for TAP. Samlet set er svarprocenten faldet med 0,1 pct. fra sidste måling i 2019. Svarprocenten vurderes at være på et acceptabelt niveau.

For at imødekomme et mere inkluderende syn på køn kunne respondenterne i spørgsmålet om deres eget køn vælge mellem "kvinde", "mand", "andet" og "ønsker ikke at oplyse". Da der ikke var nok respondenter i kategorien "andet" blev denne kategori slået sammen med "ønsker ikke at oplyse". Alle kønsgrupper scorer ens i størstedelen af spørgsmålene i trivselsmålingen.

Trivselsmålingen består af omkring 50 spørgsmål, der er opdelt i fem temaer. Temaerne fremgår af tabel 1. Desuden indgår der i trivselsmålingen en række spørgsmål vedr. forskellige oplevelser af krænkelser. Alle spørgsmålene i målingen besvares på en skala, der går fra 1 til 5, hvor 1 er udtryk for høj grad af uenighed og 5 er udtryk for høj grad af enighed.

Tabel 1: Overblik over Trivselsmåling 2021

TM 2021 – overblik	2019	2021
<i>Temaer i trivselsmålingen</i>		
Din arbejdssituation	3,8	3,8
Din udvikling	3,8	3,7
Din nærmeste leder	4,1	4,1
Din enhed	3,8	3,8
Vores organisation	3,6	3,6
<i>Samlet engagementscore, dvs. gennemsnitlig score for nedennævnte indikatorspørgsmål</i>	4,1	4,0
Hvor tilfreds er du alt i alt med dit arbejde?	4,2	4,0
Jeg føler mig motiveret og engageret i mit arbejde	4,2	4,1
Jeg er stolt af at være ansat på CBS	4,2	4,0
Jeg kan anbefale andre at søge arbejde på CBS	4,1	3,9

Under alle indikationsspørgsmål ang. engagement ses der et lille fald fra 2019 til 2021. Derved er engagementsscoren faldet med 0,1 point til et niveau på 4,0, som dog stadig må betragtes som et tilfredsstillende resultat.

4.2. KRÆNKELSER OG CHIKANE

I 2021 indførtes en ny kategori i undersøgelsen "Chikane eller anden verbal adfærd". Spørgsmålene i denne kategori indgik tidligere i kategorien om mobning. Derfor er tal vedr. mobning og chikane i 2021 ikke direkte sammenlignelige til scoren i 2019. Chikane er således en ny kategori i trivselsmålingen 2021 i forhold til tidligere trivselsmålinger. Det kan ikke udelukkes, at oprettelsen af denne nye kategori har medført en vis glidning af respondenter fra eksempelvis kategorien Mobning.

Herunder præsenteres udviklingen i opnået score vedr. chikane og arbejdsrelateret sygefravær fra 2010 og frem til nu:

Tabel 2: Trivselsscore vedr. chikanespørgsmål

Chikanespørgsmål	2010	2012	2014	2016	2019	2021
Mobning	10%	9,5%	5,5%	5,4%	5,3%	3,0%
Chikane						6,1%
Sexchikane	2%	1,4%	0,9%	0,7%	1,2%	0,7%
Trusler om vold	1%	1,2%	1,4%	0,7%	0,7%	0,4%
Vold	0%	0,1%	0%	0%	0,1%	0%

Andelen af besvarelser, som angiver at respondenterne har oplevet krænkende adfærd i hhv. 2019 og 2021, kan ikke sammenlignes direkte. Dette skyldes særligt indførelsen af chikane som ny kategori i 2021, samt at der i den mellem-liggende periode har været en samfundsdebat, som generelt betragtet hylder og fremmer, at der gøres opmærksom på frem for at tie om krænkende handlinger. Begge forhold vurderes at kunne have påvirket tallene.

Tabel 3: Sygefravær grundet arbejdsrelaterede forhold

Sygefravær grundet forhold i forbindelse med arbejdet	2014	2016	2019	2021
VIP	11%	5%	3%	4%
TAP	9%	7%	9%	7%

Det har ved trivselsmålingen i 2021 ikke været muligt at få sammenlignelige data fra de øvrige danske universiteter. Trivslen på CBS er derfor ikke benchmarket i år. Dog viser en undersøgelse af omfanget af krænkende handlinger og konflikter (<https://www.vive.dk/media/pure/16066/5499859>) på det danske arbejdsmarked udgivet af Det nationale forsknings- og analysecenter for velfærd (Vive) i 2021, at 7,8 pct. af respondenterne angiver at have været udsat for mobning, 2,8 pct. angiver seksuel chikane og 8,4 pct. oplyser at have modtaget trusler.

Denne undersøgelse omfatter et udsnit af voksne lønmodtagere på det danske arbejdsmarked, hvorved populationen ikke er direkte sammenlignelig med CBS' trivselsmåling. CBS's tal for chikane og trusler ligger således under landsgennemsnittet. HSU arbejder kontinuerligt med organisationskulturen, herunder for at forebygge krænkelse og øge den psykologiske tryghed.

4.3. OPFØLGNING

HSU har haft en grundig dialog om resultaterne af trivselsmålingen og har valgt følgende temaer som centrale indsatsområder som opfølgning på målingen:

- Psykologisk tryghed
- Work/life-balance
- Forebyggelse af krænkelser

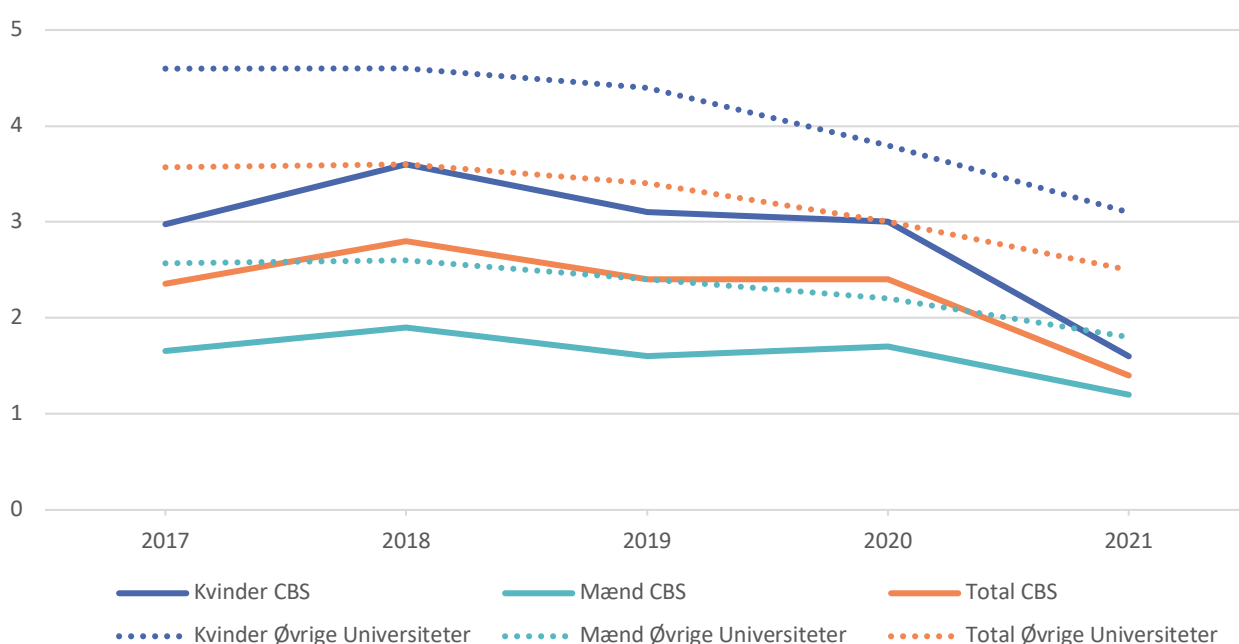
Det er ligeledes besluttet, at arbejdet med lokal opfølgning på trivselsmålingen bør indeholde en indledende dialog i LSU/institutfora for at afdække, om ovenstående emner er hensigtsmæssige i forhold til at finde løsninger på de lokale udfordringer, som er afdækket i trivselsmålingen. Alle ledere har således modtaget forslag til mulige opfølgende aktiviteter, som skal drøftes og prioriteres lokalt i LSU/institutlederforum. Efterfølgende skal de prioriterede aktiviteter koordineres med aktiviteterne i CBS' Gender Equality Plan samt instituttets/afdelingens øvrige aktiviteter, så de komplementerer hinanden og kan gennemføres realistisk.

5. SYGEFRAVÆR

CBS havde i 2021 i lighed med tidligere år generelt et lavere gennemsnitligt sygefravær (uden langtidssygefravær) pr. årsværk end resten af universitetssektoren, hvilket er illustreret i figur 9. Således lå det gennemsnitlige sygefravær fraregnet langtidssygefravær i 2021 på 1,4 sygefraværdsdage pr. årsværk på CBS mod 2,5 sygefraværdsdage i resten af sektoren.

På CBS er både mænds og kvinders korte sygefravær blev reduceret i 2021, men for kvindernes langtidssygefravær var reduktionen mere udtalt. Således er kvindernes gennemsnitlige antal sygefraværdsdage pr. årsværk faldet fra 3,0 i 2020 til 1,6 i 2021, mens mændenes sygefravær er faldet fra 1,7 i 2020 til 1,2 i 2021. Tendensen er tydeligst på CBS, men ses også på de øvrige universiteter.

Figur 9: Gennemsnitlige antal sygefraværdsdage pr. årsværk, fraregnet langtidsfravær



Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

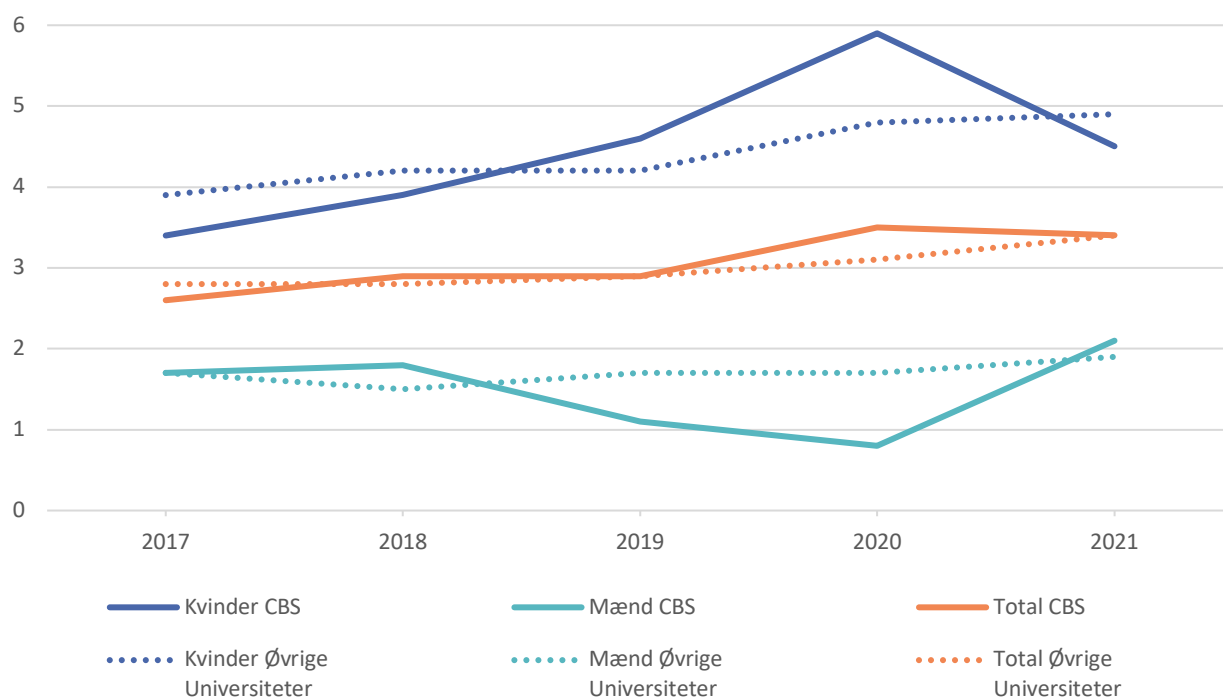
Note: Gns. standardfraværdsdage, dvs. korrigeret for årsværk. Personale og stillingskategori: Figuren indeholder alle personale- og stillingskategorier undt. DVIP og timelønnede. Fraværårsag: Egen sygdom. Langtidsfravær, dvs. fraværshændelser af mere end 30 kalenderdages varighed, medregnes ikke. Data i 2020 er opgjort på baggrund af et år fra 2. kvartal. For CBS er sygefraværdsdage sat i forhold til 1.357 årsværk i 2021 og for de øvrige universiteter 31.477 årsværk i 2021.

I hele perioden har langtidsygefraværet har været stigende, både på CBS og på de øvrige universiteter.

Over de seneste år ses en stigning i langtidsygefraværet for især kvinder, men også i mindre grad for mænd. Det gennemsnitlige antal langtidsygefraværdsdage lå i perioden 2017 til 2021 på niveau med resten af sektoren med undtagelse af 2020, hvor langtidsygefraværet på CBS oversteg det tilsvarende niveau for de øvrige universiteter, hvilket fremgår af figur 10. I 2021 er det gennemsnitlige antal sygefraværdsdage på CBS igen faldet til samme niveau som det tilsvarende sygefraværdsniveau i resten af sektoren. Data indkredser ikke årsagen hertil.

Sammenfattende ses den største udvikling i sygefraværet i 2021 på det korte sygefravær, hvor der ses et markant fald i forhold til året før, mens langtidssygefraværet relativt hertil er faldet mindre. CBS' sygefraværs mønster fordelt på køn svarer helt overordnet til det generelle mønster i sektoren i perioden.

Figur 10: Gennemsnitlige antal sygefraværsdage for langtidssygefravær pr. årsværk



Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen,

Note: Gns. standardfraværsdage, dvs. korrigeret for årsværk. Figuren indeholder alle personale- og stillingskategorier undt. DVIP og timelønnede. Fraværsårsag er egen sygdom samt delvis sygdom af mere end 30 kalenderdages varighed. Data i 2020 er opgjort på baggrund af et år fra 2. kvartal. For CBS er sygefraværsdage sat i forhold til 1.357 årsværk i 2021 og for de øvrige universiteter 31.477 årsværk i 2021.

Overordnet har CBS ikke en udfordring med højt sygefravær. Der er dog almindelig opmærksomhed på udviklingen inden for de enkelte medarbejdergrupper. HSU gennemgår hvert år sygefraværsstatistikken, herunder statistikken fra CBS' erhvervpsykologordning.

I 2020 henvendte 79 ansatte sig til ordningen med arbejdsrelaterede problemstillinger, hvilket var en stigning fra året før. I 2021 faldt det antal til 61, hvilket svarer til niveauet fra 2019 61. Analyser har vist, at særligt ansættelsesforhold/omstruktureringer samt angst udgjorde en relativt stor del af årsagerne til stigningen i 2020. I 2021 har der ikke været henvendelser til erhvervpsykologordningen omkring omstruktureringer, og andelen af henvendelser, der vedrører angst, har vist sig faldende. Modsat er andelen af henvendelser vedrørende depression steget fra 0 pct. i 2020 til 5 pct. i 2021.

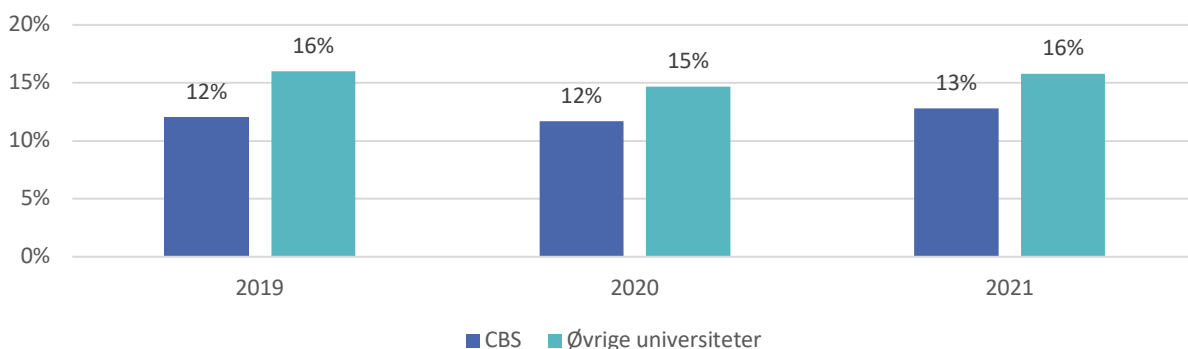
² Det bemærkes, at CBS fx ifm. omstruktureringer er begyndt at opfordre medarbejderne aktivt til at anvende erhvervpsykologordningen.

6. PERSONALEOMSÆTNING

CBS' personaleomsætning var på 13 pct. i 2021, hvilket er en smule højere end niveauet i 2019 og 2020, hvor tallet var 12 pct. Til sammenligning var personaleomsætningen på de øvrige universiteter 16 pct. i 2021, hvilket var en svag en stigning fra niveauet på 15 pct. i 2020.

Figur 11 viser den samlede personaleomsætningsprocent på CBS sammenlignet med gennemsnittet for de øvrige universiteter fra 2019 til 2021.

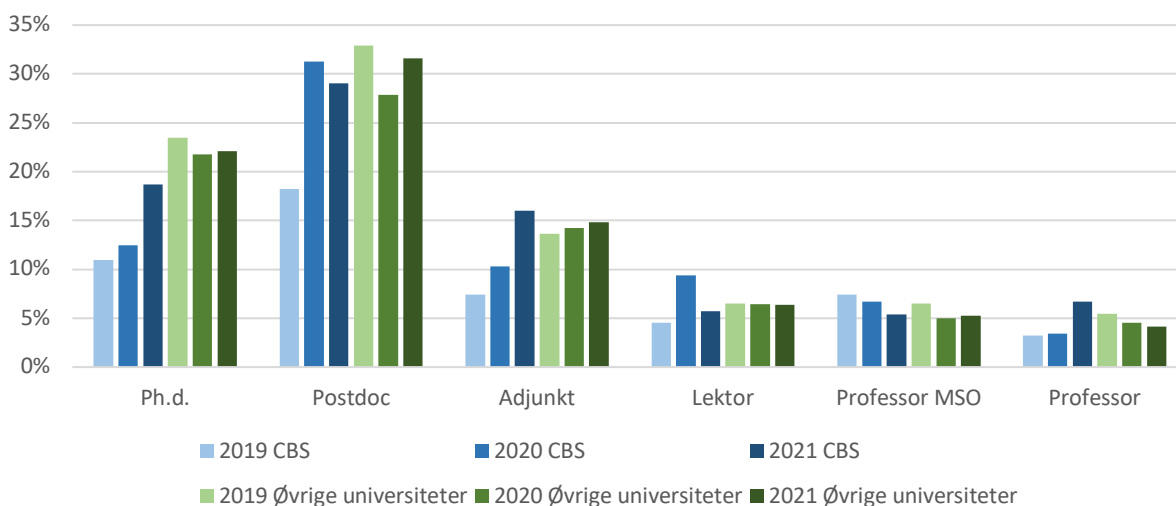
Figur 11: Personaleomsætning for CBS og de øvrige universiteter



Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

Figur 12 viser personaleomsætningen i hhv. 2019, 2020 og 2021 fordelt på stillingskategorierne for VIP. Sammenlignet med resten af sektoren følger CBS' personaleomsætning overordnet set mønstret for de seks stillingskategorier. Den højeste omsætning ses for de midlertidige ansættelser som ph.d., postdoc og adjunkt, hvilket er forventeligt jf. stillingsstrukturen.

Figur 12: Personaleomsætningen fordelt på VIP stillingskategorier



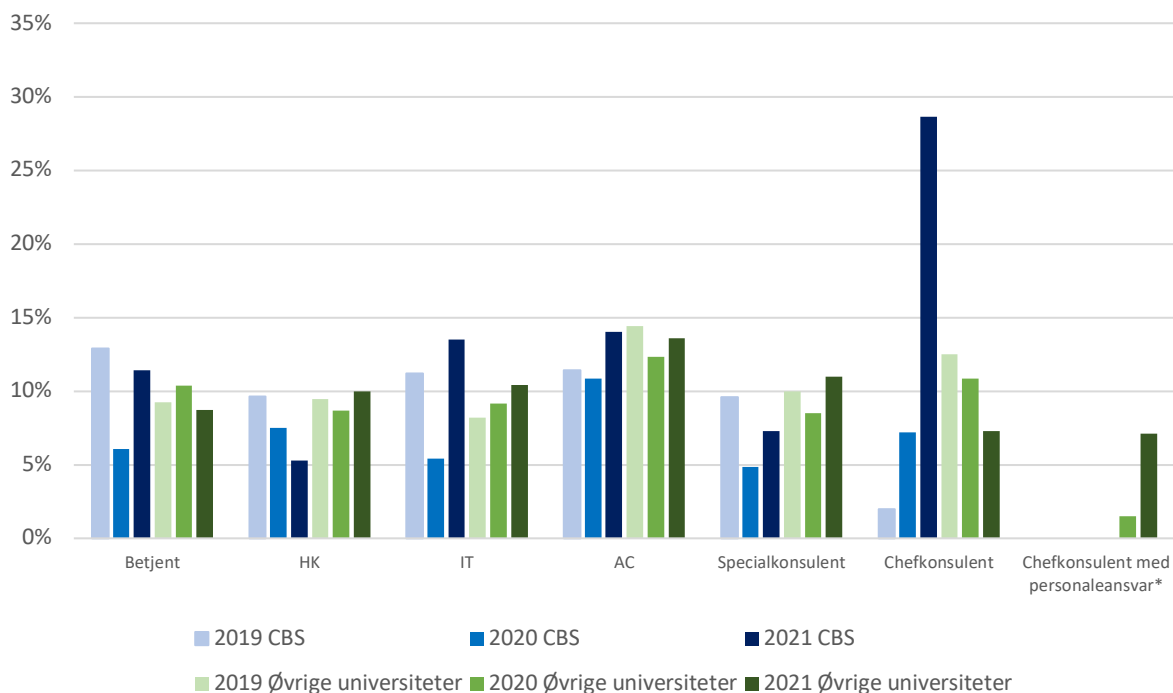
Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen.

Note: Personaleomsætningen er et procenttal, der angiver, hvor stor en del af medarbejderstaben, målt i ansættelsesbrøker, der har forladt arbejdspladsen i perioden november til november i forhold til det gennemsnitlige årsværk uanset fratrædelsesårsag.

Figur 13 viser personaleomsætningen mellem 2019 og 2021 på stillingskategorierne for TAP. Personaleomsætningen i for denne gruppe er generelt højest for AC-medarbejdere, på både CBS og i resten af sektoren.

For visse stillingsgrupper, særligt inden for IT, er omsætningen i 2021 steget i forhold til 2020. For denne gruppe er der imidlertid tale om en lille population, hvorfor enkelte medarbejders fratrædelse giver anledning til relativt store procentmæssige udsving. Personaleomsætningen for chefkonsulenter er for CBS' vedkommende påvirket af, at chefkonsulenter med personaleansvar i 2021 blev omklassificeret til deres egen, nye stillingskategori. Sammenlignet med resten af sektoren følger CBS' personaleomsætning overordnet set mønstret for stillingskategorierne for TAP.

Figur 13: Personaleomsætningen fordelt på TAP stillingskategori



Kilde: ISOLA, Økonomistyrrelsen.

Note: Personaleomsætningen er et procenttal, der angiver, hvor stor en del af medarbejderstaben, målt i ansættelsesbrøker, der har forladt arbejdspladsen i perioden november til november i forhold til det gennemsnitlige årsværk uanset fratrædelsesårsag.

*Bemærk, at stillingskategorien chefkonsulent med personaleansvar er taget i brug for første gang på CBS i 2021.

7. KOMPETENCER OG KOMPETENCE-UDVIKLING IFT. CBS' STRATEGI

7.1. LEDERUDVIKLING

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

I 2022 har HR udviklet og planlagt et lederudviklingsforløb, kaldet MOVE, for lederne i fællesadministrationen. Formålet med udviklingsforløbet er at styrke stabsfunktionernes forretningsforståelse, konsolidere dialogen med den øvrige organisation og højne ledergruppernes strategiske samarbejde. Forløbet var planlagt til at starte i juni 2022 men blev udsat på ubestemt tid grundet den daværende universitetsdirektørs opsigelse.

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

I efteråret 2021 blev der igangsat et særligt lederudviklingsforløb for CBS' institutledergruppe. Forløbets formål var dels at skabe en fælles forståelsesramme for at bedrive institutledelse på CBS og dels at udvikle institutlederrollen i overensstemmelse med strategien. Baggrunden for udviklingen af forløbet var en erkendelse af den gensidige påvirkning mellem opfyldelse af de strategiske ambitioner på CBS og den måde, hvorpå der bedrives ledelse af de faglige miljøer på institutterne. Lederudviklingsforløbet pågår fortsat.

7.2. KOMPETENCEUDVIKLING FOR MEDARBEJDERE

Overblikket over kompetencer og kompetenceudvikling for både VIP og TAP er primært forankret lokalt. Kompetenceudviklingsbehovene drøftes på de årlige MUS. CBS kender ikke omfanget af de decentrale kompetenceudviklingsaktiviteter, da de ikke registreres hverken decentralt eller centralt.

De centralt initierede og gennemførte kompetenceudviklingsaktiviteter omfatter blandt andet:

- Et obligatorisk, pædagogisk uddannelsesforløb for VIP, der varetages af Teaching and Learning på CBS
- Et talentudviklingsprogram med titlen GROW for TAP (afviklet både i 2018-19, 2020-21 og 2022-23), samt
- Et centralt udbudt sprogudviklingsforløb med titlen Language Awareness Campaign (LAC) for både VIP og TAP.

HR har ydermere lanceret en karriereside på CBSShare for TAP og har afholdt flere velbesøgte webinarer og workshops.

Mentorprogrammet for yngre forskere har ikke haft aktiviteter i 2022 grundet ressourceudfordringer i HR. Programmet, som fokuserer på at fastholde kvinder på den akademiske karrierevej, samt på undersøgelse af udfordringer og barrierer herfor, forventes genoptaget i 2023.

8. LØN, HERUNDER KØN, LEDERLØNNINGER OG VIP-LØN

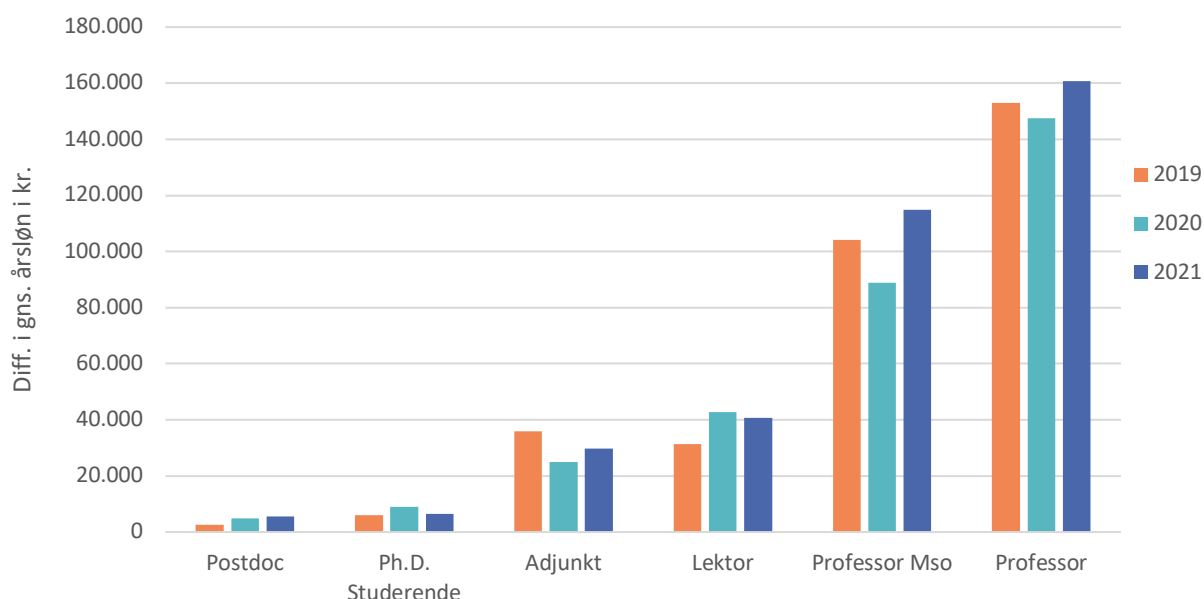
8.1. UDVIKLING I FORHOLD TIL SEKTOREN

Figur 14 viser udviklingen i løndifferencen fra 2019 til 2021 inden for de forskellige VIP-stillingskategorier i sammenligning med den gennemsnitlige samlede løn i resten af universitetssektoren. Gennemsnitlig samlet løn er opgjort som omfattende såvel fast løn som engangsbeløb, herunder både honorarer for en særlig undervisningsindsats og engangsvederlag.

For alle VIP-stillingskategorierne er den gennemsnitlige løn på CBS højere end for de andre universiteter. Dette gør sig i mindre grad gældende for ph.d. og postdoc, end for professor mso og professor.

Engangsvederlag udgør generelt for VIP på CBS – undtaget ph.d. – en større andel af den samlede løn, end det er tilfældet for universiteterne i almindelighed. Eksempelvis udgjorde engangsvederlag på lektorniveau i 2021 7 pct. af den gennemsnitlige samlede løn på CBS, mens den samme andel udgjorde 1 pct. for lektorer på universiteterne samlet set. For professorerne var andelen i 2021 5 pct. på CBS mod 1 pct. for universiteterne samlet. En del af denne forskel skyldes særsilt honorering for en ekstraordinær undervisningsaktivitet på CBS' efter- og videreuddannelsesområde, som især varetages af lektorer, professor mso og professorer, og som ligger ud over den almindelige arbejdsforpligtelse.

Figur 14: Difference i gennemsnitlig årsløn mellem CBS og øvrige universiteter samlet for VIP-stillingskategorier



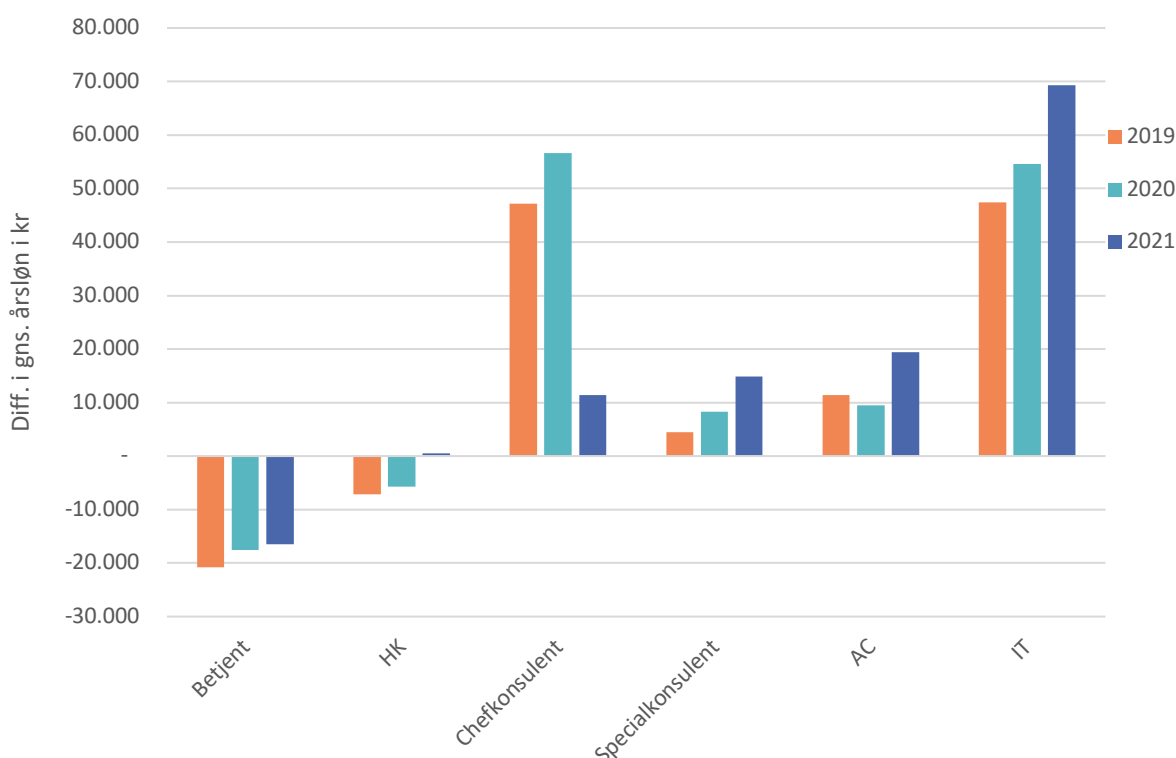
Kilde: Lønoverblik.dk, Økonomistyrelsen

Note: Datagrundlaget indeholder årsløn inkl. fast løn, tillæg, engangsbeløb (herunder vederlag for særlig undervisningsindsats) og pension. I 2021 indgik følgende antal årsværk i opgørelsen for hhv. CBS og universiteterne samlet: ph.d.: 125 og 4394, postdoc: 50 og 2859, adjunkt: 95 og 1385, lektor: 187 og 4048, professor mso: 44 og 333 og professor: 105 og 1720.

Figur 15 viser tilsvarende udviklingen i løndifferencer inden for hovedstillingskategorierne på TAP-området på CBS i sammenligning med resten af universitetssektoren. Ligesom for VIP er gennemsnitlig samlet løn opgjort som en sammenlægning af fast løn samt eventuelle tillæg og engangsvederlag.

For betjentfunktionerne har den gennemsnitlige løn været lavere på CBS end for de andre universiteter i perioden fra 2019 til 2021. På HK-området har gennemsnitslønnen tilsvarende været lavere end den øvrige sektors i 2019 og 2020, men er derimod en anelse højere end sektorens i 2021. For stillinger på AC-området, specialkonsulenter, chefkonsulenter uden personaleansvar og i visse IT-funktioner havde CBS en højere løn end gennemsnittet på universiteterne i 2019-2021. For stillinger på IT-området er løndifferencen i forhold til universiteterne generelt størst over perioden, svarende til henholdsvis 9 pct. i 2019 og 13 pct. i 2021. Fra 2021 er betegnelsen 'chefkonsulent med personaleansvar' almindeligt anvendt som stillingsbetegnelse på CBS for ledere med personaleansvar. Flere tidligere chefkonsulenter blev i den forbindelse omklassificeret til chefkonsulent med personaleansvar. Ændringen i klassificering er en betydelig del af årsagen til, at lønforskellen for chefkonsulentkategorien er reduceret betydeligt i 2021 i forhold til tidligere.

Figur 15: Difference i gennemsnitlig årsløn mellem CBS og øvrige universiteter for alle TAP-stillingskategorier



Kilde: loenoverblik.dk, Økonomistypelsen.

Note: Stillingskategorierne er sorteret fra laveste værdi til største værdi i 2021. Datagrundlaget indeholder årsløn inkl. fast løn, tillæg, engangsbeløb og pension. I 2021 indgik følgende antal årsværk i opgørelsen for hhv. CBS og de øvrige universiteter: betjent: 17 og 150, HK: 169 og 2091, AC: 166 og 3321, IT: 32 og 649, specialkonsulent: 104 og 1531, chefkonsulent: 27 og 518 og chefkonsulenter med personaleansvar: 40 og 223. Data baserer sig på lønstatus pr. august. I 2021 blev chefkonsulent med personaleansvar implementeret som stillingskategori på CBS. Stillingskategorien har på andre universiteter været anvendt i længere tid.

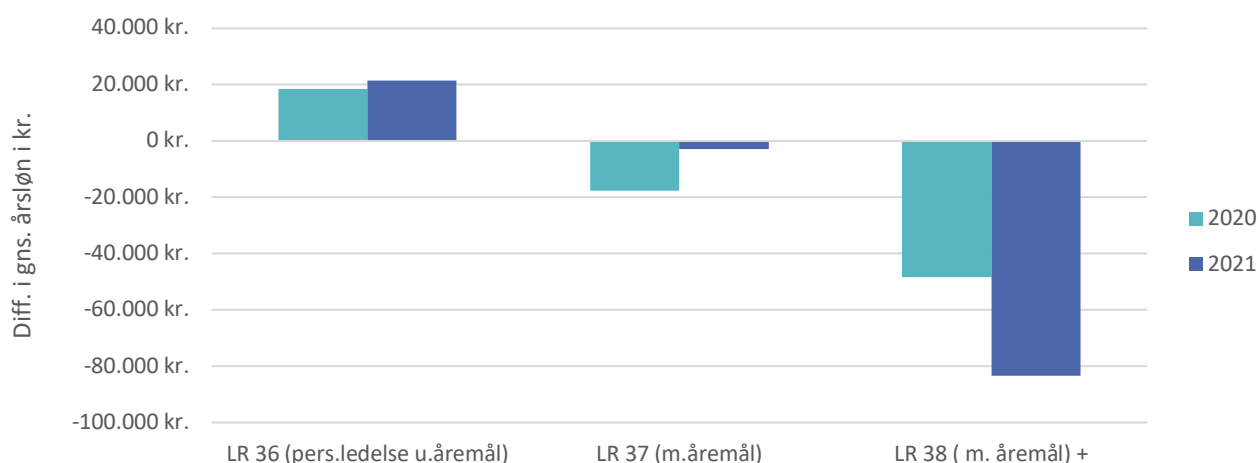
Figur 16 viser tilsvarende udviklingen i løndifferencer inden for ledergrupper, konkret opgjort for lønrammegrupperne, på CBS i sammenligning med resten af universitetssektoren.

Lønramme 36 har gennemsnitligt en højere løn end for tilsvarende lønrammer på de øvrige universiteter i landet. Gruppen indeholder for CBS' vedkommende næsten udelukkende chefkonsulenter med personaleansvar. Gennemsnitslønnen for lønramme 37 med åremålsansættelse og i gruppen med lønrammerne fra 38 og opefter er lavere på CBS end i resten af sektoren.

For lønramme 37 med åremål er den gennemsnitlige forskel dog reduceret fra 2020 til 2021, og i 2021 er forskellen næsten udlignet.

For lønramme 38 og op er den gennemsnitlige løndifference øget fra 2020 til 2021. Den gennemsnitlige løn i denne gruppe er på CBS godt 80.000 kr. lavere pr. år end i resten af sektoren. Der er betydelig variation i den gennemsnitlige løn for denne gruppe, hvilket blandt andet skyldes, at topledelsen på de forskellige universiteter spredt sig over flere af de højeste lønrammestillinger. På CBS anvendes alene lønramme 38 og 39, mens de øvrige universiteter også har stillinger i lønramme 40.

Figur 16: Difference i gennemsnitlig årsløn mellem CBS og øvrige universiteter for ledere



Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

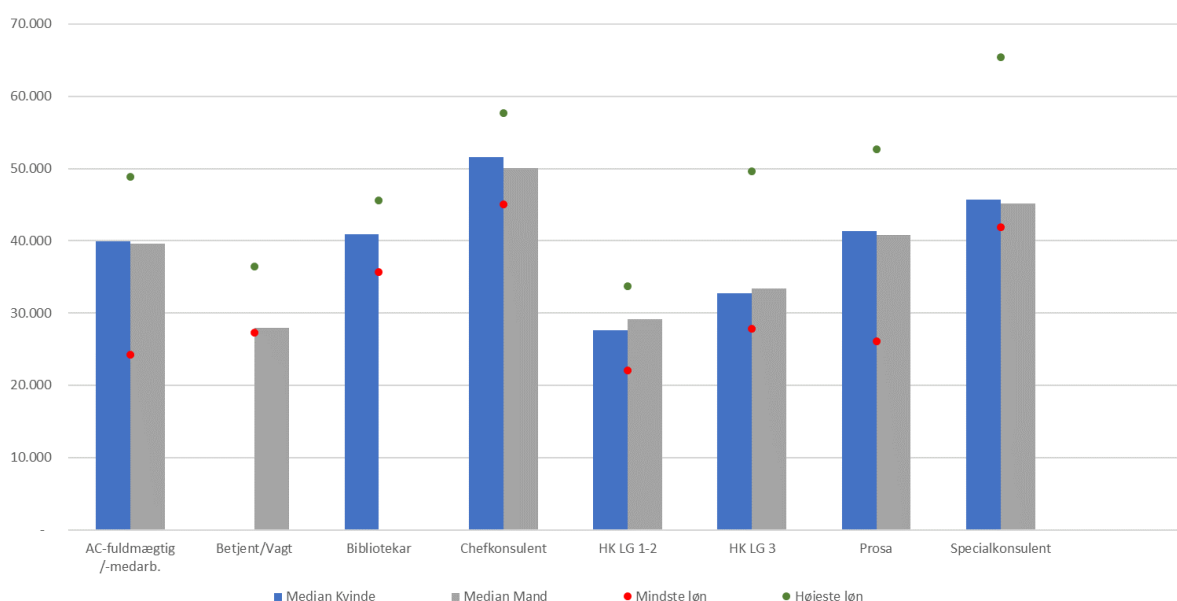
Note: Datagrundlaget indeholder årsløn inkl. Fast løn, tillæg, engangsbeløb og pension. I 2021 indgik følgende antal årsværk i opgørelsen for hhv. CBS og de øvrige universiteter: lønramme 36 u. åremål: 43 og 702,2, lønramme 37 m. åremål: 15 og 167,6; lønrammer fra 38 m. åremål og opefter (indeholder også LR 39 og 40): 5 og 41. LR 38+ for øvrige universiteter indeholder flere årsværk på de højere lønrammer. Det er ikke muligt at opgøre lønforskellen for lønramme 36 m. åremål og lønramme 37 uden åremål, da antallet af personer på CBS i disse kategorier er så lavt, at de diskretioneres og dermed ikke kan vises.

8.2. LØNOVERBLIK FORDELT PÅ KØN OG JOBKATEGORI

Figurerne i dette afsnit viser medianlønnen i året i stedet for gennemsnitslønnen, som har været brugt i tidligere forretningseftersyn. Dette valg er truffet, fordi medianløn ikke påvirkes så meget af enkeltindivider med enten meget lav eller høj løn, som det er tilfældet med gennemsnitsløn. Medianlønnen for hhv. kvinder og mænd samt spændet mellem højeste og laveste løn på CBS fremgår af figur 17 og 18. Figurerne viser ikke noget om lønforskelle mellem ansatte inden for kategorierne, og hvordan fx anciennitet afspejles i lønnen inden for hver enkelt kategori.

Den største forskel i medianlønnen findes blandt TAP hos ansatte i chefkonsulentgruppen, hvor der er en lønforskel på 1.600 kr. pr. måned til fordel for kvinderne. Næststørste lønforskel ses for ansatte i HK løngruppe 1-2, hvor der er en lønforskel på 1.500 kr. pr. måned til fordel for mændene. I HK løngruppe 3, er medianlønnen for mænd godt 500 kr. højere end kvindernes pr. måned. Kvindernes medianløn er 500 kr. højere end mændenes i Prosa og i konsulentgruppen. I AC-gruppen er kvindernes medianløn godt 250 kr. højere end mændenes om måneden.

Figur 17: TAP-median månedsløn fordelt på køn og jobkategori, november 2021

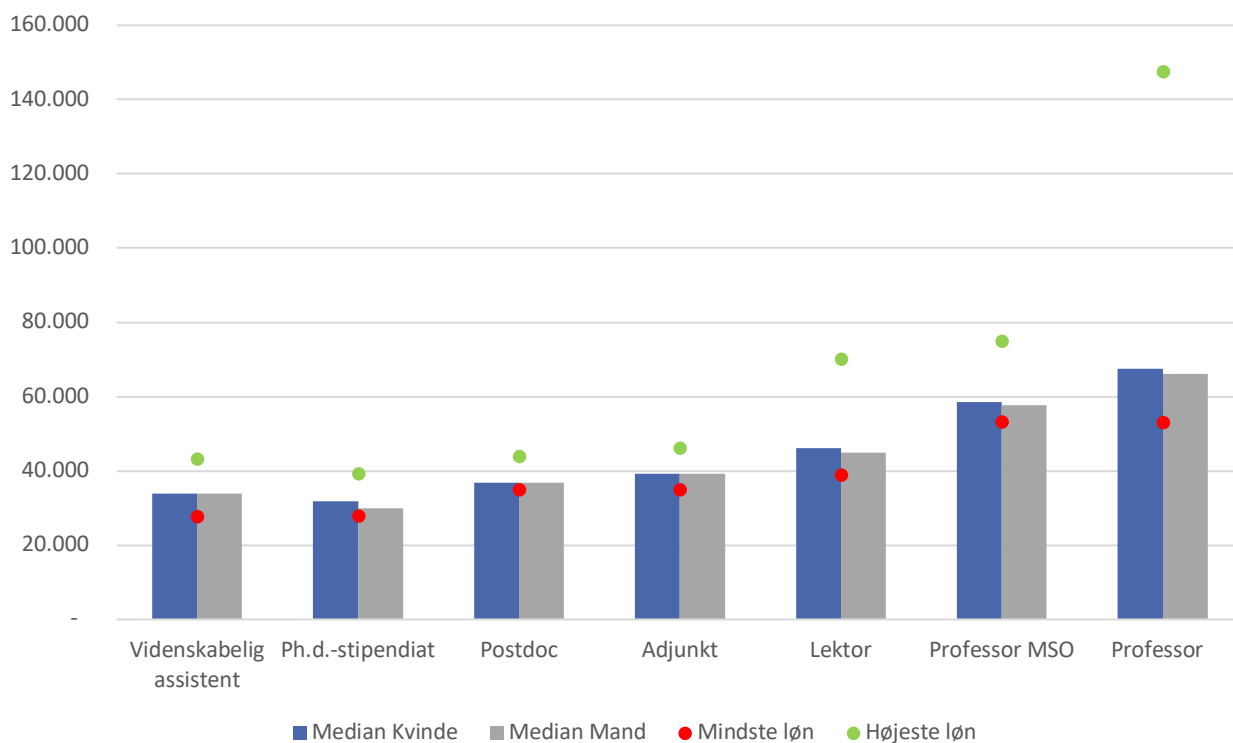


Kilde: CBS' Insight

Note: I figuren er grupper med mindre end 5 ansatte ikke vist i medianløn. Løn i figur 13 og 14 er opgjort uden pension, engangsvederlag og honorarer. Endvidere er lønnen opregnet til fuldtidsløn, hvorfor ikke alle lønninger i figuren er udtryk for reelle lønninger. Endelig er lønninger til ledere ikke medtaget.

Blandt VIP ses den største forskel på ph.d.-niveau, hvor kvindernes løn i gennemsnit er 1.850 kr. højere pr. måned end mændenes, hvilket generelt betragtes skyldes, at kvindelige ph.d.-studerende typisk har længere erhvervserfaring end mandlige ph.d.-studerende, hvorfor de starter på et højere løntrin. Næststørst forskel i medianlønnen ses i gruppen af professorer, hvor kvindernes lønniveau er 1.400 kr. højere end mændenes. For lektorer er kvindernes medianløn 1.150 kr. pr. måned højere end mændenes. For professor mso er forskellen i medianløn 700 kr. pr. måned til fordel for kvinderne. Der er ingen lønforskel mellem videnskabelige assistenter.

Figur 18: VIP-median månedsløn fordelt på køn og jobkategori, november 2021



Kilde: CBS' Insight

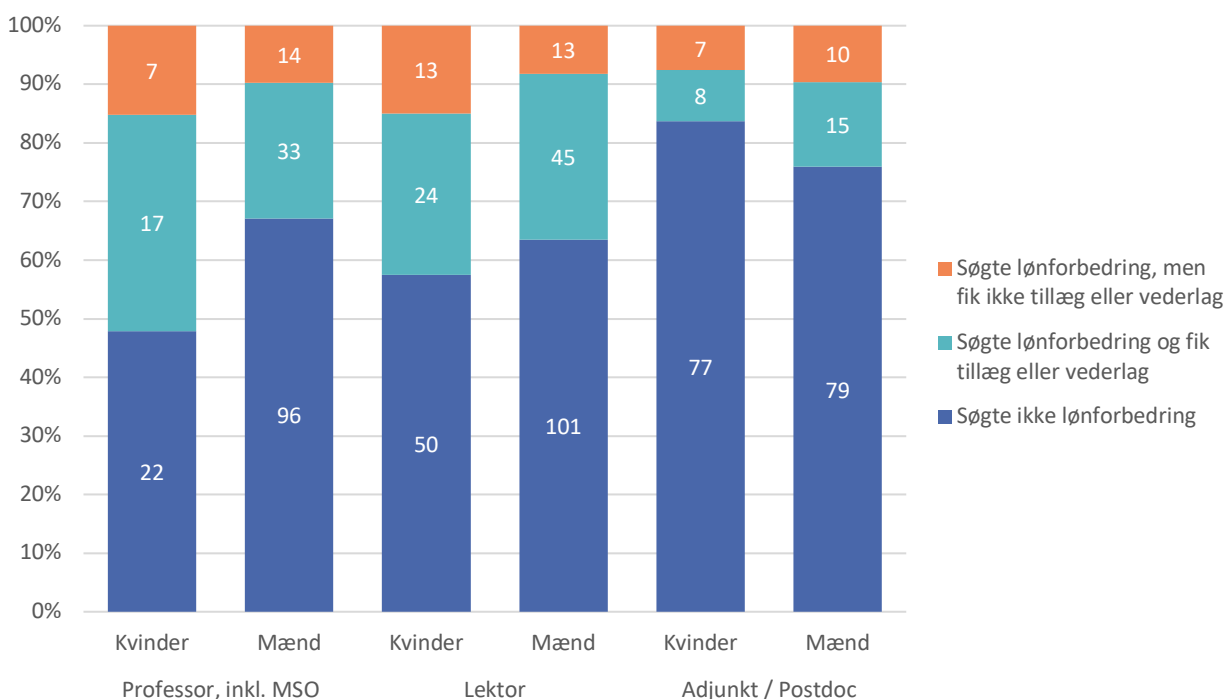
Note: I figuren er grupper med mindre end 5 ansatte ikke vist i medianlønnen. Løn i figur 13 og 14 er opgjort uden pension og engangsvederlag og honorarer og opregnet til fuldtidsløn, hvorfor ikke alle lønninger i figuren er udtryk for reelle lønninger. Endelig er lønninger til ledere ikke medtaget.

Et overblik over andelen af medarbejdere, som har ansøgt og evt. fået bevilget lønforbedring ved lønforhandlingerne 2022, ses i figur 19. Dette overblik er alene muligt at lave for VIP-gruppen, fordi baggrundsdata ikke registreres for TAP-gruppen.

Særligt for ph.d.-studerende og videnskabelige assistenter, men også for adjunkter og postdocs, ses en relativt lille andel af den samlede gruppe, der har søgt om lønforbedring. Ud af denne lille andel, har halvdelen eller mere end halvdelen opnået en lønforbedring som følge af deres ansøgning.

For de øvrige stillingskategorier inden for VIP, det vil sige lektorer, professor mso og professorer, har mellem 30 og 40 procent af den samlede medarbejderstab ansøgt om lønforbedring i form af engangsvederlag i perioden. For størstedelen af ansøgernes vedkommende er et engangsvederlag blevet bevilget, om end langt størstedelen (omkring 90 pct.) modtager et engangsvederlag og ikke et permanent tillæg. I kategorien kvindelige professorer og professorer mso har en særligt stor andel, omkring 50 procent, søgt engangstillæg til lønnen, og hovedparten heraf er blevet imødekommet.

Figur 19: VIP-lønforhandling – andel, der ansøgte, og andel, der fik lønforbedring i form af ved lønforhandling



Kilde: CBS HR

Note: Professor og professor mso er samlet i én kategori på grund af et lavt antal professor mso, der indgår i oversigten. Ligeledes vises gruppen med ph.d. og videnskabelige assistenter ikke på grund af lavt antal personer, der ville indgå.

9. DELKONKLUSION

Forretningseftersynet har i år haft et gennemgående fokus på kønsforskelle inden for medarbejdergrupperne. Dette skal ses i sammenhæng med CBS' Gender Equality Plan, som indeholder indsatser og måltal for ligestillingen på CBS. I løbet af 2021 blev måltallet om, at såvel mænd som kvinder skulle udgøre mindst 40 pct. af helheden i de tre øverste ledelseslag, opfyldt for to ud af de tre niveauer. Det sidste niveau, som omfatter kontorchefer og institutledere, udestår fortsat.

CBS er lønførende i alle stillingskategorier inden for VIP og en række stillingskategorier inden for TAP. Den største lønsforskel på CBS i forhold til de andre danske universiteter ses for gruppen af professorer, som både i absolutte og relative tal har de højeste lønninger. Dette forhold sås også af medarbejdereftersynet i 2021.

Personaleomsætningen på CBS er fortsat lavere end det er tilfældet i sektoren generelt. Dette kan være påvirket af mange forskellige faktorer, men for at undersøge, om der kan påvises en sammenhæng mellem løn og personaleomsætning, ses der i det nedenstående tematiske afsnit nærmere på data for disse forhold.

10. TEMAANALYSE: FORHOLD MELLEM LØN OG PERSONALEOMSÆTNING PÅ UNIVERSITETERNE GENERELT OG CBS SPECIFIKT

Det fremgik af forretningseftersynet af medarbejderporteføljen i 2020, at medarbejderne på CBS havde højere lønninger end sektorgennemsnittet inden for en række personalegrupper (både VIP og TAP). Samtidig viste eftersynet, at CBS' personaleomsætning i 2019 var mindre end gennemsnittet, både generelt betragtet og specifikt inden for en række personalegrupper. Dette kunne indikere en mulig sammenhæng mellem lønniveau og personaleomsætning, således at højere løn er med til at øge fastholdelsen. På den baggrund er forholdet mellem løn og personaleomsætning gennemgået nærmere i denne temaanalyse.

Formålet med analysen er at se på sammenhængen mellem løn og personaleomsætning ved brug af data for perioden 2019-2021. Til dette formål er der både benyttet data for forskellige personalegrupper på CBS i sammenligning med resten af sektoren samt ved hjælp af individdata for CBS' ansatte.

I analyserne inddrages VIP- og TAP-ansatte, dog undtaget timelønnede ansatte. For at undgå brug af forstyrrende data i analysen er de stillinger, der af natur er tidsbegrænsede og som ikke har en tilknyttet tilbagegangsstilling, udeladt af analysen. Dette begrundes med, at afgang fra sådanne stillinger ofte vil være direkte relateret til stillingens naturlige udløbsdato og derfor ikke knyttet til lønnens størrelse. Tidsbegrænsede stillinger for TAP er typisk ansættelse som elev, mens det for VIP er ansættelse som ph.d.-studerende, postdoc, videnskabelige assistent og adjunkt.

10.1. SEKTORANALYSE

Sektoranalysen baserer sig på data fra Statens Lønssystem, ISOLA, i årene 2019 til 2021.

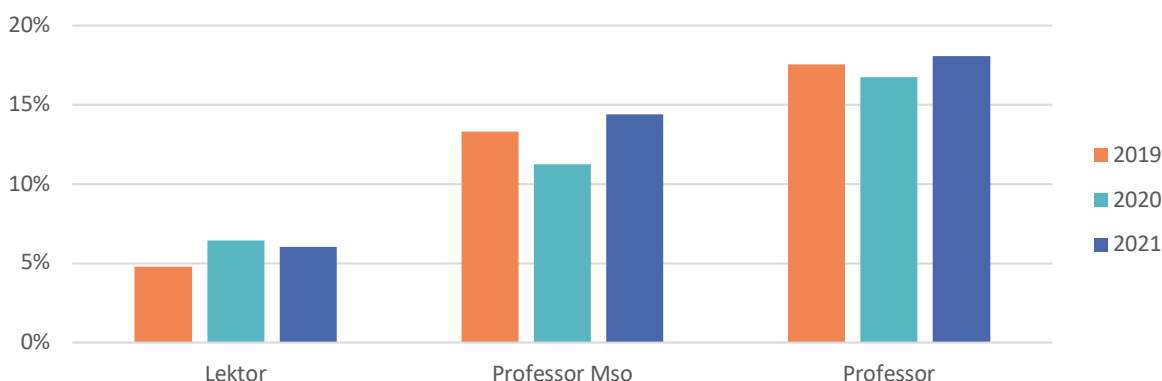
Først sammenlignes henholdsvis personaleomsætning og gennemsnitlig løn for forskellige personalegrupper på CBS med de tilsvarende gennemsnit fra resten af universitetssektoren i perioden. Derefter suppleres med en statistisk analyse for at undersøge, hvorvidt der er en sammenhæng mellem løn og personaleomsætning.

10.2. VIP-STILLINGSKATEGORIER

Figur a viser den procentvise forskel på gennemsnitslønnen på CBS i forhold til resten af sektoren fordelt på VIP stillingskategorier og år. Al løn, herunder engangstillæg i form af vederlag og honorarer for særlig undervisningsindsats, er indeholdt i gennemsnitsberegningen, ligesom det var tilfældet i afsnit 8.1.

Af figuren fremgår det, at VIP på CBS generelt har en højere gennemsnitsløn end gennemsnittet for samme stillingskategori på de øvrige universiteter. Særligt professor og professor mso er relativt vellønnede på CBS set i forhold til samme type stillingskategori på de øvrige universiteter med henholdsvis 18 pct. og 14 pct. højere gennemsnitsløn i 2021. Der har været en relativ fremgang i gennemsnitslønnen for alle VIP-grupper mellem 2019 og 2021, men udviklingen set år for år er gået både op og ned.

Figur a: Forskel i VIP gennemsnitsløn på CBS i forhold til de øvrige universiteter



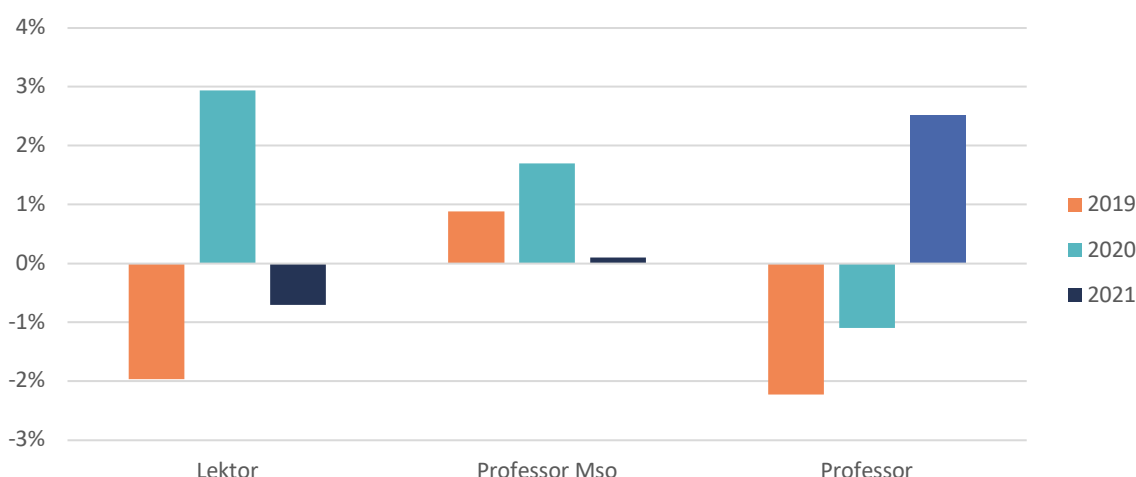
Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

Note: Værdierne er genereret ved at dividere lønforskellene repræsenteret i figur 14 med den gennemsnitlige løn hos de øvrige universiteter for samme personalegruppe og tidsperiode.

Figur b viser forskellen i personaleomsætning mellem VIP på CBS og den øvrige sektor i procentpoint brudt ned på stillingskategorier og år, ligesom i figur a. Bemærk, at personaleomsætningen i denne figur brydes et niveau længere ned end tidligere vist i figur 11 ('Personaleomsætning for CBS og de øvrige universiteter'), hvor den samlede TAP- og VIP-population er vist. Dette betyder samtidig, at selvom CBS under en samlet betragtning i figur 11 konsekvent har en lavere personaleomsætning i perioden end resten af sektoren, er dette ikke nødvendigvis betegnende for samtlige stillingskategorier. Dette skyldes blandt andet, at der på de øvrige universiteter er ansat laboranter, som ikke har en sammenlignelig kategori på CBS, og som derfor udgår af de stillingsspecifikke sammenligninger i dette forretningseftersyn.

Personaleomsætningen er generelt relativt stabil inden for 3 procentpoint af personaleomsætningen i resten af sektoren i de undersøgte år. Der kan dog ikke umiddelbart konstateres noget mønster i forskellen i personaleomsætningen på tværs af hverken stillingskategorier eller år. Som et eksempel kan fremhæves kategorien lektor, der går fra at have en personaleomsætning, der er 2 procentpoint lavere end lektorer på de øvrige universiteter i 2019, til at ligge 3 procentpoint højere i 2020, for så igen at falde et omkring 0,5 procentpoint lavere i 2021.

Figur b: Forskel i VIP personaleomsætning på CBS i forhold til de øvrige universiteter



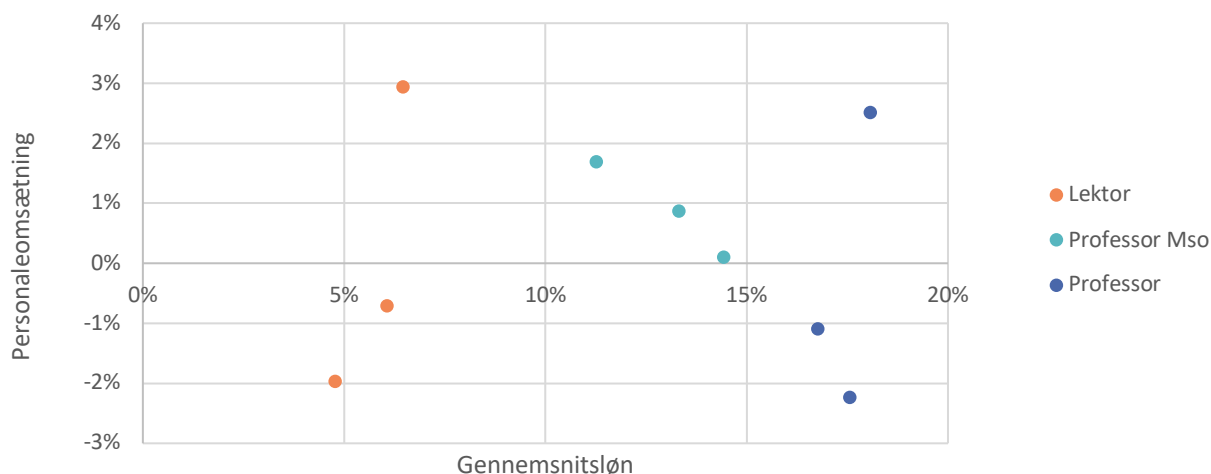
Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

I figur c er informationerne om VIP-gennemsnitsløn og personaleomsætning i figurerne a og b kombineret. Den horisontale akse viser forskellen i den gennemsnitlige løn, mens den vertikale akse viser forskellen i personaleomsætning. Hvert punkt repræsenterer en given stillingskategori et givent år. Man kan eksempelvis genkende punktet nederst til venstre i figuren som lektorer i 2019, da det stemmer overens med de cirka 5 pct. højere løn og 2 pct. lavere personaleomsætning relativt til de øvrige universiteter, som kan aflæses i henholdsvis figur a og figur b.

Hvis den indledende hypotese om, at en relativt højere løn medfører en relativt lavere personaleomsætning, holder vand, ville data forventes at vise et diagonalt mønster i grafen, hvor punkterne til venstre på figuren lå relativt højt og gradvist falder til relativt lavere placeringer mod højre side af figuren.

Dette er imidlertid ikke umiddelbart tilfældet, da personaleomsætningen svinger mellem cirka -2 pct. og +3 pct., både for lektorer og professorer, selv om der er stor forskel på, hvor vellønnede de er set relativt til deres kolleger på de øvrige universiteter med henholdsvis omkring 5 pct. og 17 pct. højere gennemsnitsløn. Der ser altså ikke ud til at være nogen tydelig sammenhæng mellem den relative gennemsnitsløn og tilsvarende personaleomsætning, hvilket også bekræftes af statistiske analyser, jf. appendix a.

Figur c: Plot over relative forskelle i gennemsnitsløn og personaleomsætning for VIP



Kilde: ISOLA og loenoverblik.dk, Økonomistyrelsen

Note: Figur c består af data fra figur a og figur b ovenfor.

10.3. TAP-STILLINGSKATEGORIER

Figur d viser ligesom figur a den procentvise forskel på gennemsnitslønnen på CBS i forhold til resten af sektoren fordelt på TAP-stillingskategorier og år. Af figuren kan man umiddelbart se en tendens på tværs af personalegrupper til, at TAP på CBS over tid ser ud til at have haft en gradvis og positiv lønudvikling relativt til de øvrige universiteter. Eksempelvis er specialkonsulenter i perioden fra 2019 til 2021 gået fra at modtage 1 pct. mere i gennemsnitlig løn på CBS end på de øvrige universiteter til at modtage 2 pct. mere i gennemsnit. I samme periode er betjente gået fra at modtage 5 pct. mindre i gennemsnitlig løn på CBS end deres kollegaer på de øvrige universiteter til at modtage 4 pct. mindre. Med andre ord har begge grupper mellem 2019 og 2021 oplevet en lønfremgang på 1 pct. på CBS i forhold til de tilsvarende personalegrupper på de øvrige universiteter.

Den tilsyneladende undtagelse fra den positive lønudvikling ses i gruppen af chefkonsulenter, der ser ud til at tage et markant dyk i 2021. Her er det dog væsentligt at gøre opmærksom på, at CBS fra 2021 har taget stillingskategorien 'chefkonsulent med personaleledelse' i brug, hvilket også er nævnt i afsnit 6 om generel personaleomsætning. Derfor hænger det tilsyneladende fald i gruppens lønniveau i figur a sammen med, at de bedre lønnede chefkonsulenter med personaleledelse i 2021 forlader gruppen af chefkonsulenter.

Derudover lader det til, at særligt IT-medarbejdere i de tre undersøgte år er de relativt mest vellønnede på CBS set i forhold til de øvrige universiteter.

Figur d: Forskel i TAP gennemsnitsløn på CBS i forhold til de øvrige universiteter



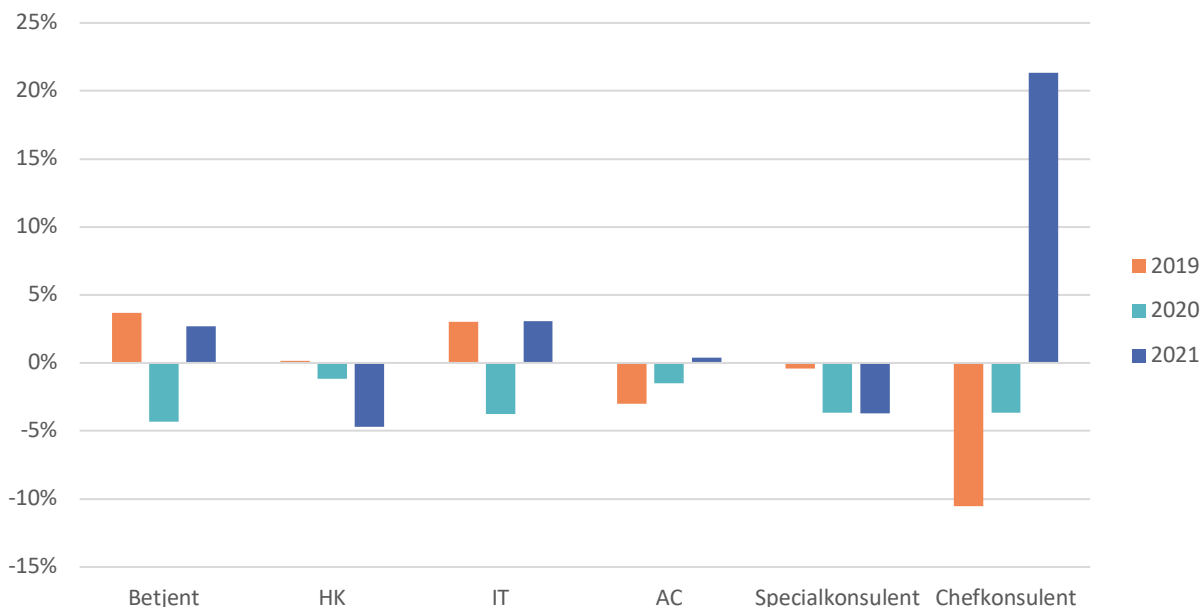
Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

Note: Værdierne er genereret ved at dividere lønforskellene repræsenteret i figur 15 med den gennemsnitlige løn hos de øvrige universiteter for samme personalegruppe og periode.

Figur e viser den procentvise personaleomsætning for forskellige TAP-personalegrupper på CBS i forhold til resten af sektoren. Det er ligesom for VIP svært at tale om et entydigt mønster på stillingskategorier såvel som på år, dog med den undtagelse, at CBS tilsyneladende konsekvent havde en lavere personaleomsætning på tværs af alle TAP i 2020 end de øvrige universiteter.

For alle TAP-personalegrupper undtagen chefkonsulenter befinder personaleomsætningen sig inden for 5 procentpoint af samme gruppe i den øvrige sektor. Igen skal det fremhæves, at CBS fra 2021 har taget stillingskategorien 'chefkonsulent med personaleledelse' i brug, hvilket i relation til forretningseftersynet gør det vanskeligt at sammenligne gruppen af chefkonsulenter over årene.

Figur e: Forskel i TAP-personaleomsætning på CBS i forhold til øvrige universiteter



Kilde: ISOLA, Økonomistyrelsen

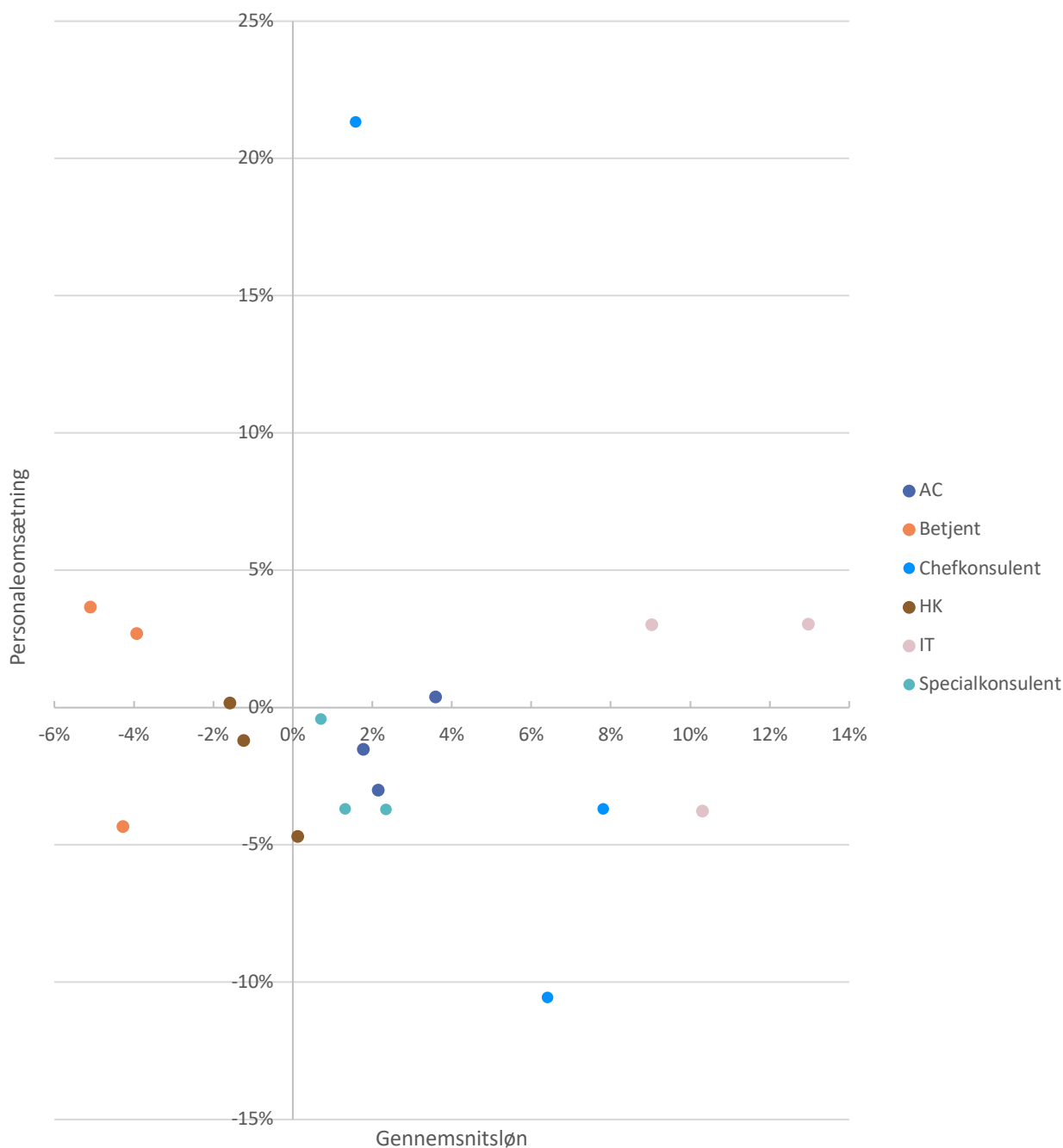
I figur f er informationerne i figurene d og e kombineret efter samme princip som figur c. Den horisontale akse viser forskellen i den gennemsnitlige løn for grupperne, mens den vertikale akse viser forskellen i personaleomsætning. Hvert punkt repræsenterer en given personalegruppe et givent år.

Det fjerntliggende punkt nær diagrammets top er let genkendeligt som gruppen af chefkonsulenter, der som konsekvens af en omklassificering af nogle af gruppens medlemmer i 2021 i det år har en gennemsnitlig løn, der ligger 2 pct. højere end de øvrige universiteter, samtidig med, at deres (tilsyneladende) personaleomsætning er 20 pct. større. I de foregående år var gruppens gennemsnitlige løn henholdsvis 6 pct. og 8 pct. højere end på de øvrige universiteter, og samtidig var gruppens personaleomsætning henholdsvis 11 og 4 procentpoint lavere.

Af den grund ekskluderes data om chefkonsulenter fra den statistiske analyse, da den ændrede klassificering af denne gruppe, vurderes kunstigt at kunne vise en eventuel sammenhæng, idet omklassificeringen på samme tid førte til dramatisk markant højere personaleomsætning og lavere gennemsnitsløn.

Ligesom i figur c viser figur f ikke et mønster, der indikerer en sammenhæng, idet punkterne læst fra venstre mod højre ser ud til at svinge relativt stabilt omkring værdien 0 på y-aksen. Den stabile bevægelse omkring 0-punktet på y-aksen indikerer, at personaleomsætningen set på tværs af personalegrupperne ligger relativt stabilt på niveau med de øvrige universiteter, uanset hvor meget højere eller lavere den gennemsnitlige løn for personalegrupperne måtte være. Dette billede bekræftes desuden i statistiske analyser, jf. appendix a.

Figur f: Plot over relative forskelle i gennemsnitsløn og personaleomsætning for TAP



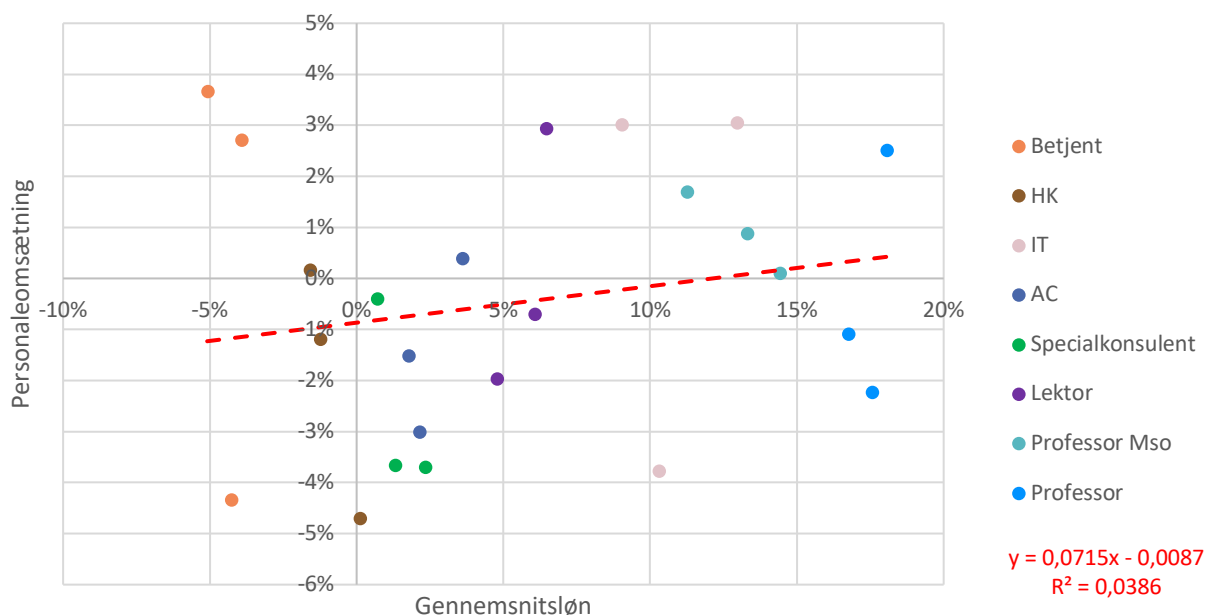
Kilde: ISOLA og loenoverblik.dk, Økonomistyrelsen

Note: Figur f består af data fra figur d og figur e ovenfor

10.4. STATISTISK SAMMENHOLDELSE AF PERSONALEOMSÆTNING OG LØN

Figur g viser sammenhængen mellem personaleomsætning og løn i samme år for alle stillingskategorier (både VIP og TAP) på CBS fordelt i forhold til sektoren. Den røde stiplede linje er tendenslinjen, svarende til resultatet af en lineær regression. Sammenhængen mellem personaleomsætning i et kalenderår og lønforbedring i tidligere år er ikke undersøgt i dette afsnit.

Figur g: Plot over relative forskelle i gennemsnitsløn og personaleomsætning for alle fastansatte stillingskategorier med tendenslinje



Kilde: ISOLA og loenoverblik.dk, Økonomistyrelsen

Note: De relative forskelle i gennemsnitsløn og personaleomsætning, som er vist i figur c og f, er samlet i figur g. Sammenhængen mellem dem er vist med tendenslinjen.

Det fremgår af markeringerne, at der på CBS ikke er tale om en statistisk signifikant sammenhæng mellem gennemsnitsløn og personaleomsætning, hvilket også fremgår af appendiks A. Af appendiks A fremgår desuden, at der ligeledes ikke kan udledes en signifikant sammenhæng, når man kontrollerer for stillingskategori og/eller år. Data viser således, at der ikke er noget, der tyder på en sammenhæng mellem gennemsnitsløn og personaleomsætning på CBS. Denne analyse skal dog ses i lyset af to centrale forbehold. Først og fremmest er der til analysen benyttet i alt 24 observationer (8 stillingskategorier over 3 år), hvilket er relativt få datapunkter.

Datagrundlaget i sektoranalysen er ISOLA, hvor det ikke er muligt at afgrænse på typen af afgang. Der vil således kunne forekomme "støj i data", når det kommer til at undersøge forholdet mellem løn og personaleomsætning, da en række afgange kan være et produkt af eksempelvis afskedigelser, fritstillinger eller dødsfald, hvilket givetvis ikke hænger sammen med lønforholdene. Med de tilgængelige datakilder er det ikke muligt at justere for denne type forhold. Endelig er der i sektoranalysen alene data tilgængeligt på aggregeret niveau. Det er derfor ikke muligt at kvalificere, hvorvidt den gennemsnitlige løn er repræsentativ for de konkrete individer, der indgår i datamængden som en afgang. Yderligere knytter der sig også en ukendt standardafvigelse til den gennemsnitlige løn. Det er med andre ord ikke muligt at sige noget om, hvor stor variation i lønnen, der måtte eksistere for individuelle stillingskategorier, og dermed kan påvirke konklusionerne.

Den følgende analyse på CBS-niveau giver mulighed for at inddrage mere detaljerede individdata.

10.5. ANALYSE PÅ CBS-NIVEAU

I en analyse af personaleomsætning og forhandlet løn på CBS er det i højere grad muligt at undersøge eventuel sammenhæng mellem løn og personaleomsætning på mere detaljerede og afgrænsede data. Via en statistisk model undersøges det, om der er en sammenhæng mellem en ansats modtagelse af tillæg eller engangsvederlag og vedkommendes sandsynlighed for at sige op det samme år eller året efter.

Analysen baserer sig på data for hhv. personaleomsætning fra 2021 og løn fra 2020 og 2021. Den er afgrænset til at beskæftige sig med de samme stillingskategorier som i sektoranalysen fordelt på VIP og TAP. Da disse grupper er forskelligartede, både i stillingsindhold og strukturen på deres forhandlede løn, undersøges sammenhængen mellem løn og afgang separat for hver af de to grupper.

Lønnens indflydelse på en eventuel afgang fra CBS undersøges ud fra en antagelse om, at de forhandlede lønde er afgørende for en eventuel afgang. De forhandlede lønde kan inddeles i to hovedgrupper: 1) funktionstillæg, stillingsbestemte tillæg og kvalifikationstillæg, og 2) vederlag, der for VIP opdeles i engangsvederlag og honorarer for en særlig undervisningsindsats. Personaleomsætning er her afgrænset til alene at indeholde opsigelser, som vurderes at være den type af afgang, hvor lønnens størrelse kunne have indflydelse på den ansattes valg om at stoppe i ansættelsen.

Med de nævnte afgrænsninger består datasættet af i alt 1.111 observationer, hvoraf 409 er VIP og 702 er TAP. Af disse har 8 VIP og 56 TAP sagt op i løbet af 2021. Appendiks B indeholder beskrivende statistik for baggrundsvARIABLE. Det undersøges i analysen, om løntillæggets størrelse i året for opsigelsen (2021) har effekt på de ansattes opsigelser, for derved at undersøge, om der er en sammenhæng mellem løn og tilbøjeligheden til at sige op. Desuden undersøges det, om løntillæg i året forinden (2020) har effekt på opsigelse i 2021. Dette er interessant at se på, fordi ingen af de medarbejdere, der siger op tidligt på året, indgår i årets lønforhandlingsrunde. Derfor vil disse personer ikke kunne modtage hverken nye faste løntillæg eller engangsvederlag i det år, de siger op.

Der kontrolleres i begge analyser for køn, alder, statsborgerskab (dansk, EU og øvrige lande), afstand fra bopæl til CBS' campus, anciennitet på CBS, fuldtids- eller deltidsansættelse samt stillingskategori.

Analyserne er baseret på statistiske modeller, der er yderligere beskrevet i appendiks B.

De gennemførte analyser viser, at der ikke er nogen statistisk signifikant effekt af løntillæggets størrelse på sandsynlighed for opsigelse for hverken VIP eller TAP. Dette gælder for alle de forhandlede lønde. Således er der altså ingen indikation på, at hverken faste tillæg, engangsvederlag eller honorarer for særlig undervisningsindsats indgår i en sammenhæng med sandsynligheden for, at en medarbejder siger sit job op på CBS.

Detaljerede resultater af alle modeller kan findes i appendiks B.

10.6. DELKONKLUSION

Analysen viser på sektorniveau, at CBS har en højere gennemsnitsløn end gennemsnittet på tværs af de øvrige universiteter, på nær for enkelte TAP-stillingskategorier. Der er derimod ikke noget entydigt mønster, når personaleomsætningen på CBS sammenholdes med den tilsvarende på de øvrige universiteter, hverken på tværs af årene 2019-2021 eller på tværs af stillingskategorier. Dette billede bekræftes af en regressionsanalyse, hvor det ikke er muligt at påvise, at relativt højere gennemsnitlig løn på CBS end på de øvrige universiteter medfører relativt lavere personaleomsætning.

I analysen på CBS-niveau kan der heller ikke findes en effekt af løn på ansattes tilbøjelighed til at sige op. Dette gælder både for TAP og VIP. Der er imidlertid meget få VIP-afgange indeholdt i analysen – i 2021 omfatter data alene 8 ud af i alt 409 personer – hvilket betyder, at resultaterne er forbundet med nogen usikkerhed.

11. INDSTILLING TIL BESTYRELSEN

På baggrund af forretningseftersynet af medarbejderporteføljen anbefales det:

- At CBS fortsat har fokus på forskelle i lønudviklingen mellem kønnene i forhold til resten af sektoren, så det sikres, at disse ikke reflekterer manglende ligestilling.
- At indsatsen for at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere fortsættes med særligt fokus på de målsætninger for ligestilling mellem kønnene, som er vedtaget i CBS' Gender Equality Plan, og at der måles og rapporteres på fremdriften i de tre KSI'er herom.
- At arbejdet med at udvikle medarbejdernes kompetencer i relation til CBS' strategi fortsættes og videreudvikles.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

Temaanalyse: Forhold mellem løn og personaleomsætning på universiteterne og på CBS

Appendiks A – Resultater af regressionsmodeller på tværs af sektoren

I tabel A1 fremgår resultaterne af de regressioner, der har til formål at undersøge, hvorvidt en forskel i personaleomsætning mellem CBS og den øvrige sektor kan forklares med henvisning til en forskel i gennemsnitlige lønninger. Med andre ord: medfører relativt bedre lønninger på CBS relativt lavere personaleomsætning.

Den konkrete model, der anvendes til at undersøge spørgsmålet, er en OLS regression af forskel i personaleomsætning i procentpoint på procentvis forskel i gennemsnitlig løn samt kontrolvariable for stillingstype og år.

Data består af i alt otte stillingskategorier set på tværs af tre år (2019-2021). Alle stillingskategorierne har det tilfælles, at de så vidt muligt består af ikke-timelønnede fastansatte (om end eksempelvis barselsvikarer vil kunne forekomme).

I ingen af modellerne er der en indikation på, at bedre gennemsnitsløn set relativt til de øvrige universiteter fører til relativt lavere personaleomsætning. Det er heller ikke muligt at påvise en effekt for nogen af kontrolvariablene, og der er heller ikke nogen effekt at spore for VIP og TAP separat betragtet.

Man vil også bemærke, at den justerede R^2 værdi kun forringes jo flere variable, der introduceres, hvilket indikerer, at hverken stillingskategori eller år bidrager til forklarer differencen i personaleomsætning på CBS set relativt til de øvrige universiteter.

Tabel A1: Sektor regression**Regression Results**

	POMS forskel					
	simpelårs	kontrolstillings	kontrolfuld	kontrolkun	Tapkun	Vip
løn_procentivis_forskel_til_øu	0,07 (0,08)	0,07 (0,08)	0,02 (0,62)	-0,40 (0,97)	-0,57 (1,65)	0,70 (1,06)
as.factor(år)2020		-0,01 (0,01)		-0,01 (0,01)	-0,03 (0,02)	0,03 (0,02)
as.factor(år)2021		-0,002 (0,01)		0,01 (0,02)	-0,0000 (0,04)	0,01 (0,02)
stillingBetjent			0,02 (0,05)	-0,01 (0,07)	-0,02 (0,12)	
stillingHK			-0,004 (0,03)	-0,02 (0,04)	-0,02 (0,06)	
stillingIT			0,02 (0,06)	0,05 (0,08)	0,07 (0,14)	
stillingLektor			0,01 (0,03)	0,03 (0,04)		
stillingProfessor			0,01 (0,10)	0,07 (0,15)		-0,09 (0,13)
stillingProfessor Mso			0,02 (0,07)	0,06 (0,10)		-0,04 (0,08)
stillingSpecialkonsulent			-0,01 (0,02)	-0,02 (0,03)	-0,02 (0,03)	
Constant	-0,01 (0,01)	-0,003 (0,01)	-0,01 (0,02)	-0,001 (0,03)	0,01 (0,03)	-0,05 (0,06)
N	24	24	24	24	15	9
R ²	0,04	0,10	0,24	0,31	0,51	0,45
Adjusted R ²	-0,01	-0,04	-0,17	-0,23	0,02	-0,46

Notes:

***Significant at the 1 percent level.

**Significant at the 5 percent level.

*Significant at the 10 percent level.

Appendiks B – Resultater fra analyse på CBS niveau

Dette appendiks indeholder resultaterne fra analyse af løn og personaleomsætning for henholdsvis TAP og VIP på CBS.

Tabel B1 og B2 indeholder deskriptiv statistik for henholdsvis TAP og VIP, og afsnit 1.1 og 1.2 indeholder resultater fra regressionsmodeller for de to grupper ansatte.

Tabel B.1 og B.2 indeholder fordelinger og gennemsnit for baggrundsvariable for den overordnede population, de der forsat er på CBS ved udgangen af 2021 og de, der sagde op i løbet af 2021.

For flere variable er forskel på de to grupper, men mange af disse forskelle forventes at udgå i en statistisk model. Eksempelvis er det langt overvejende VIP, der modtager stillingsbestemte tillæg og honorar. Derfor bør man være varsom med at tolke p-værdierne som indikation på en årsagssammenhæng. I det hele taget er gruppen af afgang langt overvejende domineret af TAP, de står for 88% af afgangene, men 63% af den samlede population.

Da de to hovedgrupper er så tilstrækkeligt forskelligartede, er det også blevet besluttet, at regressionsmodeller til at undersøge sammenhængen mellem løn og afgang bør foretages separat for de to grupper.

For både TAP og VIP er modeller af typerne OLS, logit og probit afprøvet. Logit og probit modellerne sig begge markant bedre egnede til formålet end OLS. Da probit derudover viste sig marginalt bedre end logit målt på Akaikes Informationskriteriet, baserer analysen af personaleomsætning og løn sig på denne type regressionsmodel. Resultaterne er dog grundlæggende ens, hvad end man bruger logit eller probit.

Tabel B1: Deskriptiv statistik TAP

Characteristic	Overall, N = 702 ¹	0, N = 646 ¹	1, N = 56 ¹	p-value ²
stilling				0.3
AC-fuldmægtig/ medarbejder	199 (28%)	184 (28%)	15 (27%)	
Bejant/Vagt	19 (2.7%)	18 (2.8%)	1 (1.8%)	
Chefkonsulent PA	53 (7.5%)	48 (7.4%)	5 (8.9%)	
HK	209 (30%)	194 (30%)	15 (27%)	
Journalist/korrespondent	7 (1.0%)	6 (0.9%)	1 (1.8%)	
Prosa	47 (6.7%)	39 (6.0%)	8 (14%)	
Special-/chefkonsulent	147 (21%)	136 (21%)	11 (20%)	
Øvre ledelse	21 (3.0%)	21 (3.3%)	0 (0%)	
helår_på_CBS	10 (8)	10 (8)	6 (6)	<0.001
alder	46 (11)	46 (10)	44 (11)	0.078
DK-EU Gruppering				0.2
DK	649 (92%)	600 (93%)	49 (88%)	
EU	27 (3.8%)	23 (3.6%)	4 (7.1%)	
Ikke EU	26 (3.7%)	23 (3.6%)	3 (5.4%)	
Køn				0.7
Kvinde	491 (70%)	453 (70%)	38 (68%)	
Mand	211 (30%)	193 (30%)	18 (32%)	
gns_Basisløn	34,142 (8,057)	34,177 (8,096)	33,743 (7,648)	0.15
gns_Funktionstillæg	601 (1,831)	621 (1,882)	371 (1,051)	0.4
gns_Kvalifikationstillæg	5,194 (4,662)	5,163 (4,602)	5,550 (5,336)	0.8
gns_Pension	6,667 (2,193)	6,676 (2,220)	6,561 (1,861)	0.9
gns_Rådighedstillæg	1,065 (1,952)	1,065 (1,959)	1,058 (1,883)	0.7
gns_Stillingsbestemte tillæg	446.9347 (2,597.0036)	485.6783 (2,703.9128)	0.0000 (0.0000)	0.2
sum_engangsvederlag	5,443 (12,200)	5,724 (12,559)	2,205 (5,965)	0.030
gns_Hovedtotal	48,568 (14,095)	48,662 (14,303)	47,479 (11,465)	>0.9
norm_fuldår	0.96 (0.13)	0.96 (0.12)	0.92 (0.17)	0.052
km	14 (21)	13 (20)	19 (34)	0.2
¹ n (%); Mean (SD)				
² Fisher's exact test; Wilcoxon rank sum test; Pearson's Chi-squared test				

Note: I tabellen udgør rækkerne opsummerende statistik om antal personer og procentdele af total i parentes (for kategoriske variable) eller gennemsnit og standardafvigelse i parentes (kontinuerte variable). Endelig fremgår i yderste højre kolonne p-værdien fra en Chi-kvadrattest, der sammenligner gruppen af fastholdte personer med gruppen af afgang for de respektive variable. Faste månedlige lønde er beregnet som den ansattes gennemsnitlige månedlige løn omregnet til fuldtidsløn. For vederlag fremgår bare summen modtaget i 2021.

Tabel B2: Deskriptiv statistik VIP

Characteristic	Overall, N = 409 ¹	0, N = 401 ¹	1, N = 8 ¹	p-value ²
stilling				0.4
Lektor	230 (56%)	226 (56%)	4 (50%)	
Professor	129 (32%)	127 (32%)	2 (25%)	
Professor MSO	50 (12%)	48 (12%)	2 (25%)	
helår_på_CBS	13 (7)	13 (7)	19 (10)	0.085
alder	50 (9)	50 (9)	56 (9)	0.12
DK-EU Gruppering				0.060
DK	218 (53%)	216 (54%)	2 (25%)	
EU	130 (32%)	124 (31%)	6 (75%)	
Ikke EU	61 (15%)	61 (15%)	0 (0%)	
Køn				>0.9
Kvinde	125 (31%)	123 (31%)	2 (25%)	
Mand	284 (69%)	278 (69%)	6 (75%)	
gns_Basisløn	39,453 (8,223)	39,421 (8,239)	41,020 (7,714)	0.7
gns_Funktionstillæg	1,724 (3,153)	1,758 (3,175)	0 (0)	0.075
gns_Kvalifikationstillæg	1,235 (4,670)	1,239 (4,709)	1,012 (1,887)	0.4
gns_Pension	9,377 (2,473)	9,384 (2,491)	9,060 (1,278)	0.8
gns_Rådighedstillæg	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
gns_Stillingsbestemte tillæg	13,065 (5,382)	13,107 (5,391)	10,949 (4,759)	0.2
sum_honorar	29,831 (60,380)	30,426 (60,832)	0 (0)	0.072
sum_engangsvederlag				0.072
Mean (SD)	15,452 (26,119)	15,761 (26,287)	0 (0)	
gns_Hovedtotal	67,544 (16,324)	67,653 (16,427)	62,041 (8,751)	0.4
norm_fuldår	0.91 (0.24)	0.91 (0.24)	0.72 (0.41)	0.072
km	12 (26)	12 (25)	22 (53)	0.3

¹ n (%); Mean (SD)² Fisher's exact test; Wilcoxon rank sum test

Note: I tabellen udgør rækkerne opsummerende statistik om antal personer og procentdele af total i parentes (for kategoriske variable) eller gennemsnit og standardafvigelse i parentes (kontinuerte variable). Endelig fremgår i yderste højre kolonne p-værdien fra en Chi-kvadrattest, der sammenligner gruppen af fastholdte personer med gruppen af afgangne for de respektive variable. Faste månedlige løndele er beregnet som den ansattes gennemsnitlige månedlige løn omregnet til fuldtidsløn. For vederlag fremgår bare summen modtaget i 2021.

1.1. Regressionsmodel TAP stillingskategorier

Som det fremgår af de opsummerede regressionsresultater i tabel 3 model 1, lader engangsvederlag umiddelbart til at have negativ indflydelse på TAP ansattes tilbøjelighed til at sige op, når man ikke kontrollerer for andre relevante faktorer. Denne effekt er dog statistisk insignifikant, når kontrolvariablene introduceres, jf. model 2. For de faste forhandlede løntillæg, er der ikke nogen effekt at spore.

I model 3 erstattes såvel forhandlede faste tillæg og engangsvederlag med de samme variable, men beregnet på baggrund af 2020 data. Dermed tages højde for, at personer, der har opsagt deres stilling tidligt i 2021, ikke har haft samme mulighed for at forhandle højere løn eller vederlag, hvilket skaber en bias i resultaterne. Resultatet af model 3 peger på, at den potentielle effekt observeret i model 1 formentlig er et produkt af denne bias.

Tabel B3: Regressionsresultater for TAP

	Model 1 – 2021 løn	Model 2 – m. kontrol	Model 3 – 2020 løn
Forhandlede faste tillæg	0,00000	0,00001	0,00001
Engangsvederlag	-0,00002*	-0,00002	-0,00001
Kontrol	NEJ	JA	JA
N (antal obs)	702	702	619

Note: * P<0,05 ** P<0,01 *** P< 0,001. Kontrolvariablene ansættelsesbrøk og antal år på CBS har signifikant negativ indflydelse på opsigelse i alle modeller, hvor de indgår

1.2. Regressionsmodel VIP stillingskategorier

Opsummerede resultater af regressioner for VIP fremgår af tabel B4, der er bygget op på samme måde som tabel B3 med den undtagelse, at honorarer, VIP kan modtage for særlig undervisningsindsats, fremgår separat fra øvrige engangsvederlag.

I ingen af de statistiske modeller findes der en signifikant effekt af hverken faste forhandlede løntillæg eller engangsvederlag på sandsynligheden for, at en VIP siger op. Det skal igen nævnes, at gruppen af VIP, der har sagt op, kun består af 8 ud af 409 personer.

Tabel B4: Regressionsresultater for VIP

	Model 1 – 2021 løn	Model 2 – m. kontrol	Model 3 – 2020 løn
Forhandlede faste tillæg	-0,00003	-0,00002	-0,00001
Engangsvederlag	-0,0001	-0,0001	-0,00002
Honorarer	-0,001	-0,0004	-0,001
Kontrol	NEJ	JA	JA
N	409	409	392

Note: * P<0,05 ** P<0,01 *** P< 0,001. Kontrolvariablene afstand til CBS, europæisk relativt til dansk stabsborgerskab og antal år på CBS har signifikant positiv indflydelse på opsigelse i alle modeller, hvor de indgår

8. GODKENDELSE AF INDSTILLING OM GENUDPEGNING AF TORBEN MÖGER PEDERSEN OG LILIAN MOGENSEN TIL CBS' BESTYRELSE

De eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse udpeges for en periode på fire år. Genudpegning kan finde sted én gang. Genudpegning foretages af udpegningsorganet og forudsætter ikke en forudgående indstilling fra indstillingsorganet. For så vidt angår bestyrelsesformanden, forelægges genudpegningen til uddannelses- og forskningsministerens godkendelse.

Bestyrelsesmedlem Lilian Mogensens første funktionsperiode i bestyrelsen udløber den 31. marts 2023, mens bestyrelsesformand Torben Möger Pedersens første funktionsperiode i bestyrelsen udløber den 30. juni 2023. Begge ønsker genudpegning til en anden periode i bestyrelsen.

På bestyrelsesmødet den 25. november 2022 bedes bestyrelsen godkende, at bestyrelsesformanden kan bede udpegningsorganet om at tage stilling til sin egen og Lilian Mogensens genudpegning således, at Lilian Mogensen kan genudpeges pr. 1. april 2023, mens bestyrelsesformand Torben Möger Pedersen kan genudpeges pr. 1. juli 2023.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender, at bestyrelsesformand Torben Möger Pedersen indstiller til udpegningsorganet, at bestyrelsesmedlem Lilian Mogensen og han selv genudpeges til CBS' bestyrelse ved udløbet af deres respektive første funktionsperioder.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

9. ORIENTERING OM STRATEGISK CAMPUSUDVIKLING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Bestyrelsen orienteres på bestyrelsesmødet den 25. november 2022 om strategisk campusudvikling, herunder a) baggrund og proces, b) Strategisk Campusplan og c) en mulig ny etape.

Direktionen præsenterede i november 2020 bestyrelsen for en etapeplan for udbygning af campus. Beslutningen om etapeplanen er blevet udskudt ad flere omgange. Dels på grund af behovet for erfaringsopsamling som følge af Covid-19-nedlukningen, øget brug af online-formater og de deraf afledte effekter for den fysiske campus. Dels på grund af studiepladsreduktioner.

Bestyrelsen besluttede i april 2021 at indgå to nye lejemål som en Etape A for campusudviklingen for at imødekomme de pædagogiske visioner på studie- og undervisningsområdet og væksten i antal ansatte. Med Etape A blev der skabt mulighed for yderligere at optimere brugen af den eksisterende campus, bl.a. i forhold til undervisningslokaler og ved at skabe luft til at imødekomme væksten lokalt på institutterne. De to nye lejemål vil også give muligheder for genhusning i forbindelse med nybyggeri og røkerier i fremtiden.

Erfaringerne med onlineformater samt studiepladsreduktioner er i den mellemliggende periode fra sommeren 2021 til 2022 blevet indarbejdet i campusudviklingen, herunder er analysen for lokalbehov og finansielle scenarier for udbygning blevet genbesøgt. Som opsummering på processen omkring campusudvikling er der udarbejdet en strategisk campusplan, hvis formål har været at sætte retning for den fremtidige udvikling af *den samlede campus* og ikke kun for udbygning af Solbjerg Campus, samt at tydeliggøre det strategiske ophæng i CBS' strategi: hvordan kan de fysiske rammer være med til at realisere CBS' strategiske prioriteter. I planen indgår bæredygtighed som et afgørende element og grænseflader mellem øvrige strategier og baggrund er belyst.

På bestyrelsesmødet i september 2022 informerede rektor om, at det økonomiske råderum til campusudvikling for tiden er betydeligt indskrænket primært på grund af væsentligt stigende byggepriser og renter, og sekundært på grund af forventede faldende STÅ-indtægter og øgede udgifter til bl.a. bygningsvedligehold og nyt IT-system til studieadministration. Derfor er en Etape B i form af nybygning og en egentlig etapeplan sat i bero.

Direktionen har valgt at orientere bestyrelsen om den strategiske campusplan, da den rammesætter campusudviklingen over et længere perspektiv og er vejledende uanset nybyggeri eller transformation af den eksisterende campus samt repræsenterer en underliggende strategi til CBS' strategi. Desuden ønsker direktionen kort at beskrive mulighederne for en næste etape, "Ny Etape B", som kan udfoldes sideløbende med, at den eksisterende campus indrettes bedst muligt for at understøtte de strategiske og lokalemæssige behov.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om strategisk campusudvikling til efterretning.

Bilag:

9.1 Oversigt over strategisk campusudvikling

9.2 Strategisk Campusplan

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

Oversigt over strategisk campusudvikling

I dette bilag beskrives a) Strategiske Campusplan (2022), som i den fulde version er vedlagt som bilag 9.2, b) baggrund og proces for Strategisk Campusplan, c) status på analyse af konkrete lokale behov/ Etape A d) mulig "Ny Etape B".

Strategisk Campusplan: CBS TOGETHER

Den strategiske campusplan beskæftiger sig med de fysiske rammer om universitetslivet. Den er et styringsredskab for campusudvikling, som giver retning både til udviklingen af CBS' samlede campusområde og til de enkelte delområder og kan anvendes på andre campuslokaliteter, - men den anviser ikke konkrete handlinger.

Ambitionen i den strategiske campusplan er "CBS TOGETHER" – et samlet og styrket campus. Den dækker, med afsæt i CBS' vedtagne strategi og prioriteter, over fem campusstrategisk mål vedrørende: *samfund, kompetencer, livslang læring, diversitet og trivsel*. Desuden angives tre overordnede vejledende principper for den fysiske udfoldelse: *bæredygtigt, samlet og profileret*. Formålet med disse principper er at guide og medvirke til, gennem indsatser i det fysiske campusmiljø og den gode campusoplevelse, at realisere CBS' strategiske prioriteter, samtidig med de generelt understøtter udviklingen af et fremtidssikret og moderne universitetsmiljø.

Den strategiske campusplan præsenterer med ambitionen CBS TOGETHER et fysisk hovedgreb, hvor Solbjerg Campus i øst og Dalgas Campus i vest forbindes endnu bedre i en klarere hovedakse med det formål at styrke interaktionen på tværs af campus.

Konkrete fremtidige handlinger/ beslutninger for campusudviklingen skal leve op til planens ambition, mål, principper og underliggende parametre. Den strategiske campusplan er derved et styringsredskab og kan bruges til at kvalificere og prioritere projekter og udvikling af campus.

Light versioner til kommunikation, herunder til eksterne stakeholders og konkrete skabeloner/ procedurer for implementering er under udarbejdelse. Nogle parametre er allerede en indgroet del af udførelsen af projekter.

Proces og baggrund for Strategisk Campusplan

Den strategiske campusplan tager udgangspunkt i Masterplankonkurrencen fra 2014 og de efterfølgende faser med Frederiksberg Kommunes rammelokalplan for Solbjerg Campus, Fondsansøgningen fra 2017, CBS' grundkøb ved Fasanvej Station samt nyere analyser for fremtidens universitetsmiljø bl.a. om distancearbejde og kontormiljø samt konkrete behov for nye undervisnings- og studiefaciliteter.

Den strategiske campusplan har været forelagt direktionen indledningsvist for at få sat den overordnede ramme og afslutningsvist i forbindelse med godkendelse. Desuden har den igennem hele forløbet været drøftet med programgrupperne for studie-, undervisning- og læringsmiljø (SUL), kontor- og netværksmiljø (KON) og bæredygtighed (BÆR).

Planen er særligt tilrettet i forhold til bæredygtig campusudvikling og grænsefladerne til det strategiske arbejde med Green Transition, koblingen mellem det digitale og det fysiske campus samt beslutningen om ikke at bygge nyt foreløbigt.

Status på Etape A

CBS har i 2021 indgået 2 nye lejemål på hhv. 3.139 m² og 2.871 m². Disse to lejemål er ved at blive sat i stand til undervisnings- og studieformål samt kontorer, og indgår i den samlede disponering og optimering af campus.

Det er vurderet, at de nuværende *planlagte* projekter i forbindelse med Etape A og *mulige* indretninger i fx Porcelænsbryggeriet dækker ca. 50% af lokalebehovet frem mod 2030 ift. undervisning, studieområder og arrangementer/ events. Dertil kommer dog, at forudsætninger kan ændres bl.a. i forbindelse med reform indenfor Cand.merc. området samt ambitioner ift. master- og HD området. Både forudsætninger og disponering af arealerne bør derfor genbesøges.

Derudover er der, efter nogle år med en betydelig vækst i antal af ansatte, ikke udsigt til fortsat stor vækst i antallet af ansatte. Dertil kommer, at distancearbejde og muligheden for at mødes digitalt med kollegaer og samarbejdspartnere kan medføre et mindre arealbehov på sigt. Nyindretninger af eksisterende kontor- og netværksarealer vil dog skulle indtænkes for at imødekomme nye samarbejdsformer mv., ligesom der sandsynligvis er brug for en betydelig kulturændring.

Dataindsamling på kontorudnyttelse og status for pilotprojekter fremlægges bestyrelsen i forbindelse med forretningseftersynet i foråret 2023.

Ny Etape B

Arbejdet med planerne for nybyggeri er midlertidigt sat i bero, især på grund af de for tiden høje finansielle omkostninger ifm. nybyggeri. Der fokuseres derfor på at udarbejde en plan for udvikling af det eksisterende campus til bedst muligt at understøtte de lokalemæssige og strategiske behov.

Samtidig genbesøges muligheden for fondsfinansieret nybyggeri på området syd og nord for Fasanvej metrostation. På den sydlige grund ved Fasanvej metrostation vil der være mulighed for et kombineret byggeri, dvs. CBS-dedikerede lokaler i stueetagen og 1. sal, og et kollegium i de øvrige etager. På den nordlige grund ved Fasanvej metrostation vil det oprindelige forslag om Etape B i form af et nybyggeri ligeledes kunne indgå i en fonsdialog. En ombygning af Vandtårnet og Professorboligen til universitetsformål vil kunne indgå i begge projekter, og bl.a. understøtte de CBS-dedikerede faciliteter i et evt. kollegiebyggeri.

Et Vandtårnsprojekt vil give mulighed for at transformere eksisterende bygninger midt på campus til særlige faciliteter, som kan være med til rammesætte og positionere CBS' samfundsmæssige bidrag. Dette vil være et "minimums" projekt, et åbningstræk for campusudviklingen, indtil den økonomiske situation ændrer sig. Projektet har bedre mulighed for at opnå fondsmidler, og kan i kraft af placering og narrativ få en betydelig effekt, særligt i samspil med andre bygninger.

Et nybyggeri på en af grunden kunne skabe moderne undervisningsfaciliteter (eksempelvis mere blended learning, flere rum til gruppearbejde, og anvendelse af moderne undervisningsteknologier), der kan understøtte CBS' strategiske indsatser om bl.a. transformativ kompetencer, livslang læring, Leadership, mødet med samfundet. Derudover trivsel/talentpleje, som særligt kunne understøttes gennem et kollegium.

Disse projekter kan i samspil med Kilen og sammen med lejemålet på Finsensvej, og igangværende byrumsprojekt omkring Start up city (ved Finsensvej), bane vejen for en bedre forbindelse mellem Dalgas Campus og Solbjerg Campus, jf. ambitionerne i den strategiske campusplan.



STRATEGISK CAMPUSPLAN

CBS Together

*– et samlet og styrket campus
for fremtiden*

INDHOLDSFORTEGNELSE

August 2022

Tekst:
CBS
HJORTKJÆR Land & by

Layout:
CBS

Tegninger:
CF. Møller
Urland
Schmidt, Hammer og Lassen

Fotos:
Bjarke MacCarthy
Jacob Boserup
Jens Lindhe

<i>Forord: CBS TOGETHER – et samlet og styrket campus for fremtiden</i>	4
<i>Læsevejledning</i>	6
<i>Overblik over CBS Together</i>	7
BAGGRUND FOR CAMPUSPLAN	10
<i>CBS’ strategi: We transform society with business</i>	10
<i>CBS Campus Sustainability Strategy</i>	10
<i>CBS´ Digitale transformation og campus</i>	11
<i>CBS Campus på Frederiksberg</i>	12
<i>Tidligere campusplaner</i>	13
FYSISK HOVEDGREB FOR CAMPUS	16
<i>Solbjerg og Dalgas Campus</i>	16
<i>Porcelæns haven, Graduate House og de øvrige bygninger</i>	17
<i>Overordnede træk ved hovedgrebet for campus</i>	18
<i>Campusområderne i dag</i>	20
<i>Signaturbygninger</i>	22
FEM STRATEGISKE PRIORITETER OG CAMPUSMÅL	26
<i>1. Samfund</i>	27
<i>2. Kompetencer</i>	28
<i>3. Livslang læring</i>	29
<i>4. Diversitet</i>	30
<i>5. Trivsel</i>	31
TRE CAMPUSSTRATEGISKE PRINCIPPER	34
<i>1. Et bæredygtigt campus</i>	36
<i>2. Et samlet campus</i>	38
<i>3. Et profileret campus</i>	40
INSPIRATION – RUM OG INDRETNING	44
<i>1. Samfund</i>	44
<i>2. Kompetencer</i>	45
<i>3. Livslang læring</i>	46
<i>4. Diversitet</i>	47
<i>5. Trivsel</i>	48



FORORD

CBS TOGETHER – et samlet og styrket campus for fremtiden

Den strategiske campusplan understøtter CBS' overordnede strategiske retning

"We transform society with business" er den overordnede vision for CBS, som blev vedtaget i 2020. Ambitionen er, at CBS' ansatte og studerende i endnu højere grad skal bidrage til at løse de samfundsmæssige udfordringer, vi står overfor.

Denne markante samfundsrolle stiller nye krav til universitetet og campus som den fysiske ramme omkring viden og udvikling. Derfor skal det fysiske campusmiljø løbende udvikles og den samlede campusoplevelse styrkes.

Udover at CBS skal levere på de strategiske prioriteter som løsning af samfundsmæssige udfordringer gennem forskning og udvikling af nye kompetencer hos de studerende, ønsker CBS også at styrke den allerede stærke position inden for livslang læring og et internationalt universitetsmiljø, som det fysiske campus kan bidrage til.

CBS ønsker med den fremtidige udvikling at sikre både et velfungerende og bæredygtigt campus, som samtidig fungerer som en katalysator for den gode campusoplevelse blandt ansatte, samarbejdspartnere og flere aldersgrupper af studerende. Derigennem understøtter campus CBS' kerneforretning og bidrag til samfundet.

CBS TOGETHER er det campus, som er med til at løfte CBS' strategi "We transform society with business".

Den strategiske campusplan giver samlet retning til nye projekter samt vedligehold og ombygninger af eksisterende, så strategiens formål understøttes bedst muligt.

Den grønne dagsorden er central. Campus skal byde ind med CO2-reducerende tiltag, som tilgodeser den grønne omstilling, og som samtidig understøtter robuste og langtidsholdbare investeringer i de fysiske rammer og trivsel blandt ansatte og studerende. Den strategiske campusplan er tæt relateret til Campus Sustainability Strategy.

Derudover er der en række andre faktorer, der aktualiserer behovet for en strategisk campusplan.

Udviklingspotentialer

CBS ejer en række arealer på hovedcampus mellem Solbjerg Plads og Fasanvej Metrostationer, som blev opkøbt i 2019 i forlængelse af den tidligere masterplankonkurrence for at have mulighed for at kunne virkeliggøre planerne for nybyggeri. Det er centralt for udviklingen af campus, at der sættes en retning

for, hvordan disse *arealers strategiske potentiale* kommer i spil både på kort og på langt sigt, samtidig med at de eksisterende bygninger udvikles over tid.

Derudover har CBS gennem en årrække lejet sig ind i forskellige bygninger spredt ud over Frederiksberg, således at flere aktiviteter er blevet placeret væk fra det centrale campus, hvilket giver et mere spredt campus i modsætning til en samlet oplevelse og styrkelse af bl.a. studieliv. Der er behov for en samlet retning for, hvordan denne udbygning af CBS med spredte lejemål på den lange bane kan ændres og bidrage til en samlet campusoplevelse. I det perspektiv gælder også, hvor og hvordan CBS udfører de rette langvarige investeringer bl.a. i forhold til grøn omstilling af bygninger.

Desuden er der aktuelt en byudvikling i gang omkring Dalgas Have og Finsensvej med nye bygninger, funktioner og forbindelser, som CBS med fordel kan koble sig på i udviklingen af campus.

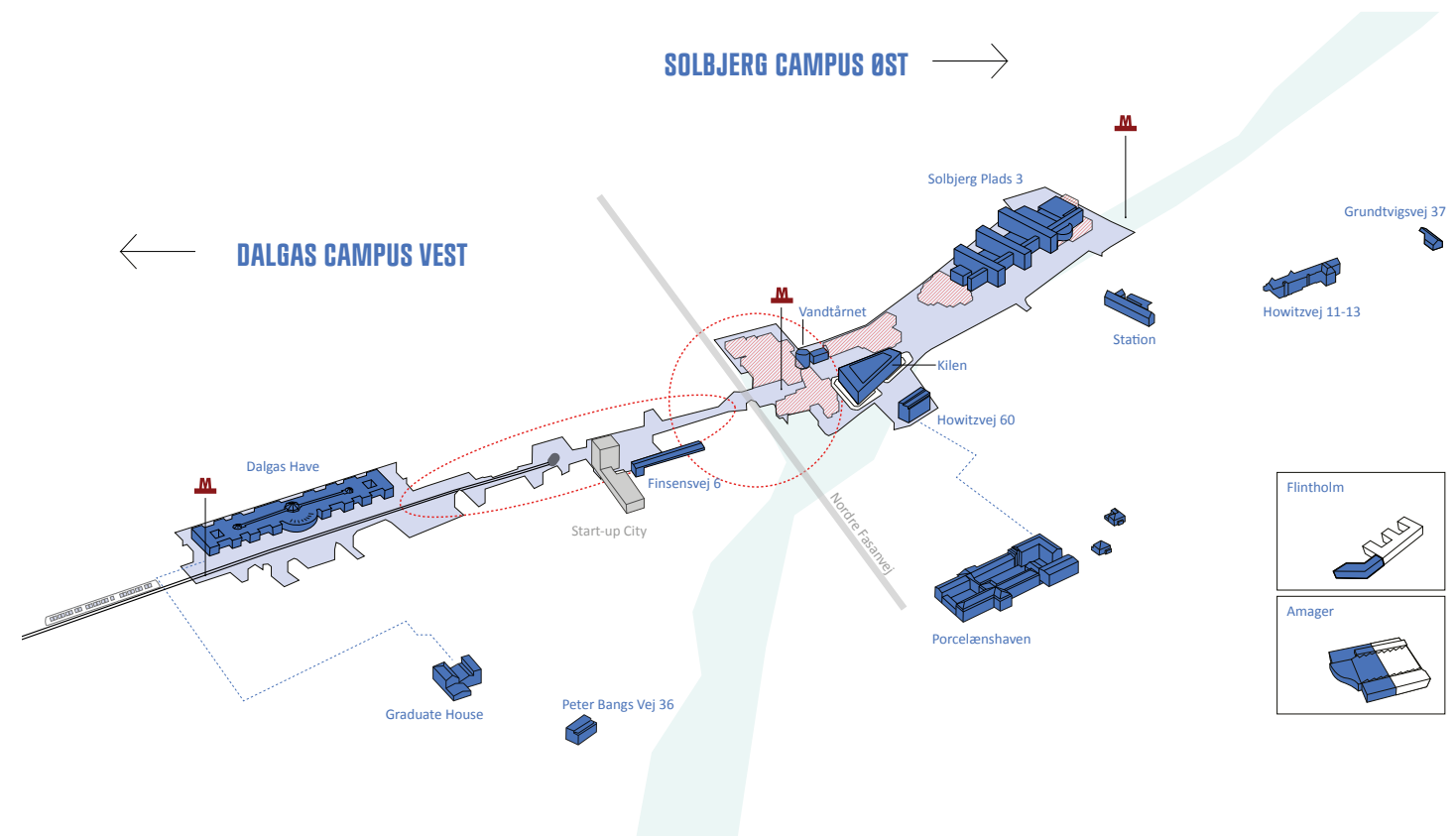
Effektiv lokaleudnyttelse

CBS har det laveste indendørsareal pr. studerende til rådighed sammenholdt med alle andre universitetsmiljøer i Danmark, hvilket viser en hidtil effektiv og bæredygtig tilgang til disponering af arealer. Men det begrænsede bruttoareal giver en række udfordringer i det daglige, bl.a. betyder nye pædagogiske ambitioner med flere mindre hold til dialog- og gruppebaseret undervisning et øget pres på faciliteterne. Derudover har erfaringer med øget brug af onlineundervisning – udover øget gruppeundervisning – vist behovet for mere areal til studenterdrevne aktiviteter på campus og faciliteter til netop onlineundervisning for både undervisere og studerende.

Vækst inden for videre- og efteruddannelse medvirker også til et øget pres på lokalebehov og faciliteter til onlineundervisning. Modsat kan distancearbejde og muligheden for at mødes digitalt med kollegaer og samarbejdspartnere betyde mindre arealbehov på sigt.

Økonomiske forudsætninger

Den strategiske campusplans udmøntning skal hvile på bæredygtige økonomiske forudsætninger, hvor økonomi ses i henhold til behovet og ambitionen. Det betyder, at der skal arbejdes for at sikre økonomisk råderum til kommende langsigtede beslutninger om bl.a. konsolidering og evt. nybyggeri, men at



Hovedgrebet favner CBS' samlede campus og behovet for at skabe en styrket forbindelse mellem allerede velfungerende campusområder DALGAS CAMPUS i vest og SOLBJERG CAMPUS i øst. Hovedgrebet styrker det, som allerede i dag udgør CBS Campus, men i en ny ramme og med en ny tyngde i forhold til den fremtidige campusudvikling. Ambitionen **CBS TOGETHER** er at skabe ét sammenhængende og styrket hovedcampus, hvor studerende, forskere og samarbejdspartnere mødes, interagerer og udveksler viden og løsninger til gavn for samfundet. Et samlet campus bidrager til kritisk masse, trivsel, diversitet og til det gode campusliv, som tiltrækker og fastholder talenter og nye samarbejdspartnere.

Den ene røde cirkel omkranser det strategiske udviklingspotentiale i midten af hovedcampus omkring Fasanvej Metrostation. Den anden indhegner nye forbindelser og byrum, som styrker oplevelsen af Dalgas Campus og tapper ind i allerede igangsatte byudviklingsprojekter, som CBS kan drage fordel af. Se afsnit om hovedgreb side 16.

dette altid skal ses i forhold til, om og hvordan eksisterende kvadratmeter kan gentænkes og omdannes, så de udnyttes optimalt og løser behovet.

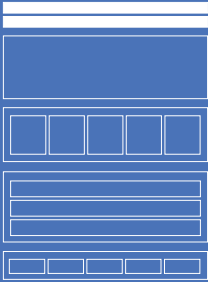
Den strategiske campusplan giver svaret på og retningslinjer for, hvordan CBS bedst udnytter de udviklingsmuligheder der er, samtidig med at dette sker hensigtsmæssigt i forhold til den samlede udvikling af campus.

Aktuelt (efteråret 2022) er finansiering af campusudvikling og nybyggeri udfordret af en række faktorer. De væsentligste er høje og stigende renter, forhøjede byggepriser, øgede udgifter til vedligehold samt færre indtægter bl.a. som konsekvens af studiepladsreduktionen, der betyder, at CBS må optage et lavere antal studerende.

Dette betyder, at planer for nybyggeri ligger et stykke ude i fremtiden, men andre campusudviklingstiltag skal stadig følge den strategiske campusplans mål og principper, som guider i forhold til prioriteringer og kvalificering af projekter.

OVERBLIK OVER CBS TOGETHER

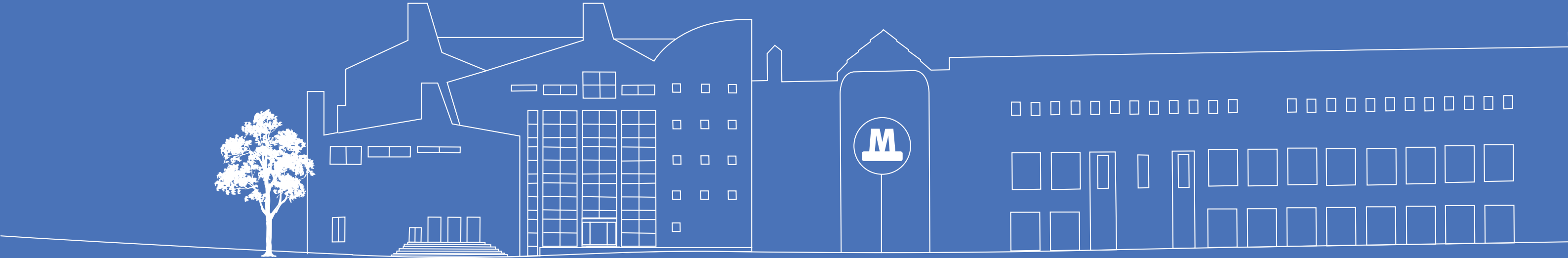
TRIVSEL



Overblik over strategihieraki for CBS TOGETHER

BAGGRUND

Baggrund for den strategiske campusplan beskrives i dette afsnit. Det er dels det strategiske ophæng i CBS' strategi, dels sammenhæng med CBS Campus Sustainability Strategy. Desuden en opsummering af de nye muligheder og udfordringer, som bl.a. det hybride campus og den digitale transformation kommer til at betyde for indretning af lokaler og faciliteter. Derudover beskrives CBS Campus og sammenhængen med placeringen på Frederiksberg og de forudsætninger, som ligger i beliggenheden. Endelig gives et kort resumé af de tidligere campusplaner.



BAGGRUND FOR CAMPUSPLAN

CBS' strategi: We transform society with business

Som erhvervslivets universitet vil CBS tage et endnu større og mere aktivt ansvar for at være med til at løse de store samfundsmæssige udfordringer. Behovet for grøn omstilling, øget digitalisering og en ny global verdensorden er eksempler på udfordringer, som påvirker erhvervslivet, og hvor erhvervslivet samtidig er en afgørende del af løsningerne. Derfor skal CBS levere relevant forskning af højeste kvalitet og uddanne dimittender og ledere med en stærk faglighed og transformative kompetencer til at forandre og gøre en forskel i fællesskab med andre af erhvervslivets og samfundets aktører.

Disse tanker ligger bag CBS' overordnede strategi "*We transform society with business*", som blev vedtaget i 2020. Denne strategi stiller nye krav til universitetets fysiske rammer, og derfor igangsatte CBS et genbesøg af campusplanerne sideløbende med strategien. Arbejdet med planerne er mundet ud i denne strategiske campusplan **CBS TOGETHER**.



Den strategiske campusplan er primært linket op på CBS' strategi.



Den del af campusudviklingen der generelt vedrører bæredygtighed er primært beskrevet i *Campus Sustainability Strategy* (som er linket op på det strategiske tværgående initiativ om *Green Transition* og FN's 17 verdensmål) med undtagelse af *Space Management*, som også beskrives i *campusplanen*.

CBS Campus Sustainability Strategy

Den strategiske campusplan beskæftiger sig med de fysiske rammer om universitetslivet og hænger sammen med en række andre strategier. Det gælder særligt arbejdet med at skabe og udvikle et bæredygtigt campus.

Campusudvikling i forhold til bæredygtighed i bred forstand er beskrevet i CBS' Campus Sustainability Strategy fra 2018 og efterfølgende CBS Campus Sustainability Profile & Goals 2020-2025 fra 2019. Den strategiske campusplan og bæredygtighedsstrategien har forskelligt fokus, men peger i samme retning i forhold til et effektivt, attraktivt og velfungerende campus. Den strategiske campusplan beskæftiger sig primært med den del af bæredygtighedsstrategien, som vedrører *Space Management* – disponering og udnyttelse af arealer, hvilket har direkte betydning for CBS' klimaaftryk og økonomi. Campusplanen har ligeledes en gennemgående tematik omkring *social bæredygtighed* og hvordan det understøttes af de fysiske rammer.

Der er på CBS et igangværende arbejde med at sætte endnu mere fokus på CO2 reduktion. I den forbindelse forventes det, at der kommer nye mål for CO2 reduktion, hvilket vil have indflydelse på, hvordan denne plan udmøntes i konkret handling.

CBS' Digitale transformation og campus

Udviklingen af et fysisk campus hænger desuden tæt sammen med det digitale campus. Med dette menes onlineundervisning og mulighed for at mødes på digitale platforme både for studerende og ansatte. Det fysiske campus kan understøtte og supplere det digitale og omvendt. Erfaringen med det hybride campus og stigende digitalisering har vist, at det fysiske møde og det fysiske campus fortsat er centralt for et velfungerende studie- og arbejdsliv – og en forudsætning for, at relationer i det digitale fungerer. Samtidig viser det, at det digitale campus, undervisning og møder online, - også forudsætter og stiller krav til plads og nye fysiske rum på campus for at kunne fungere optimalt.

Den hybride arbejdsplads

Fremtidens kontorarbejdsplads forventes at blive hybrid, og balance og forbindelser mellem arbejde på campus og på distancen bliver et centralt tema i udviklingen af kontorarbejdspladser. Øget distancearbejde giver mulighed for øget pladsoptimering og dermed en endnu mere bæredygtig arealudnyttelse på CBS, men der vil fortsat være et fokus på mulighed for både fordybelse og samarbejde på campus. På CBS har det videnskabelige personale haft vid mulighed for at arbejde uden for campus. Erfaringerne fra Covid-19 perioden viser, at der blandt det administrative personale er potentiale for et udvidet omfang af distancearbejde fremadrettet.

Øget digitalisering og CBS' mangerettede pladsbehov fordrer, at CBS samlet set nu kigger mere kritisk på, hvordan CBS indretter institutter/ enheder og særligt hvilke arealer, der stilles til rådighed for den enkelte forsker/ ansatte.

Opgavevaretagelse "on campus"

Erfaringer fra øget distancearbejde viser, hvor vigtigt det er for nogle dele af opgavevaretagelsen, for det faglige miljø og den sociale trivsel, at kollegaer regelmæssigt mødes fysisk og er til stede. Visse arbejdsopgaver kan kun med kvalitetsforringelse og/eller væsentligt øget tidsforbrug løses online. Det gælder fx større, fælles udviklingsopgaver, innovationsprocesser m.m. Det fysiske møde giver samtidig mulighed for et mere levende universitetsmiljø med mange positive afledte effekter. Samtidig giver ny teknologi og onlinemøder en anden dynamik i indretningen af arbejdsdagen, og her er der behov for faciliteter, der støtter op ift. undervisning og digitale møder med interne og eksterne.

Fordybelsespladser er fortsat centrale for opgavevaretagelsen – både hos det videnskabelige personale, men også hos dele af det administrative personale – og har betydning for de ansattes hverdag på campus og bidrag til campusliv og interaktion.

Samtidig har erfaringerne understreget storrumskontorets åbenlyse mangler – medmindre supportrum indgår i indretningen, bl.a. til onlinemøder. Storrumskontorer er sjældent ideelle til fordybelse eller interaktion. Nogle enheder og funktioner vil dog fortsat drage stor fordel af at sidde i et storrumskontor pga. interaktion med kollegaer og brugere.

Det hybride undervisnings- og studiemiljø

Langt det meste af undervisningen vil fortsat foregå fysisk på campus, og onlineformatet ses derfor som et supplement. Mere onlineundervisning stiller dog også krav om arealer på campus til at kunne følge undervisningen, når den er "live" og/eller er interaktiv, særligt hvis den studerende har fysiske lektioner lige før eller efter.

De studerendes selvstudier har stor betydning for læringen og har altid udgjort en meget stor del af studietiden. Den studentstyrede læring vokser på især to områder. Der vil være mere onlineselvstudie, fx videomateriale, som ikke direkte dikterer flere arealer, men indirekte er det vigtigt at stille fysiske studiemiljøer til rådighed for bl.a. disse aktiviteter, da relationer opbygget i det fysiske studiemiljø har betydning for, at studier og dialog på tværs fungerer online. Grupperum til at udføre onlinemøder og interviews og studiepladser i fx åbne arealer med hovedtelefoner eller afskærmende møblement som et væsentligt supplement. Der vil også være mere studenterdrevet læring og arbejde i læsegrupper mv. i forlængelse af mere case-orienteret og dialogbaseret undervisning, hvilket har betydning for areal til behovet for læsepladser og studiearealer.

Livslang læring og digital transformation

Nuværende og kommende studerende på CBS har et forventet uddannelses- og arbejdsliv på 60 år – sandsynligvis med flere karriereskift undervejs. Derfor skal studerende fortsætte med at lære langt ud over forberedelsen til deres første job og begyndelsen af deres karriere. Det betyder, at campus skal kunne tilbyde læringsmiljøer til mange forskellige aldersgrupper af studerende, herunder faciliteter til forberedelse, produktion og live afvikling af nye innovative formater online.



CBS Campus på Frederiksberg

CBS består i dag af ét hovedcampus omkring Solbjerg Campus og to større campusområder ved Dalgas Have og Porcelænshaven samt 'satellitterne' Graduate House, Flintholm langs metrolinjen og eksamenshallen ved Amager Strand. Derudover er der en række lejemål og ejendomme på Frederiksberg i tilknytning til eller uafhængigt af campusområderne, bl.a. to nyere lejemål på Finsensvej 6 mellem Dalgas Have og Solbjerg Campus og Peter Bangsvej 36, nær Graduate House.

CBS Campus indgår som en del af Frederiksberg kommunes Vidensby (Science-aksen), der samlet huser omkring 25.000 studerende. CBS er med sine flere end 20.000 studerende en markant del af Vidensbyen. Vidensbyen ligger koncentreret omkring den grønne sti og for CBS' vedkommende langs metrolinjen – fra Flintholm i vest til Rolighedsvej i øst. CBS vil med denne strategiske campusplan tydeliggøre forbindelsen til visionen om at skabe en sammenhængende vidensby.



CBS' ejendomme udgør i alt 132.582 m² fordelt på 17 lokationer. CBS' ejendomme og arealer omfatter både egne bygninger og lejemål. Nogle bygninger er dedikerede til én funktion, mens de større bygninger typisk rummer flere funktioner: Undervisning, forskning, administration og fælles-/studerterfaciliteter.

- Ejet af CBS
- Leje
- Nimbuskollegiet (CBS Boligfond)

Frederiksberg Vidensbyen fra KU LIFE i øst ved Rolighedsvej over CBS Campus til Flintholm i vest. Den strategiske campusudvikling af CBS på Frederiksberg understøtter denne vision.

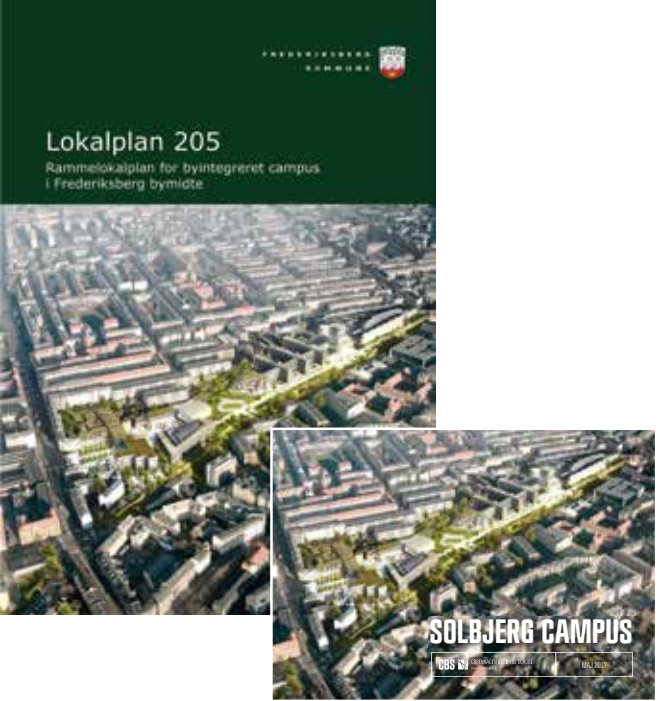
- Hovedakse
- Sekundær akse
- CBS / vidensbyområde
- Anden vidensbyområde
- Potentielt vidensbyområde
- Metrostationer Eksisterende, planlagte og mulige



Tidligere campusplaner

Udviklingen af CBS Campus tager udgangspunkt i masterplan-konkurrencen for Solbjerg Campus fra 2014 og efterfølgende rammelokalplanen fra 2017 for området. CBS har opkøbt arealer ved Fasanvej Metrostation for at kunne virkeliggøre planerne i Masterplanen. Sidenhen har planerne været justeret til de konkretiserede fremtidige behov i en nedskaleret version af Masterplanen med fokus på campus som helhed.

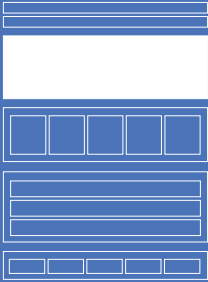
Den strategiske campusplan tager udgangspunkt i dette forudgående arbejde og sætter planerne i en ny strategisk ramme – både i forhold til CBS' overordnede strategi og den fysiske udvikling af campus. Desuden inddrages også de nyeste undersøgelser og internationale erfaringer, særligt det der vedrørende det hybride campus.



RAMMELOKALPLAN OG MASTERPLANEN FRA 2017 Hovedgrebet i Masterplanen fra 2017 havde fokus på konsolidering og byrum omkring Solbjerg Plads. Masterplankonkurrencen blev udskrevet af CBS i 2014 i et samarbejde med Frederiksberg Kommune og Realdania, og blev vundet af et team ledet af C.F. Møllers Architects.



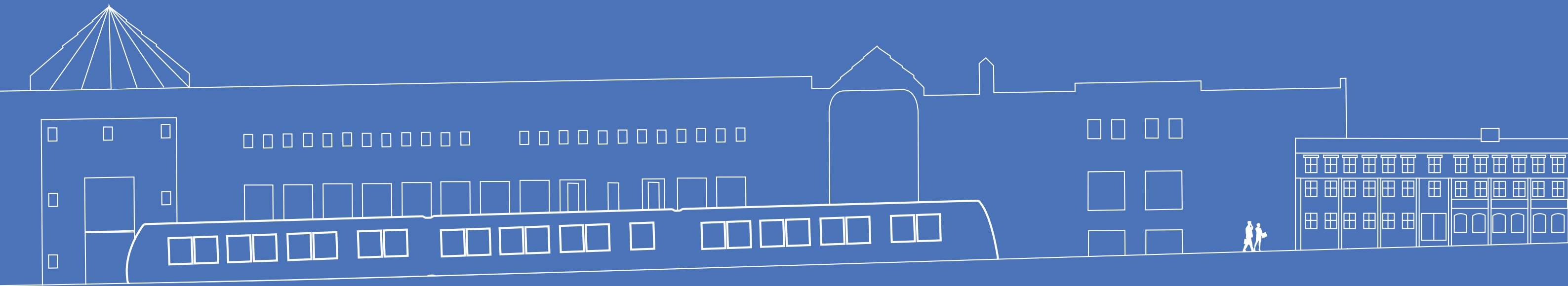
Tidslinje for campusudvikling fra Masterplan-konkurrence udskrives i 2014 til Campusplanen. Den forudgående etapeudvikling fra 2020/21 indskrives i et nyt hovedgreb for CBS campus.



Overblik over strategihieraki for CBS TOGETHER

HOVEDGREB

Med et nyt fysisk hovedgreb vil campusambitionen om CBS TOGETHER styrke og samle det, som allerede i dag udgør CBS Campus, men i en ny ramme i forhold til den tidligere campusudvikling. Den strategiske campusplan præsenterer hovedgrebet og campusområderne i dette kapitel.



FYSISK HOVEDGREB FOR CAMPUS

Det fysiske hovedgreb for ambitionen CBS TOGETHER er et samlet hovedcampus omkring metroens forløb fra Solbjerg Plads i øst til Dalgas Have i vest med stærke signaturbygninger, byrum og faciliteter, der binder et varieret og oplevelsesrigt campus sammen. Det bidrager med plads til langsigtede bæredygtige løsninger for CBS, hvor bygninger og rum understøtter både fysiske som digitale møder og oplevelser.

CBS TOGETHER er titlen på dét fysiske hovedgreb, som favner strategien “We transform society with business”.

Solbjerg og Dalgas Campus

CBS’ signaturbygninger er vigtige i markeringen og styrkelsen af campus. De medvirker til det inviterende og attraktive campus som en del af CBS’ historie og arkitektoniske kvalitet – fra Dalgas Have af Henning Larsens Arkitekter i vest over Kilen af Lundgaard og Tranberg til Solbjerg Plads 3 af Vilhelm Lauritzen Arkitekter i øst. Ramblaen og den landskabelige bearbejdning af landskabsarkitekt Marianne Levinsen er endnu et eksempel og en vigtig akse i fortællingen om campus.

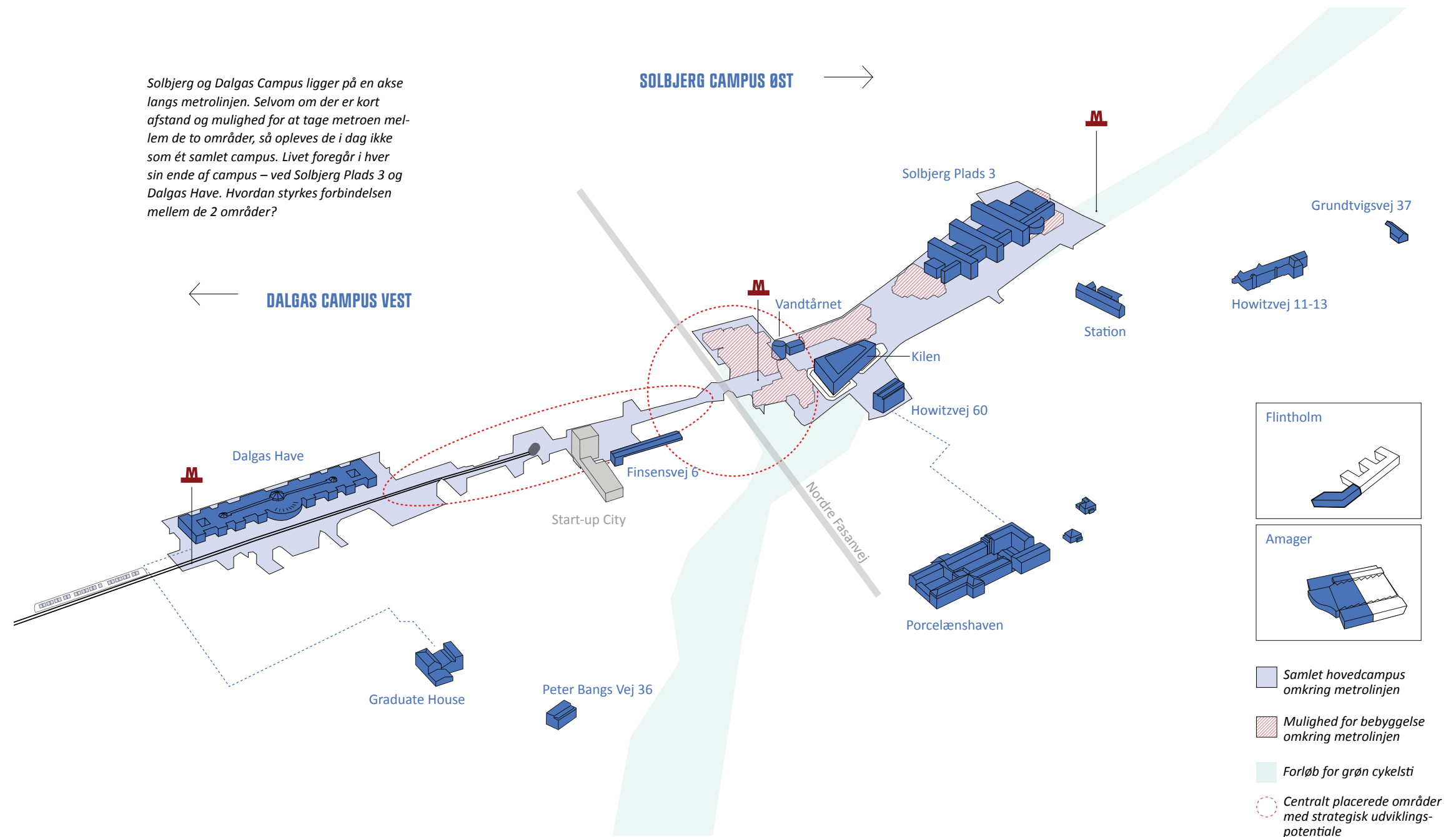
Ambitionen i den nye campusplan er det samlende og byintegreerede campus med interessante byrum og bygninger ved Solbjerg Campus, som i det nye hovedgreb udvides mod vest ned til Dalgas Campus for at tilbyde en udvidet men fortættet oplevelse af campus. Dette greb understøtter og styrker visionen om en sammenhængende Vidensby på Frederiksberg.

Fasanvej Metrostation og området omkring er omdrejningspunkt for hovedgrebet og skal danne et bindeled mellem campusområderne gennem nye forbindelser, byrum og eventuelt nybyggeri. I den nye fortælling får området en større tyngde, klarere profilering og en tydeligere strategisk betydning for den fremtidige campusudvikling.

Bedre forbindelser til Dalgas Have er ikke alene en mulighed for bedre tilgængelighed og lidt kortere transporttid, men medvirker også til et mere varieret campus, der opleves mere tæt forbundet. Det østlige Solbjerg Campus er det grønne og aktive campus indfanget af den grønne cykelsti og enkeltstående bygninger. Det vestlige Dalgas Campus kan blive til et mere bymæssigt campus med nye byrum og fysiske forbindelser for gående og cyklister langs og over metroen. Dalgas Campus kan blive en del af kommunens allerede udpegede udviklingsområ-

de og på sigt og med de rette tiltag udvikles til et endnu større potentiale for CBS. Indgåelse af lejemål ved Finsensvej kan ses som første skridt mod denne mulighed.

Helt konkret skal der ske en løbende tilpasning af eksisterende bygningsmasse og byrum på CBS. Derudover er der potentiale i at udnytte byggemuligheder på Solbjerg Campus, fx i forbindelse med afhændelse af ikke-optimale ejendomme/lejemål og styrke det vestlige campus med nye forbindelser sammen med områdets øvrige aktører.



Porcelæns haven, Graduate House og de øvrige bygninger

Porcelæns haven ligger mere isoleret fra hovedcampus på kanten af Frederiksberg Have. I hovedgrebet indgår Porcelæns haven som en særlig brik på campus, bl.a. til faciliteter og arrangementer, som er relevante for forskere, masterstuderende og besøgende udefra med en forsknings- eller erhvervsrettet profil. Porcelæns haven kan dog stadig opretholde et studiemiljø for at udnytte de eksisterende rammer effektivt, men vil i aktivitetsniveau og studieliv fortsat adskille sig fra hovedcampus.

Graduate House vil sammen med Peter Bangsvej 36 med nye undervisnings- og studiefaciliteter i højere grad understøtte og supplere hovedcampus.

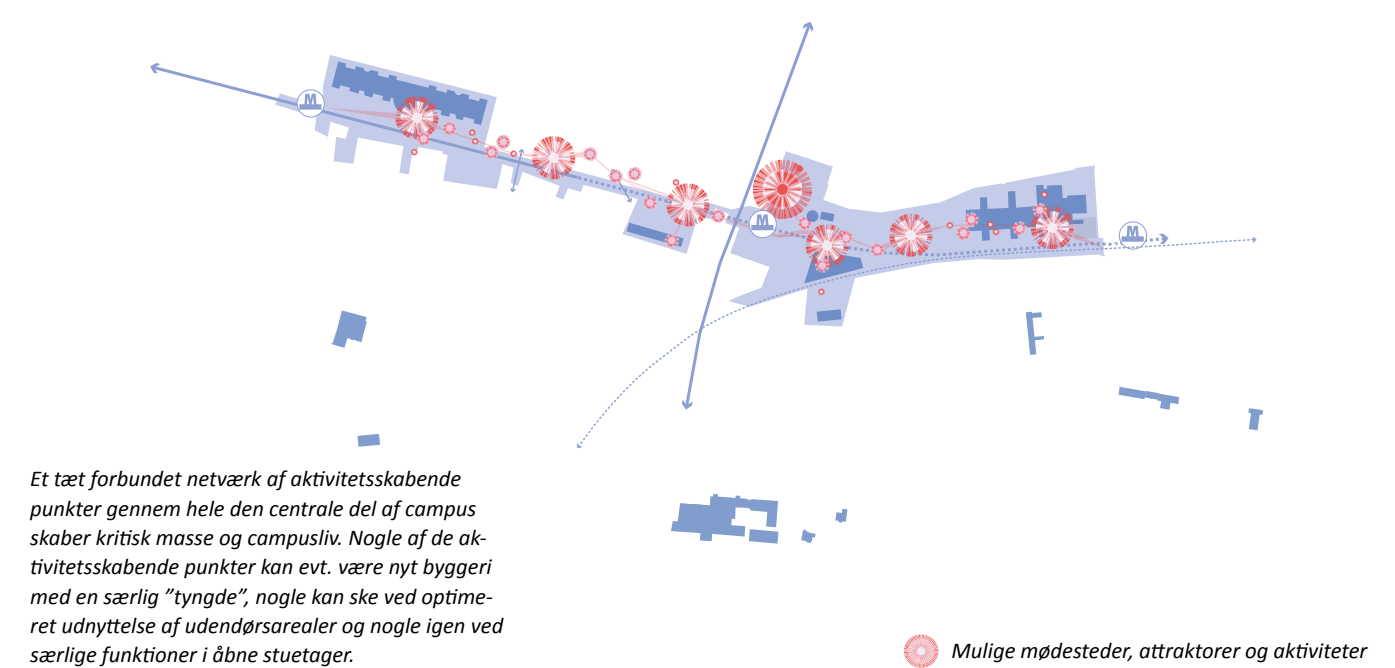
De øvrige og mere spredte lejemål kan på sigt gennem afhændelse og konsolidering på hovedcampus være med til at opfylde ambitionen om et samlet og styrket campus for fremtiden.

OVERORDNEDE TRÆK VED HOVEDGREBET FOR CAMPUS

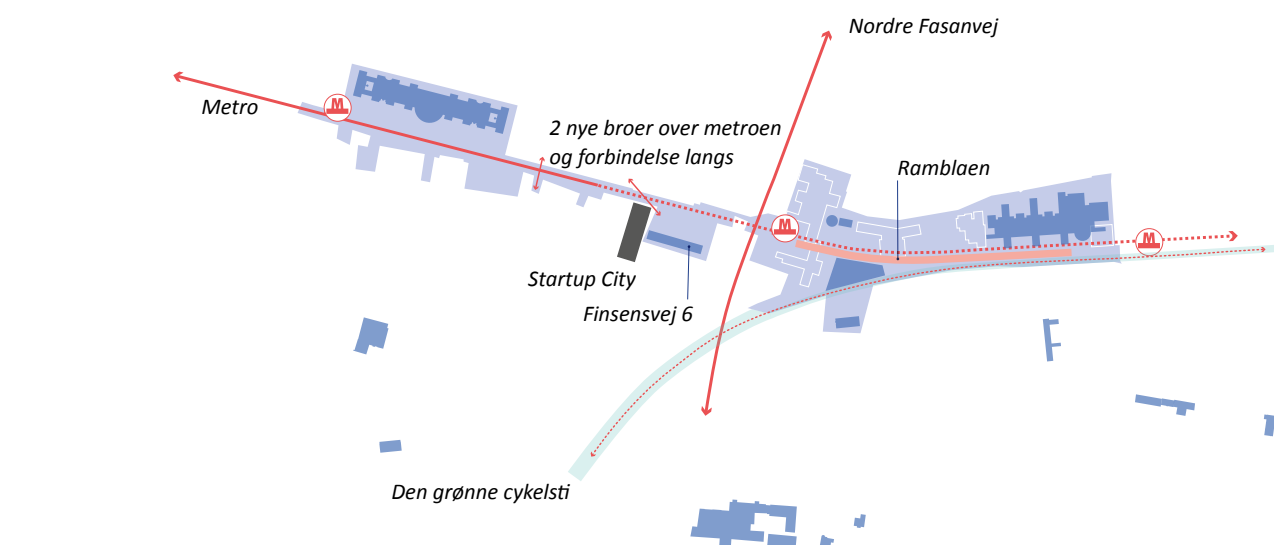
Signaturbygninger og øvrige bebyggelse



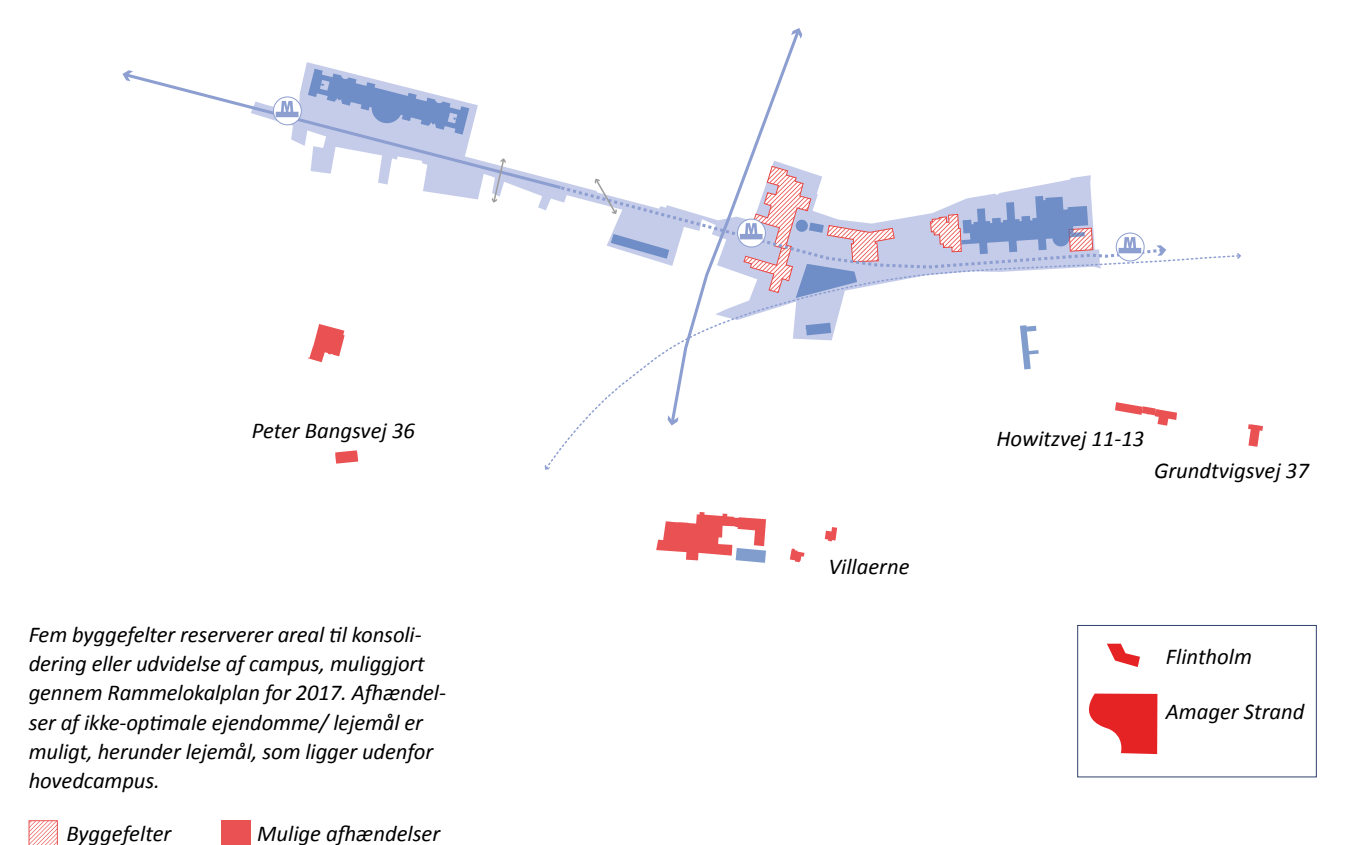
Mødesteder, attraktorer og aktiviteter



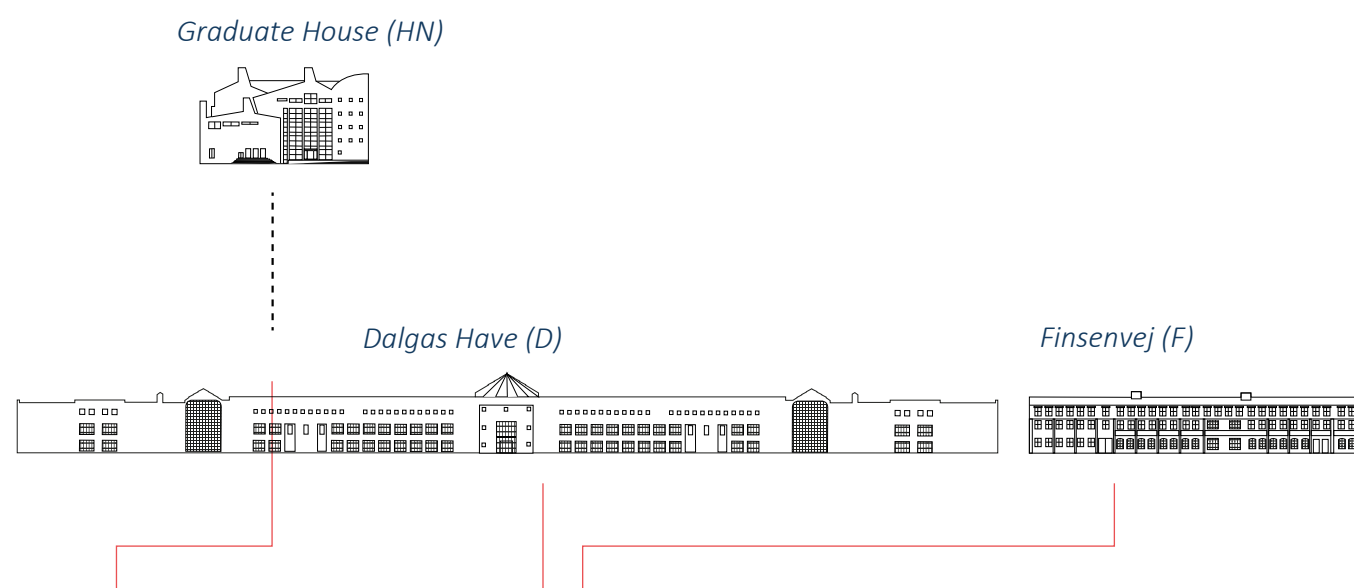
Byrum og forbindelser



Byggemuligheder og afhændelser



CAMPUSOMRÅDERNE I DAG



Graduate House

Graduate House er det ombyggede og tidligere Hamlet Hospital. Huset blev indviet 2016 og huser primært undervisnings- og studiefaciliteter for kandidater, men kan anvendes ift. undervisning iøvrigt.

Bygningen ligger i et gårdmiljø med flere ombyggede og tidligere produktionsbygninger med gåafstand til Peter Bangsvej og nybyggeri som Nimbuskollegiet. I forbindelse med Graduate House ligger Peter Bangsvej 36, som skal anvendes til undervisning og studiemiljø.

Potentialet ved Graduate House er i forbindelse med indgåelse af det nye lejemål at lave et lokalt studiemiljø på tværs af Graduate House og Peter Bangsvej som en understøttelse af hovedcampus nu og fremover, hvis behovet fastholdes.

Graduate House: 9.941 m², leje
Peter Bangsvej 36: 2.782 m², leje

Øvrige bygninger

Flintholm, undervisning, 2.197 m², leje
Howitzvej 11-13, kontor, 2.825 m², ejet
Grundtvigsvej 37, kontor, 1.924 m², leje
Solbjergvej 3, 765 m², leje
Amager Strandvej 108B, Skriftlig eksamenshal, 2.361 m², leje

Dalgas Campus

På Dalgas Campus har de studerende deres undervisning og studieaktiviteter i Dalgas Have, som også er en signaturbygning og stort set synonym med "Handelshøjskolen i København" med sit hvide eksteriør og karakteristiske lyserøde og turkise interiør. Bygningen ligger med Lindevang Metrostation som nabo til den ene side og TEC og boliger som nabo til den anden side. Området er desuden præget af metroen, der her kommer op fra undergrunden og løber på bagsiden af bygningen Dalgas Have. I området, men på den anden side af metrobanen, ligger et nyere lejemål på Finsensvej 6.

Bygningerne i området ved Dalgas Campus er større og kompakte bebyggelser, fx Føtex, Fitness og TEC, og er desuden præget af, at en del af Frederiksbergs forsyning ligger her. Miljøet er tættere og fremstår mere "urbant" domineret af metroen og med kun få grønne åbne arealer. Forbindelserne for gående og cyklister sker langs vejen Stæhr Johansens Vej bag om bebyggelserne og binder ikke området sammen – hverken langs aksens til Solbjerg Campus eller på tværs til Finsensvej.

I nærheden af Dalgas Campus er Start-Up City planlagt på Finsensvej 12 ved siden af Finsensvej 6. Der er godkendt en lokalplan for projektområdet, hvor intentionen ifølge lokalplanen er at skabe et nyt nærmiljø ved at åbne baggårdene mod metrolinjen og etablere nye byrum. Området skal kobles sammen med en stibro over metrobanen til TEC og en stiforbindelse langs metrobanen fra Start-Up City til Eversvej. Tanken er, at stiforbindelsen på sigt føres videre til Fasanvej Metrostation, jf. illustration s. 18.

Solbjerg og Dalgas Campus ligger på en akse langs metrolinjen fra Lindevang Station i vest over Fasanvej Station i midten og slutter med Frederiksberg Station i øst af aksens. Selvom om der er kort afstand og mulighed for at tage metroen mellem de to områder, så opleves de i dag ikke som ét samlet campus.

Potentialet for Dalgas Campus er at udvikle byrum og forbindelser på tværs til Finsensvej/Start-Up City og videre til Solbjerg Campus.

Dalgas Have: 27.817 m², leje
Finsensvej: 3.139 m², leje



Porcelæns Haven (PH)

Kilen (K)

Solbjerg Plads (SP)

Porcelæns Haven

Porcelæns Haven ligger syd for hovedcampus, men op ad Frederiksberg Have. Bygningerne indeholder institutter, få undervisnings- og studiemiljøer samt Ovnhallen, som udgør CBS' eventhal. Den ombyggede Råvarebygning med facade ud mod Frederiksberg Have huser betalingsuddannelser som Executive MBA og øvrige masteruddannelser. Derudover ligger Copenhagen School of Entrepreneurship i Porcelæns Haven.

Porcelæns Haven har historisk set været et produktionsmiljø for Den Kgl. Porcelænsfabrik, hvilket området stadig bærer præg af. CBS ejer to villaer i tilknytning hertil, som indeholder kontorer – Porcelæns Haven 7 og Steen Blichers Vej 22. Områdets kvaliteter er den rolige beliggenhed og nærheden til Frederiksberg Have samt de klassiske murstensbygninger af gule tegl og Ovnhallens karakteristiske indgangsparti – og naturligvis ombygningen af Råvarebygningen med en markant glasfacade ud mod Frederiksberg Have.

Potentialet i Porcelæns Haven er at understøtte det særlige miljø med institutter og executive- og masteruddannelser – og den rolige beliggenhed tæt på Frederiksberg Have. Porcelæns Haven kan optimeres ift. undervisning om nødvendigt. Villærne kan afhændes.

Råvarebygningen: 3.765 m², eje
Porcelæns Haven 16, 18, 24, 26: 21.017 m², leje
Villaerne: 611 m² + 813 m², eje

Solbjerg og Dalgas Campus ligger på en akse langs Metrolinjen fra Lindevang Station i vest over Fasanvej Station i midten og slutter med Frederiksberg Station i øst af aksens. Selvom om der er kort afstand og mulighed for at tage metroen mellem de to områder, så opleves de i dag ikke som ét samlet campus. Livet foregår i hver sin ende af campus – ved Solbjerg Plads 3 og Dalgas Have. Hvordan styrkes forbindelsen mellem de 2 områder?

Solbjerg Campus

Solbjerg Campus er etableret på et gammelt baneterræn og er omgivet af boligbebyggelse fra efterkrigstiden. Det ligger centralt på Frederiksberg og er et unikt og åbent område midt i byen.

Solbjerg Campus er det travleste og mest synlige område i kraft af de mange studerende og forskere, der har deres gang i de to signaturbygninger Kilen (administration, forskning og undervisning) ved den grønne sti samt Solbjerg Plads (undervisning, forskning og administration) med Frederiksberg Centret som nabo. Begge bygninger er omgivet af åbne grønne områder: den brede promenade "Ramblaen," den grønne cykelsti og flere åbne plæner. Det giver visuel forbindelse mellem både bygninger, aktiviteter, studerende og ansatte. Kilen ligger markant i byrummet og har et karakteristisk motiv med stål, glas og skodder af træ. Solbjerg Plads er karakteriseret ved de mørke tegl, nord-syd-gående fløje og rotunden ud mod Solbjerg Plads. Åbenheden, karakteren af stedet og aktiviteten giver en særlig campusoplevelse og en international stemning.

I området ligger også de to ældre bygninger Vandtårnet og Professorboligen, der i dag er forskerboliger. Howitzvej 60 er forbundet med Kilen med en plads i den sydlige del af Solbjerg Campus. I umiddelbar tilknytning til Solbjerg Plads – i området med Frederiksberg Bibliotek, Frederiksberg Gymnasium og Retten på Frederiksberg – ligger Station. Denne bygning indeholder studenterdrevne aktiviteter, som er åbne for alle studerende og ikke kun for CBS' studerende.

Potentialet for Solbjerg Campus er byggemuligheder, særligt i den vestlige ende ved Fasanvej Metrostation, Kilen og Vandtårnet.

Kilen: 13.992 m² fra 2005, eje
Solbjerg Plads: 36.464 m² brutto fra 1999, eje
Howitzvej 60: 4.327 m², eje
Howitzvej 30 (Station) m²: 3.005 m², eje
Vandtårnet og Professorboligen: 758 m², eje

SIGNATURBYGNINGER



*Dalgas Have
Henning Larsen, 1989
foto: Bjarke MacCarthy*



*SOLBJERG PLADS
Vilhelm Lauritsen, 1999
foto: Bjarke MacCarthy*



*Øverst:
Station
Renoveret og taget i brug 2020
foto: Jakob Boserup*

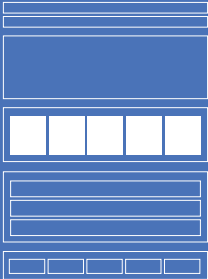
*Nederst:
Vandtårnet
foto: Campus Services*



*Porcelænsøen, Råvarebygningen
Henning Larsen Architects (ombygning), 2009
foto: Jakob Boserup*



*Kilen
Lundgaard & Tranbjerg, 2005
foto: Bjarke MacCarthy*



Overblik over strategihieraki for CBS TOGETHER

PRIORITETER OG CAMPUSMÅL

Den strategiske campusplan skal understøtte CBS' overordnede strategi "We transform society with business". Der er derfor identificeret fem strategiske prioriteter i CBS' overordnede strategi, som de fysiske rammer på forskellig vis kan medvirke til at styrke samt sat mål for, hvordan campus kan medvirke til denne transformation. I denne del af campusplanen fastlægges de strategiske prioriteter, og de fem tilhørende campusmål foldes ud. I efterfølgende afsnit gives der vejledende principper for og inspiration til, hvordan målene kan implementeres.



FEM STRATEGISKE PRIORITETER OG CAMPUSMÅL

1. Samfund

CBS skal levere forskning af allerhøjeste kvalitet og kunne bidrage til at løse de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer.

Campusmål: Et åbent og attraktivt campus, der understøtter fordybelse, samarbejde og mødet med samfundet.

2. Kompetencer

CBS skal udvikle grundlæggende og transformative businessfaglige kompetencer.

Campusmål: Et aktivitetsbaseret og interaktionsfremmende campus, der understøtter forskellige undervisnings- og studierelaterede aktiviteter og dialog.

3. Livslang Læring

CBS skal understøtte professionel faglig udvikling gennem hele livet.

Campusmål: Et indbydende og dynamisk campus, der understøtter udviklende og kompetencegivende forløb gennem et helt studie- og arbejdsliv.

4. Diversitet

CBS skal tiltrække forskellige talenter og rumme mangfoldighed blandt studerende og ansatte.

Campusmål: Et varieret og oplevelsesrigt campus, som understøtter rum for diversitet og tiltrækning af talent.

5. Trivsel

CBS skal understøtte både faglig, fysisk og social trivsel.

Campusmål: Et tæt forbundet og inviterende campus, der understøtter faglige og sociale fællesskaber.

1. Samfund

CAMPUSMÅL

Et åbent og attraktivt campus, der understøtter fordybelse, samarbejde og mødet med samfundet.

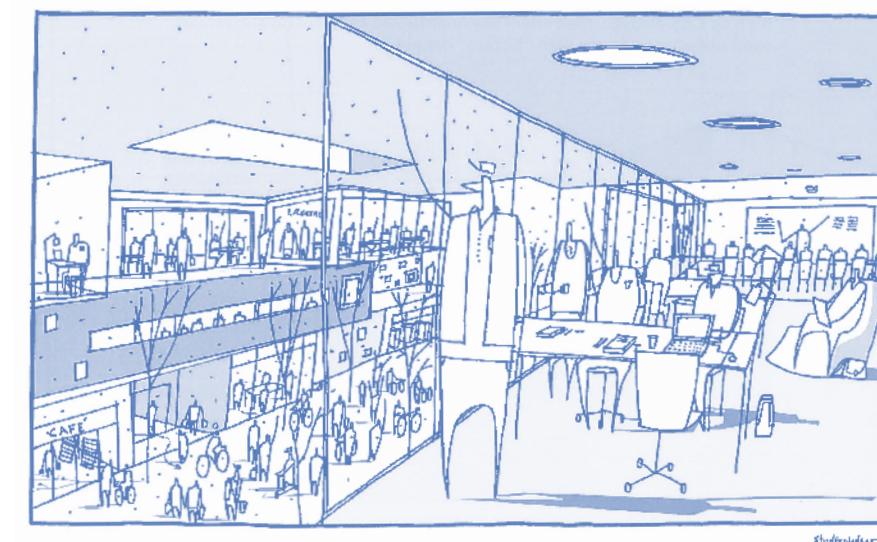
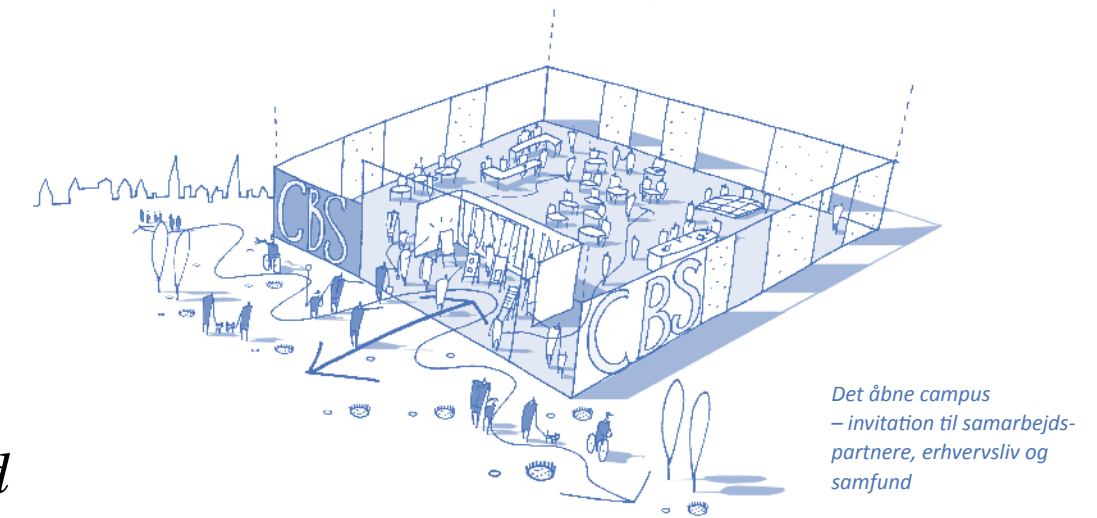
CBS skal som en internationalt anerkendt business school med nordiske rødder kunne tilbyde løsninger på de store samfundsmæssige spørgsmål som fx den grønne og den digitale omstilling. Løsningerne skal udspringe af CBS' erhvervsrettede forskning på højt internationalt niveau. Det kræver en bred tilgang, hvor CBS krydser faggrænser og tager del i og leder transformative og tværfaglige samarbejdsprojekter.

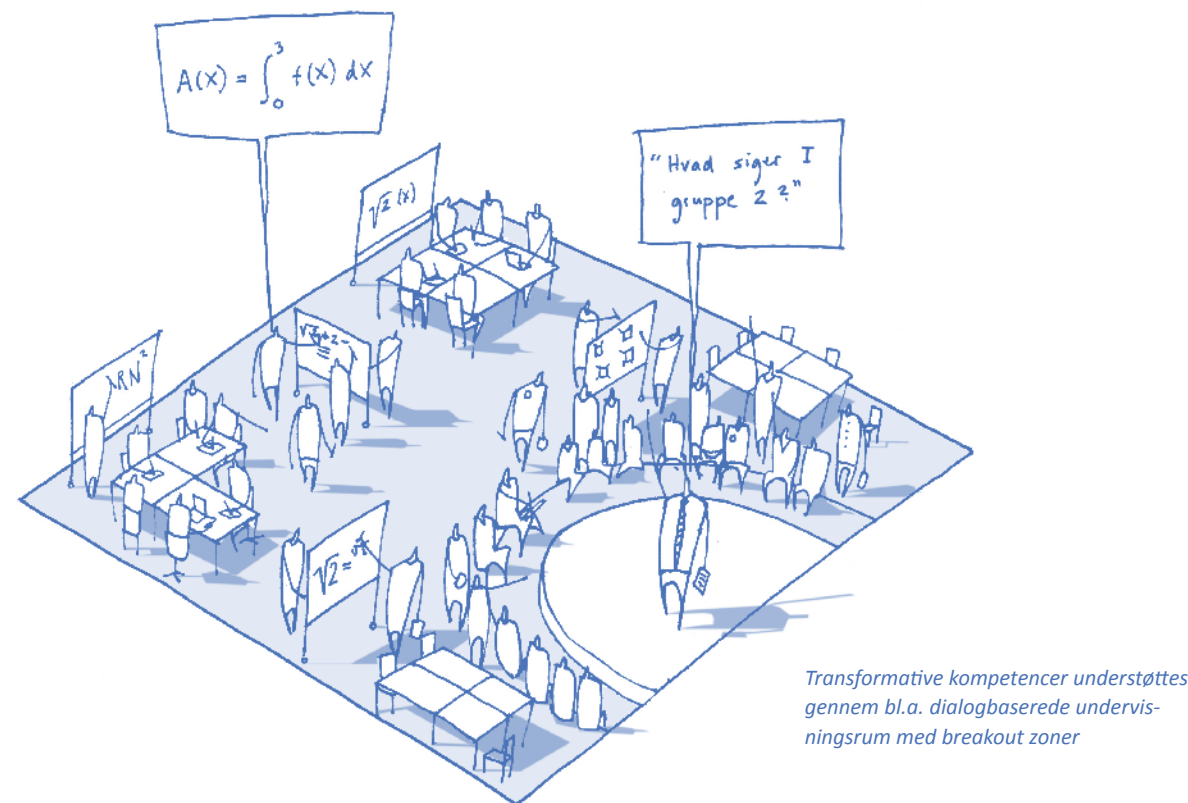
CBS skal derfor styrke videnssamarbejdet og gøre det både muligt og attraktivt for CBS' forskere og studerende at indgå i større, tværgående og ambitiøse projekter med andre universiteter og sektorer, hvor CBS' forskere bidrager med deres særlige profil. Indadtil skal CBS styrke den dybdegående forskning af høj kvalitet, både disciplinært og interdisciplinært samt løbende sikre fastholdelse og rekruttering af talentfulde medarbejdere.

Løsningen af de store samfundsspørgsmål kan de fysiske rammer medvirke til ved at åbne campus og understøtte forskning og samarbejde – med digitale platforme som supplement.

Ved at understøtte udviklingen af et fysisk campus, der er **åbent og attraktivt** vil CBS netop fortsat og i endnu højere grad kunne tiltrække og fastholde talenter, forskere og samarbejdspartnere på internationalt niveau, når de fysiske rammer både giver mulighed for den fordybelse, som er nødvendig for forskning og samtidig åbner op og inviterer til samarbejde i attraktive omgivelser.

Det attraktive og åbne campus kan være *generator* for sammenhængskraft, rekruttering og i sidste ende forskningsresultater og -bevillinger. Det kan tiltrække og medvirke til, at flere besøger, studerer og arbejder på campus. Det kan forbedre og medvirke til øget tilstedeværelse blandt forskere, bedre netværksdannelse og dermed styrke forskningssamarbejdet og CBS' kerneforretning.





2. Kompetencer

CAMPUSMÅL

Et aktivitetsbaseret og interaktionsfremmende campus, der understøtter forskellige undervisnings- eller studierelaterede aktiviteter og dialog.

CBS' dimittender skal have kompetencer, der matcher erhvervslivets nuværende og fremtidige behov. Her vil dimittenderne i stigende grad skulle være i stand til at tage del i og lede nødvendige transformationer. Dette kræver en fortsat styrkelse af den grundlæggende forskningsbaserede businessfaglighed, som dimittenderne i dag er kendt for samt udvikling af deres transformative kompetencer.

Det er netop den rette balance mellem en høj forskningsbaseret businessfaglighed med bredere menneskelige og transformative kompetencer, der betyder, at CBS i endnu højere grad kan bidrage til løsningen af komplekse fremtidige problemstillinger.

Tidligere foregik al undervisning primært på campus, mens selvstudie og gruppearbejde både foregik på og uden for campus. I dag er der mulighed for, at dele af undervisningen kan foregå online og "off" campus, mens gruppearbejde og andre studenterdrevne aktiviteter vil foregå "on" campus. Det stiller nye krav til de fysiske rammer.

Ved at understøtte udviklingen af et fysisk campus, der er **aktivitetsbaseret og interaktionsfremmende**, vil CBS netop fortsat og i langt højere grad kunne fremme udviklingen af de rette kompetencer efterspurgt af erhvervslivet.

Nye pædagogiske metoder som fx det dialogbaserede skal være med til at fremme nye kompetencer, som identificeret gennem Nordic Nine og dialog med aftagerne af CBS dimittender.

De nye pædagogiske metoder, dialog og relationer på tværs understøttes gennem indretning af forskellige undervisningslokaler og studiemiljøer, som giver mulighed for forskellige aktiviteter og interaktion.

Samtidig kan gode muligheder for studenterdrevne aktiviteter styrke relationer mellem de studerende, hvilket er afgørende for en velfungerende dialog- og gruppebaseret undervisning både på campus og online samt senere i livet.

NORDIC NINE – ni kompetencer der skal inspirere CBS' studerende til at bidrage til at løse samfundets udfordringer med omtanke for sig selv, deres omgivelser og vores planet jf. CBS Strategien.

3. Livslang læring

CAMPUSMÅL

Et indbydende og dynamisk campus, der understøtter udviklende og kompetencegivende forløb gennem et helt studie- og arbejdsliv.

Med afsæt i et stærkt udbud af efter- og videreuddannelse vil CBS styrke den livslange læring og tage ansvar for at gå forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund." Det er en nødvendighed for at kunne håndtere og løbende finde nye måder at takle fremtidens udfordringer på.

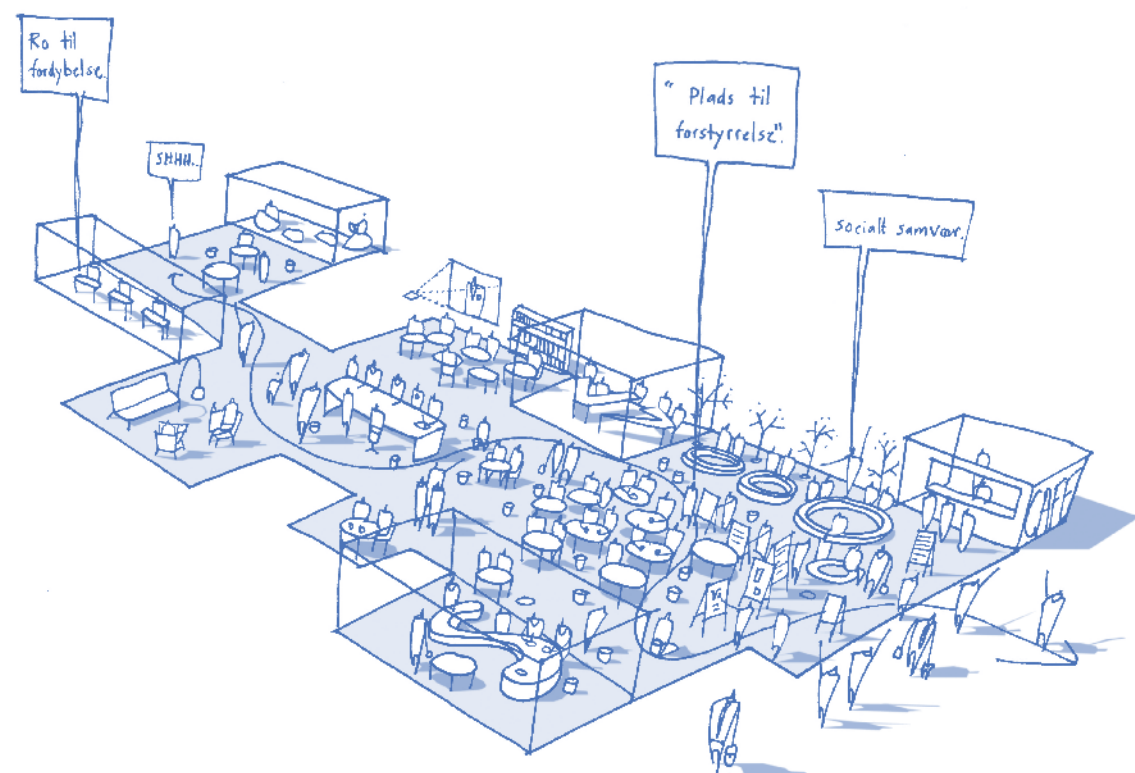
CBS ønsker derfor både at øge aktiviteten inden for den eksisterende portefølje af efter- og videreuddannelser – i form af flere studerende og nye uddannelsesstilbud – og at udvikle et fremtidigt koncept for livslang læring, i princippet fra bachelorstudiet til masterstudiet.

Området har fortsat et stort vækstpotentiale, hvor undervisning på det fysiske campus og oplevelsen af universitetsmiljøet er et vigtigt konkurrenceparameter i forhold til andre udbydere. Selvom uddannelser også udvikles i et digitalt format, er det fortsat kun et supplement til undervisning og studielivet på campus.

Ved at understøtte udviklingen af et fysisk campus, der er **indbydende og dynamisk**, vil CBS netop fortsat og i langt højere grad kunne tiltrække studerende og vækste udviklingen inden for livslang læring på CBS. Det kan ske gennem indretningen af fleksible og tidssvarende undervisningslokaler og inspirerende fælles miljøer og faciliteter målrettet HD- og masterstuderende, som understøtter nye fagligheder og kompetencer.

Campus kan formidle uddannelsesoplevelsen på tværs af aldersgrupper og kan give følelsen af at være en del af noget større og del af et universitetsmiljø. Et indbydende og dynamisk campus forstærker denne fortælling – til gavn for den enkelte, CBS og erhvervslivet.





Varierende og inspirerende studiemiljøer med mange muligheder

4. Diversitet

CAMPUSMÅL

Et varieret og oplevelsesrigt campus, som understøtter rum for diversitet og tiltrækning af talent.

CBS skal tiltrække en bred vifte af talentfulde studerende og medarbejdere. CBS skal derfor have fokus på at øge diversiteten blandt både studerende og ansatte, så den samlede talentmasse i samfundet udnyttes bedre. Diversitet handler bl.a. om kønsbalancen blandt forskere, på uddannelserne og blandt de administrative medarbejdere, internationalisering samt en geografisk og socioøkonomisk spredning i det generelle optag af studerende, herunder internationale studerende.

Ved at understøtte udviklingen af et fysisk campus, der er **varieret**, **”noget særligt”** og **oplevelsesrigt** vil CBS netop fortsat og

i langt højere grad kunne tiltrække en bred vifte af talenter og understøtte, at forskellige grupperinger kan se sig som en del af campusmiljøet ved at tilbyde en variation i tilbud af faciliteter.

Attraktive og særlige fysiske rammer medvirker til, at studerende, ansatte og besøgende vælger campus til. Det kan give et øget tilhørsforhold, identitet og inspiration til talenter med forskellige baggrunde og præferencer. Dette kan samlet set understøtte en spredning i talentmassen med forskellige kompetencer fra og til samfundet.

5. Trivsel

CAMPUSMÅL

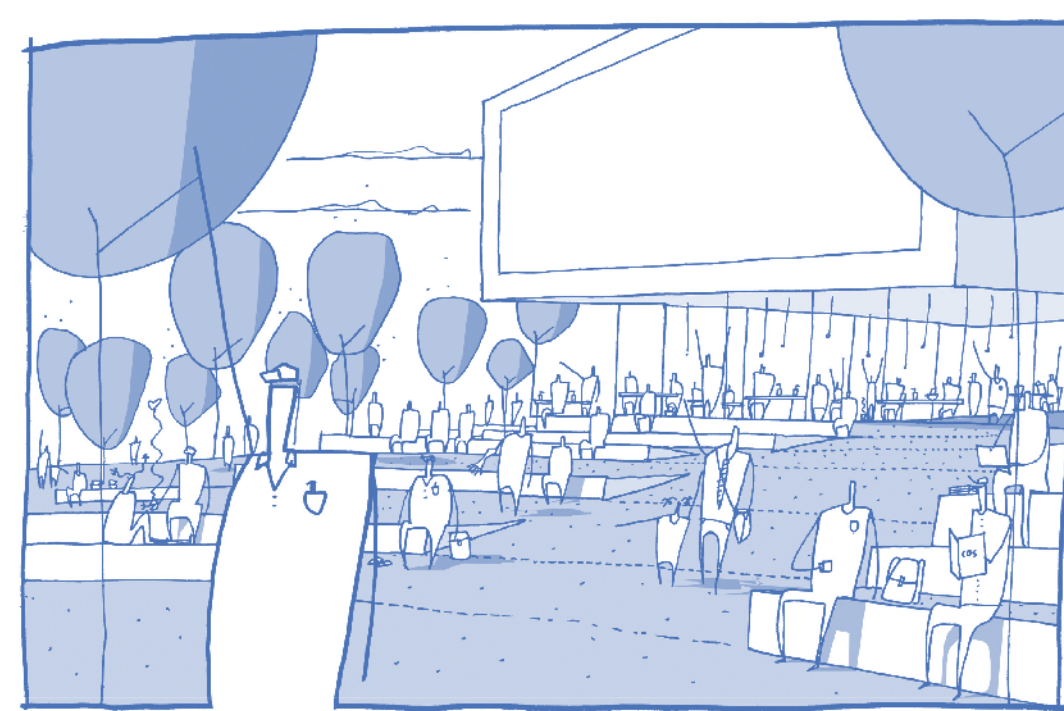
Et tæt forbundet og inviterende campus, der understøtter faglige og sociale fællesskaber.

De studerendes sociale trivsel og generelle velbefindende er helt afgørende for et godt læringsudbytte og en stærk faglig udvikling. CBS skal derfor udvikle redskaber, fysiske strukturer og fællesskaber, som kan fungere som modvægt til det oplevede pres og være med til at styrke og udvikle de studerendes faglige motivation og generelle velbefindende på studierne – fysisk som socialt. Med gode faciliteter og muligheder for at mødes for både ansatte og studerende bliver det nemt og attraktivt at vælge campus til.

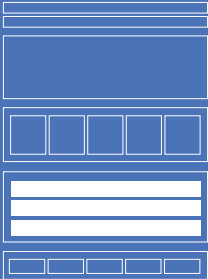
Ved at understøtte udviklingen af et fysisk campus, der er **tæt**

forbundet og inviterende vil CBS netop fortsat og i langt højere grad kunne underbygge den sociale trivsel og interaktion på campus ved at tilbyde et fortættet men åbent studie- og netværksmiljø.

Disponering af fx undervisningsmiljø og studiemiljø i umiddelbar nærhed er med til at sikre overskuelighed og deltagelse. Dermed kan de studerende nemmere orientere sig mellem og deltage i forskellige aktiviteter. Det kan give større grad af tilhørsforhold og inklusion, som kan medvirke til et højere udbytte af undervisningen.



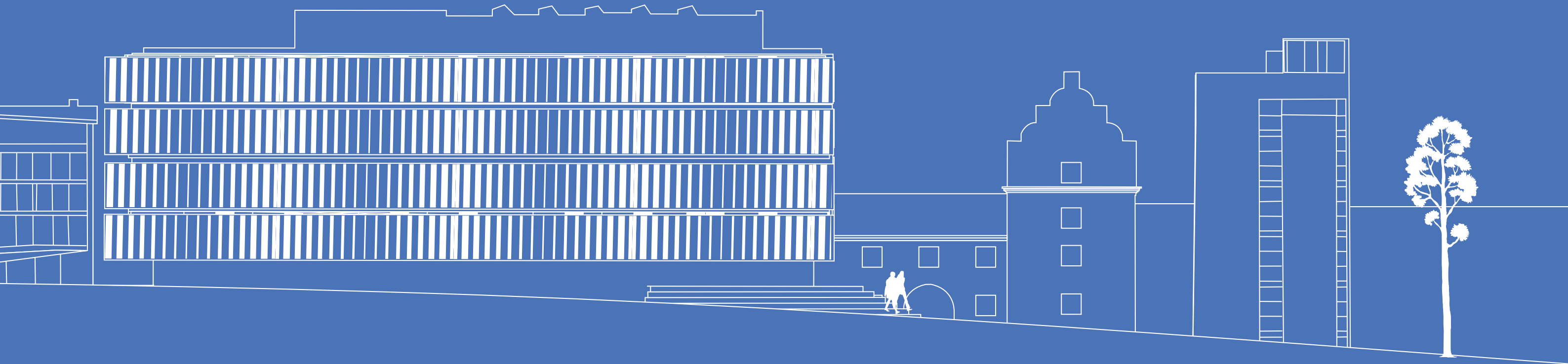
Adfærd, trivsel, velbefindende, refleksion, fællesskab – uderum og campus



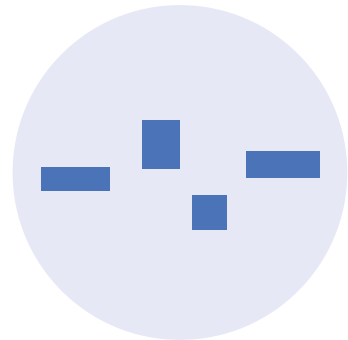
Overblik over strategihieraki for CBS TOGETHER

PRINCIPPER

De fem strategiske prioriteter og campusmål for **samfund, kompetencer, livslang læring, diversitet** og **trivsel** understøttes af tre campusstrategiske principper.
Principperne er vejledende for campusudviklingen.

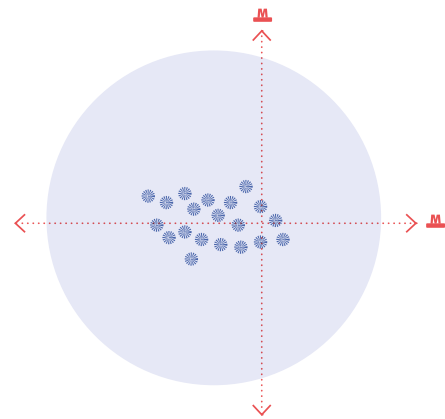


TRE CAMPUSSTRATEGISKE PRINCIPPER



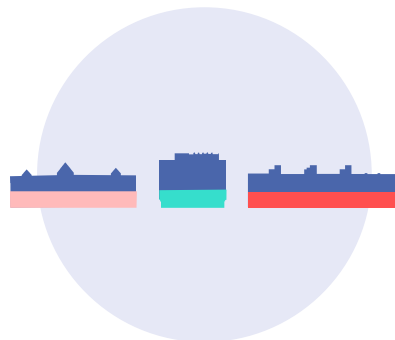
1. Et bæredygtigt campus

– styrke en bæredygtig og effektiv organisering og disponering af campus bl.a. gennem større, optimerede og fleksible enheder.



2. Et samlet campus

– forbinde aktiviteter og mødesteder omkring den rette strategiske beliggenhed.



3. Et profileret campus

– give campusområderne tydeligere identitet gennem fortsat fokus på signaturbygninger og på at styrke faciliteternes særlige karakter målrettet de primære brugere.

De tre campusstrategiske principper tager udgangspunkt i tre bystrategiske termer: *disponering af arealer*, *beliggenhed* og *kvalitet/karakter af bebyggelse*, og hvordan det kan understøtte oplevelsen af campus og CBS' strategi og kerneforretning.

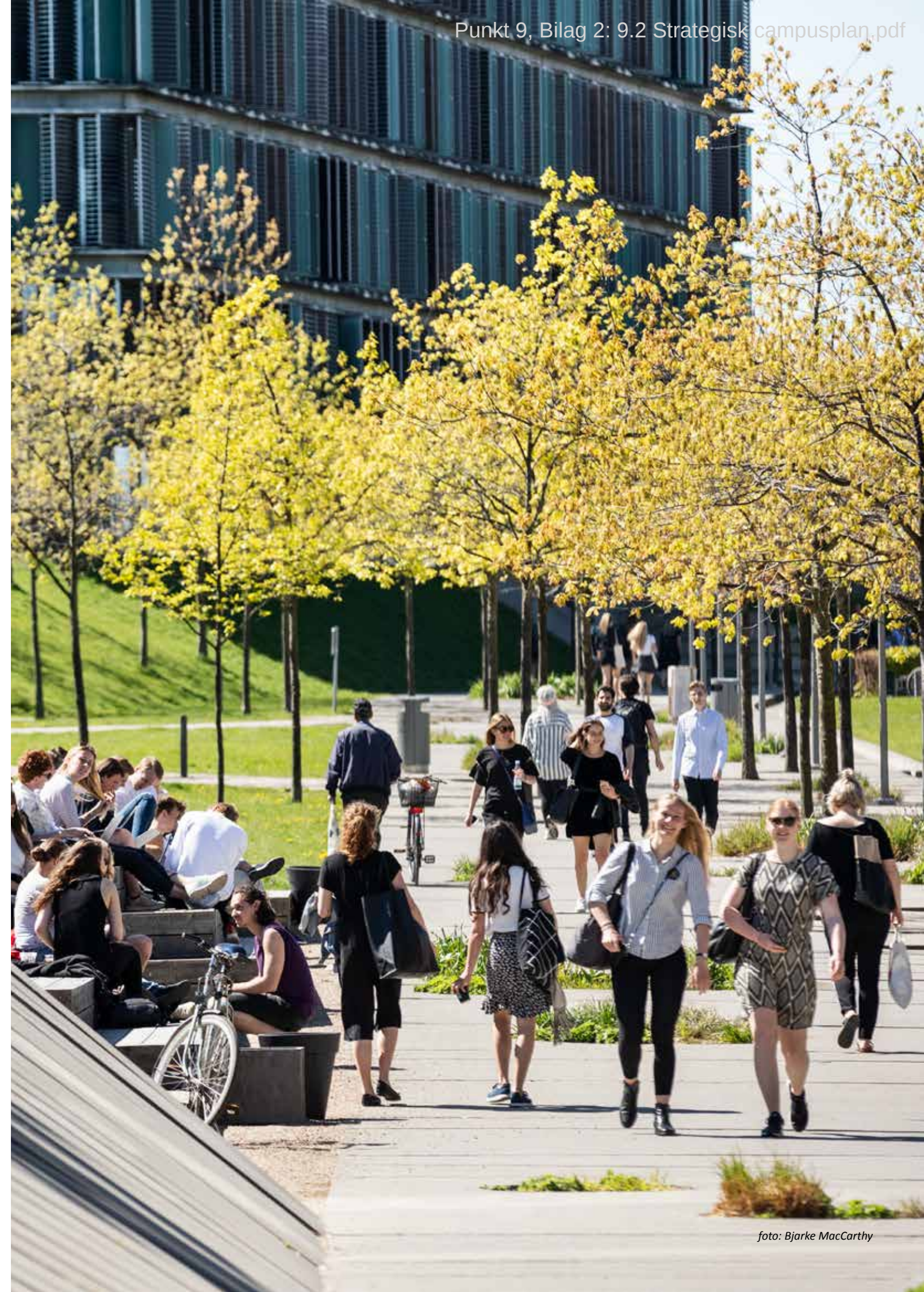
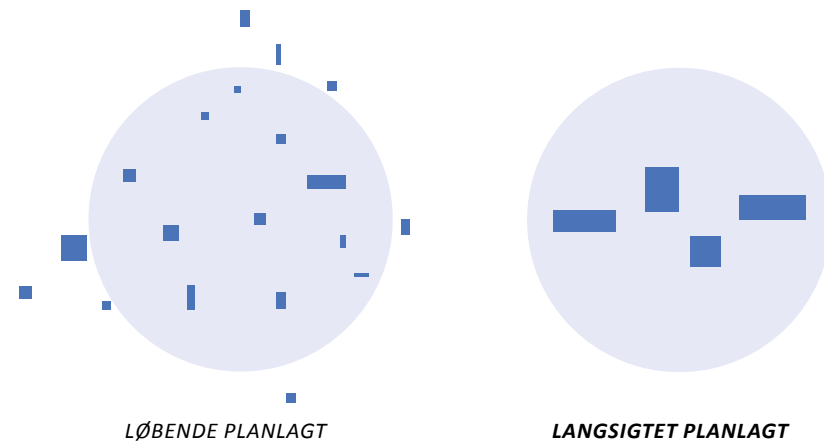


foto: Bjarke MacCarthy



1. Et bæredygtigt campus

– for at sikre robuste langsigtede løsninger for campus

Når CBS Campus skal understøtte de overordnede CBS-prioriteter, kræver det, at universitetet kan omstille sig til nye muligheder og behov, herunder løbende udnytte kvadratmeterne bedst muligt. Det skal ske **bæredygtigt** både økonomisk, miljømæssigt og socialt, hvilket kræver langsigtet planlægning.

Omstillinger af campus kan for eksempel være nødvendige i forbindelse med ændrede optag af studerende, nye undervisningsformer og nye forskningsområder. Når de fysiske rammer omstilles og tilpasses, skal det både ske effektivt, men samtidig under hensyntagen til produktivitet og trivsel både på kort og langt sigt.

Campusstrategiske parametre for disponering af arealer

Det bæredygtige campus handler om at finde den rette fleksible og robuste disponering af bebyggelse ved at se helhedsorienteret og **langsigtet** på udviklingen af campus inden for det økonomiske råderum og udviklingspotentiale, der er.

Fleksibilitet er et grundelement i et bæredygtigt campus, fordi arbejdsmodeller og undervisningsformer hele tiden ændrer form og indhold. Derfor skal CBS have en fleksibel bygningsmasse, der kan tilpasses efterhånden, som nye behov og muligheder opstår. Med fleksibilitet menes multifunktionelle lokaler, der både i sig selv giver mulighed for tilpasning efter behov, eller som kan indgå i flere sammenhænge. Der skal være arealer, som kan fungere som "ventiler", der kan inddrages i forbindelse med eventuelle interne udvidelser, så større ombygninger eller rokader undgås. Flexibilitet betyder, at CBS kan handle agilt inden for eksisterende bygningsmasse og ikke skal ud i forhastede løsninger.

Det er bæredygtigt med kvadratmeter, der udover at være fleksible også som udgangspunkt er **bygget til universitetsformål**, da det betyder færre tilpasninger og ombygninger. Det kan fx være søjler, der forhindrer udsyn, trange adgangsforhold og manglende loftshøjde og dårlige forbindelser mellem rum og etager, der ikke imødekommer behovene i udviklingen og driften af et moderne universitet.

Kvadratmeter skal bruges. Det er bæredygtigt at bruge de kvadratmeter, som CBS råder over, optimalt. Derfor skal der være høj tilstedeværelse af studerende, forskere og samarbejdspartnere i de bygninger, CBS har. CBS er løbende i gang med at skabe overblik over, hvilke og hvor mange undervisnings- og studiearealer, der er behov for i fremtiden samt udnyttelsesgraden af både undervisningsrum og kontorer. Det har betydning for, hvordan det samlede campus udnyttes mest hensigtsmæssigt bl.a. med henblik på at begrænse bygningernes og arealernes klimaaftryk gennem effektive kvadratmeter.

Hvis lokaler og bygninger ikke længere anvendes eller anvendes mindre end forudsat, skal arealerne gentænkes og **genanvendes** eller afhændes, så den samlede bygningsmasse udnyttes optimalt. Det kan både dreje sig om kontorer og øvrige arealer, der står tomme hen og om bygninger, der har mindre eller ingen betydning ift. at understøtte CBS' strategi.

Bæredygtighed kan understøttes både ved brug af eksisterende bebyggelse, men også gennem fortætning af byen, som sker ved nybyggeri, bl.a. ved at betragte **LCC** – "Life Cycle Costs", totaløkonomisk på de samlede udgifter i projekternes levetid. Der er mulighed for nybyggeri på de arealer, CBS har opkøbt på Solbjerg Campus. Her vil bygninger kunne etableres som fleksible og effektive i forhold til universitetsformål fra starten. Desuden kan der bygges, så det fremtidige brug giver den mindst mulige miljøbelastning i forbindelse med driften.

Ombygninger af det eksisterende campus giver en løbende agilitet. Men nye lejemål er ofte ikke bygget til universitetsformål og kræver derfor en del ombygninger foranlediget af CBS for at kunne fungere optimalt.

Endelig er **større enheder** og færre enheder ofte en mere bæredygtig løsning end mindre enheder, fordi de er nemmere at drifte – og kan i kraft af størrelse og antal brugere skabe bedre synergi og oplevelse af tilhørsforhold.

En bygningsportefølje med både eje og leje sikrer både den langsigtede investering og giver den fornødne fleksibilitet.

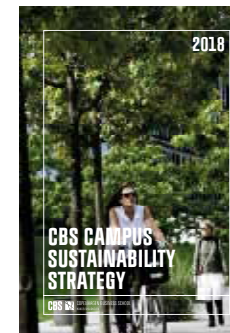
Et bæredygtigt campus med effektive kvadratmeter og større fleksible enheder er det vejledende princip for at opnå langsigtet og optimeret udvikling og drift.



Interiørbillede af Me-trobygning Nord fra Masterplanen 2017. C.F. Møller Architects



Parametre, der understøtter princippet om et bæredygtigt campus:



REDUKTION AF KLIMAAFTRYK

Campusplanen forholder sig alene til udnyttelse af arealer. Andre løsninger, der understøtter et reduceret klimaaftryk, bl.a. bæredygtige valg af materialer, affald og energioptimerende løsninger, håndteres under CBS' Campus Sustainability Strategy



LANGSIGTET DISPONERING

En langsigtet bæredygtig disponering, der balancerer hensynet til trivsel, drift, effektivitet og investering



LIFE CYCLE COSTS

LCC er en metode til at udregne totaløkonomi omfattende de samlede udgifter til opførelse og drift



STØRRE ENHEDER

Større og færre enheder eller enheder i tæt sammenhæng er nemmere at drifte og dermed mere bæredygtige. Større enheder samler funktioner og mennesker – og synergi kan bedre opstå. Udlejning af eventuelt overskydende arealer i perioder kan bruges aktivt i forhold til samarbejdspartnere og medvirke til et fuldt integreret samfundsrettet campusmiljø, samtidig med at de sikrer en effektiv udnyttelse af etagemeter



FLEKSIBILITET

Rum og bygninger kan tilpasses efter skiftende behov, interne udvidelse og indskrænkninger, som sikrer optimal udnyttelse af kvadratmeterne



ANVENDTE M²

Kvadratmeter skal bruges. Anvendelsesgraden af m² skal måles og det skal løbende vurderes, om m² anvendes mest optimalt



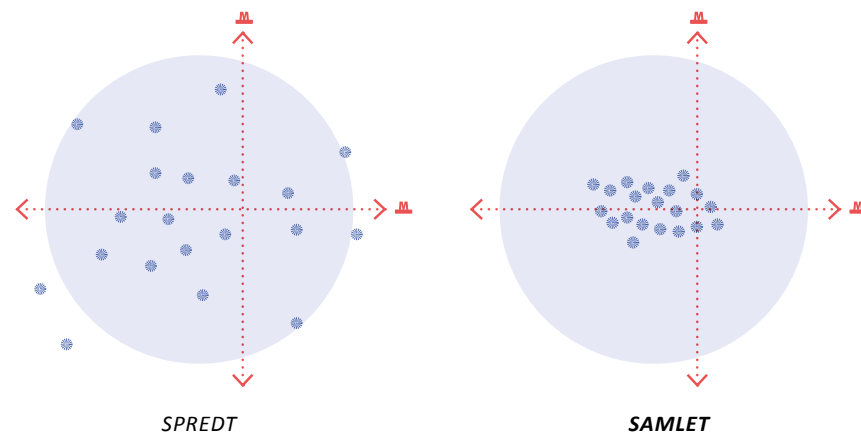
M² MÅLRETTET CBS

Kvadratmeter målrettet universitetsformål, både skræddersyede miljøer og generisk indrettede miljøer, giver mindst muligt spild og bedst udbytte



GENANVENDETE M²

Bygninger og lokaler, der ikke længere har en funktion, eller som anvendes mindre end forventet, skal gentænkes og genanvendes, så den samlede bygningsmasse udnyttes optimalt. Afhændelse til andet brug kan overvejes



Et samlet campus med attraktive mødesteder med en strategisk beliggenhed er det vejledende princip for at sikre campusliv.

2. Et samlet campus

– for at styrke livet på campus

Når CBS Campus skal understøtte de overordnede CBS-prioriteter, kræver det, at den generelle trivsel, tilstedeværelse og samarbejde blandt studerende og ansatte får endnu bedre muligheder på campus gennem en styrkelse af campusliv og miljø.

Ved **at samle** aktiviteter omkring en god beliggenhed understøttes den gode campusoplevelse og et attraktivt og inviterende campus med grobund for interaktion og styrket tilhørsforhold.

For studerende er kvaliteten af campusmiljøet med til at afgøre, om de vælger CBS som uddannelsessted, fordi det giver noget særligt både fagligt og socialt at være en del af et velfungerende universitetsmiljø. Det har i sidste ende betydning for de studerendes bidrag til erhvervslivet.

Et samlet campus med et varieret og dynamisk campusliv, der inviterer omverdenen ind, skaber desuden mulighed for at tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere samt interessante samarbejdspartnere. Den fortættede campusoplevelse kan sammen med velindrettede og tidssvarende faciliteter således

have en selvforstærkende positiv effekt på CBS’ virke internt og i samfundet som helhed.

Campusstrategiske parametre for beliggenhed

Et samlet campus indebærer, at aktiviteter og **mødesteder** ligger tæt forbundet, så det ikke alene er skema og møder, som dikterer bevægelsen igennem campus, men der også opstår mere spontane flows. Når aktiviteter er nemt **tilgængelige**, **tæt** på hinanden, **synlige** og i umiddelbar forbindelse, bliver man som studerende, forsker eller besøgende inspireret til at blive på campus og bevæge sig rundt i hele området. Et campus med en særlig **god beliggenhed** øger denne effekt – som CBS midt på Frederiksberg.

Et samlet campus kan også skabes ved at arbejde med en tydelig **identitet** på tværs af lokationerne – en praktisk foranstaltning for at kunne orientere sig, men også for at iscenesætte oplevelsen af et samlet campus midt i byen. Her spiller velindrettede og attraktive **uderum** og åbne og inviterende **stueetager** en central rolle.

Parametre, der understøtter princippet om et samlet campus:



STRATEGISK BELIGGENHED

Beliggenhed i meget attraktiv bykerne smitter positivt af på campus – liv, aktivitet, image, prestige, byintegration. Beliggenhed tæt på andre universitetsfunktioner har afledte effekter



MØDESTEDER – ATTRAKTORER

Særlige attraktive funktioner, mødesteder og miljøer forstærker det samlede campus både i bygninger og byrum. Aktive, velbesøgte steder forstærker hinanden



IDENTITET

Kunst, identitetsmarkører og skiltning er med til at styrke sammenhængskraften både for campus som helhed og i de enkelte lokaliteter



Start-Up City som skal udvikles på Finsensvej. I forbindelse med projektet udvikles nye byrum og forbindelser i området, bl.a. i tilknytning til Finsensvej 6 og gangbro til Stæhr Johansens Vej. Broen ses i det fjerne. Stien til venstre forbinder Dalgas med Solbjerg. Schmidt, Hammer og Lassen Architects

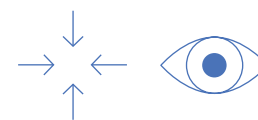


High Line i New York City. Et banetracé bliver et nyt strøg gennem byens “bagside” og et nyt potentiale opstår og kan danne nye forbindelser

INVESTÉR I DET UDENDØRS

Lys og luft har positiv betydning for både fysisk sundhed og mental sundhed. God ventilation, døgnregulering af lys, som i høj grad følger det udendørs, samt naturligt lys indendørs, er elementer under udvikling i forhold til indeklima. Den simpleste adgang til lys og luft er at bruge udendørsarealer. Velindrettede arealer øger væsentligt brugen af udendørsområder. Det kan konstateres efter mange års undersøgelser og praktiske anvendelser, fx af bannerførere som Jan Gehl, som havde fokus på forudsætninger for “livet mellem husene” og det gode byliv. Varieret grøn beplantning og/eller vand og et minimum af trafik har i sig selv stor positiv betydning for oplevelsen af rare, udendørs miljøer – og dermed trivsel.

Andre mere urbane udendørsmiljøer kan bidrage med dynamik eller anderledes bymæssig oplevelse med kontraster og variation. Fx The High Line i New York, en langstrakt kombineret gangsti og bypark på en eleveret men udtjent baneføring mellem høje bygninger. Et populært og attraktivt sted til inspiration og ophold.



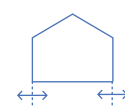
TÆTHED – TILGÆNGELIGHED – SYNLIGHED

Synergieffekt mellem mødesteder – samle, så funktioner er i gåafstand. “Jeg ved, det findes” handling: Hvis der er uhindret forbindelse på max 300-400 m til andre funktioner, som man ved findes, end det man er kommet for (fx undervisning), så bevæger man sig gerne til fods. “Synlighed” muliggør impulshandling: Med fri visuel akse fra den ene bygning til den næste, eller hvis man kan høre/fornemme liv – max 100-150 meter



UDERUM

Uderum og byrum er med til at forstærke oplevelsen af campus og sikrer trivsel

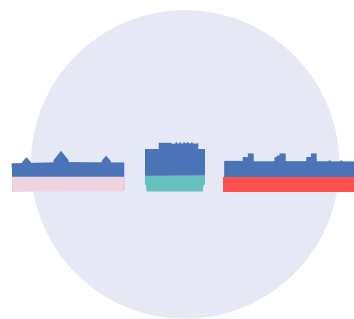


ÅBNE TRANSPARENT E STUETAGER OG KANTZONER

Stueetagers sammenhæng med byrum og kantzoner omkring bygningen styrker campuslivet og trækker studerende og ansatte ud, hvilket øger trivsel og interaktion



ENSARTET – Ensartede faciliteter uanset bygning og brugere



PROFILERET – Profilerede faciliteter i forhold til bygningens karakter og primære brugere

Et profileret campus med signaturbygninger er det vejledende princip. Dette retter sig primært til bygningernes karakter, da funktioner grundlæggende fortsat skal være blandede, men med undervisnings- og studierelaterede samt særlige funktioner i stueetager og på 1. sal.

3. Et profileret campus

– for at styrke karakteren og attraktionsværdien af campus

Når CBS skal understøtte de overordnede CBS-prioriteter, kræver det både intern og ekstern profilering af det fysiske campus, fordi det giver både stærkere tilhørsforhold og mere synlighed. Det skal ske ved at bevare og forstærke de fysiske træk, som allerede i dag er kendetegnende for campus i bl.a. signaturbygninger som Dalgas Have, Solbjerg Plads og Kilen, der er synonyme med CBS både indadtil og udadtil.

Ved at **profilere og positionere** CBS bedst muligt bl.a. gennem signaturbygninger med særlig karakter og miljø skabes et attraktivt og varieret campus, der giver grobund for tiltrækning og diversitet.

Når forskellige miljøer bliver tydeligt aflæselige, styrkes inklusionen og diversiteten, fordi der skabes rum og steder, som alle tydeligt kan se sig selv som værende en del af.

Bygninger og faciliteter kan være med til at profilere campus udadtil, signalere professionalisme, forskning og undervisning af allerhøjeste kvalitet - og derigennem medvirke til et velrenommeret omdømme og byde indenfor. Den gode campusoplevelse kan få betydning for rekruttering af talentfulde medarbejdere og i sidste ende medvirke til gode forskningsresultater og nødvendige transformationer af samfundet.

Campusstrategiske parametre for kvalitet og karakter af bygninger

Profilering handler om at give kvalitet og identitet til de faciliteter, som danner de fysiske rammer for campus. Det kan fx

være gennem tydelige **signaturbygninger**, der udover at styrke fortællingen om CBS også sikrer en kvalitet og sammenhæng på tværs af campus.

Profilering kan ske ud fra, hvilke faciliteter, **kvaliteter og services**, de enkelte bygninger/områder tilbyder. Der skal fortsat være fleksibilitet i forhold til **brugen på tværs af campusområderne** og i bygningerne, men for at understøtte synergier mellem relevante brugere kan aktiviteter og faciliteter målrettes og indrettes efter de enkelte bygningers/områders **profil** og identitet.

Generelt skal **stueetagerne fortsat indeholde særlige funktioner** målrettet bygningens primære brugere og dermed tegne bygningens karakter, ofte til studierettede og udadvendte aktiviteter samt undervisning. De øvrige etager vil som i dag typisk indeholde forskning, vejledning og administration på tværs.

Transparente stueetager med udadvendte funktioner styrker den overordnede ambition om at åbne campus og sikre en integration med byen omkring ved at invitere indenfor.

Det digitale campus åbner CBS på en anden måde og giver mulighed for anden interaktion og er en integreret del af campuslivet. Men for at dette også skal kunne foregå på campus, stiller det krav til nye og særlige miljøer indrettet til online undervisning og møder.

Det skal være tydeligt, at CBS gør **plads til det digitale**.

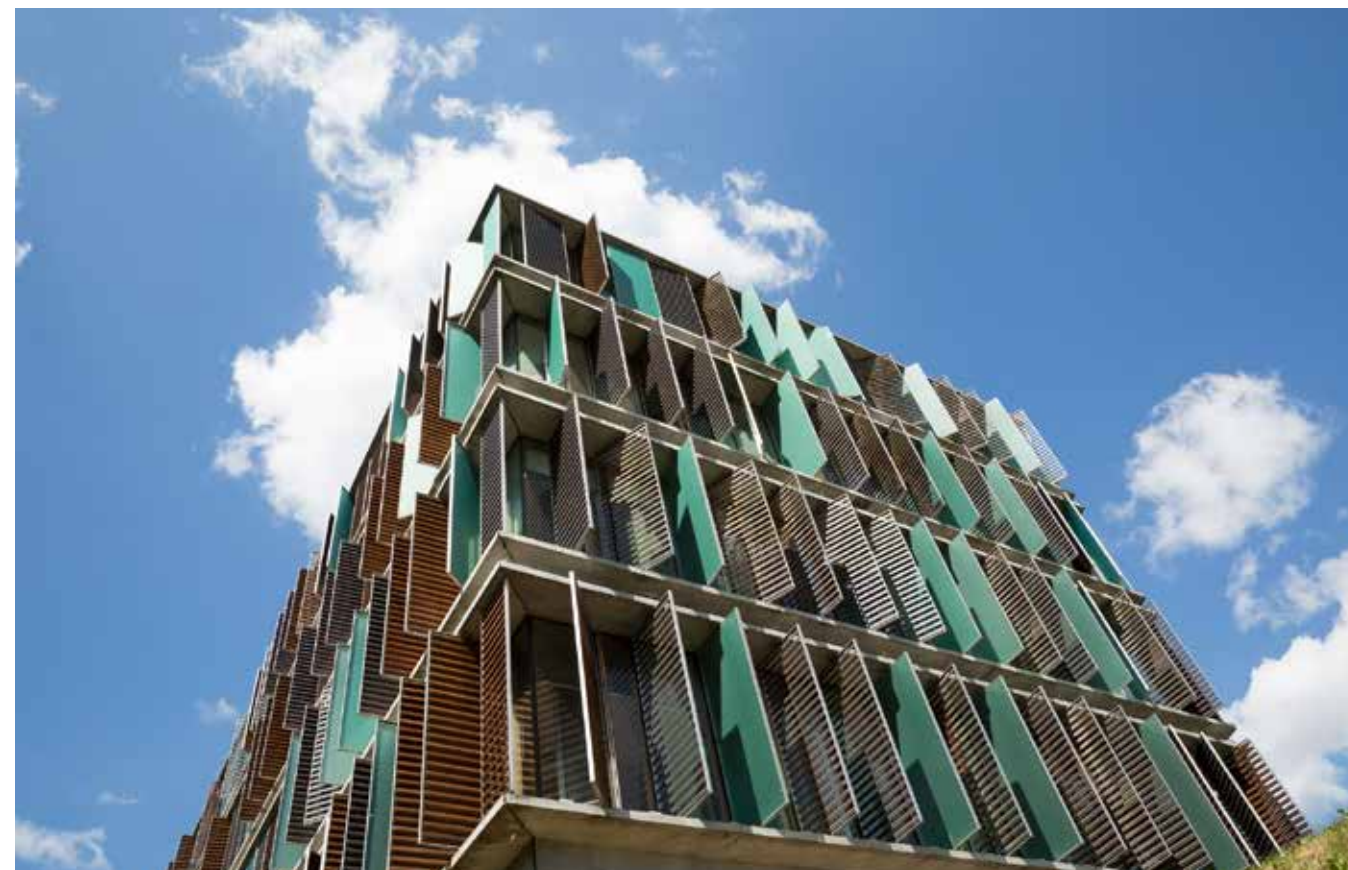


foto: Bjarke MacCarthy

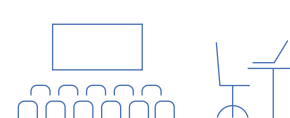
Kilen er en markant signaturbygning, som tegner CBS udadtil og ligger centralt på campus med et karakteristisk facadeudtryk og et indre atrium, hvor funktion og arkitektur går op i en højere enhed

Parametre, der understøtter princippet om et profileret campus



SIGNATURBYGNINGER

Bygninger skræddersyet til CBS af anerkendte arkitekter er CBS' ansigt udadtil og indadtil. Karakteristisk interiør og eksteriør hænger sammen gennem design af faciliteter, materialer og kunst



BLANDEDE FUNKTIONER

Blandede funktioner på den enkelte lokalitet som grundregel, men faciliteter kan målrettes ("farves") efter bygningskarakter og de primære brugere



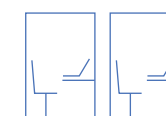
KVALITETSMÅL

Særlige funktioner og specialdesignede miljøer forstærker det profilerede campus. Standarder og kvalitetsmål for øvrige funktioner og miljøer skal udvikles. Derudover kan servicemål understøtte særlige miljøer på campus, fx kantinekoncepter



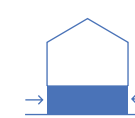
PROFIL

Særlige miljøer. Skiltning og kunst er med til at styrke profilen både for campus som helhed og i de enkelte signaturbygninger



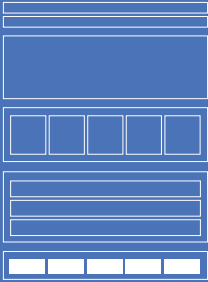
PLADS TIL DET DIGITALE

Tydelige fysiske miljøer med plads til det digitale, hvor den enkelte kan modtage undervisning og deltage aktivt online fx ved at opstille telefonbokse og bordskærme



SÆRLIGE STUEETAGER

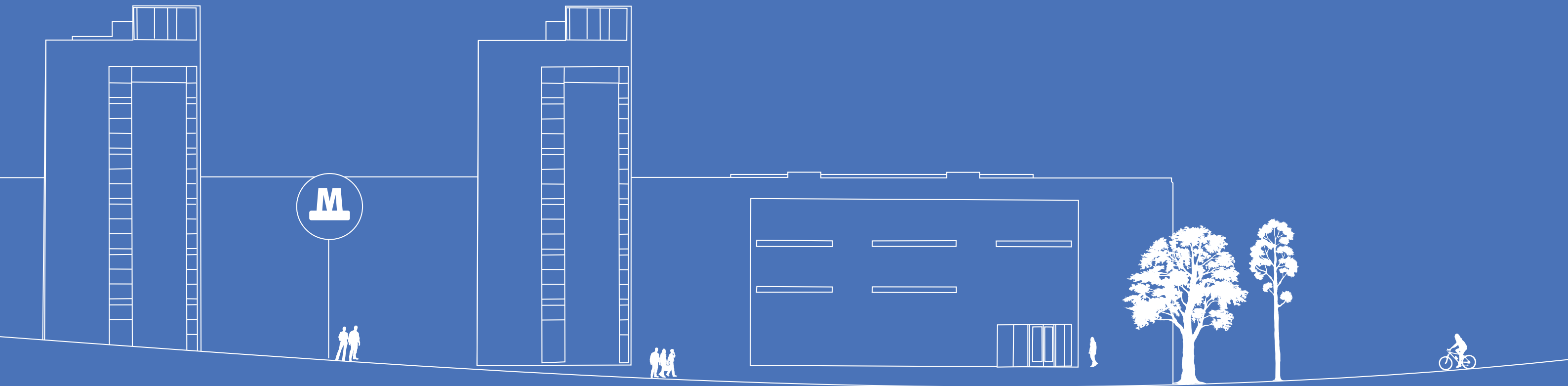
Stueetager til særlige og udadvendte funktioner



Overblik over strategihieraki for CBS TOGETHER

INSPIRATION

De fem strategiske prioriteter og campusmål for **samfund, kompetencer, livslang læring, diversitet** og **trivsel** kan udover at blive understøttet af de tre overordnede principper styrkes gennem forskellige typer af rum, faciliteter og indretninger.



INSPIRATION – RUM OG INDRETNING

1. Samfund

Det **attraktive og åbne** campus sikres gennem en indretning, som er veldisponeret med mulighed for samarbejde og fordybelse, med et øget fokus på fælles arealer og supportrum til bl.a. digitale møder, undervisning og vejledning.

I dag og fremover er der flere platforme, som styrker opgavevaretagelsen og samarbejdet. For den fysiske del byder indretningen på formelle og uformelle mødesteder og fællesarealer som forskerlounges og hubs, som understøtter netværk og formidling, fx præsentationer af forskningsresultater, ph.d.-afhandlinger, talks, boglanceringer og virksomhedspræsentationer. Multifunktionelle lokaler kan anvendes til både undervisning, forskning og netværk. Innovative netværksmiljøer i åbne, transparente stueetager med fokus på det særlige kan indrettes til events, receptioner og service-faciliteter.

På øvre etager skal der fortsat indrettes veldisponerede arbejdsmiljøer til fordybelse, samarbejde og vejledning, fx enkeltmandskontorer, fordybelsespladser, netværksrum, lokaler til onlineundervisning eller onlinemøder samt øvrige supportfaciliteter.



foto: Bjarke MacCarthy

KONKRETE FYSISKE TILTAG

ÅBEN ATTRAKTIV

FORMÅL: Fordybelse og samarbejde
BRUGERE: Forskere, samarbejdspartnere

- Repræsentativt miljø
- Åbne, transparente stueetager
- Veldisponerede faciliteter til samarbejde, fordybelse og vejledning
- Netværksrum og lokaler til online undervisning eller online møder
- Formelle og uformelle mødesteder såsom forskerlounges og hubs
- Supportfaciliteter



foto: Jens Lindhe

2. Kompetencer

Det **aktivitetsbaserede og interaktionsfremmende** campus består af undervisningslokaler med et øget fokus på studiearealer og supportrum, bl.a. grupperum og rum til onlineundervisning/-vejledning.

I dag tager læringsformatet oftere udgangspunkt i interaktion, dialog og samarbejde samt forskellige måder at undervise og studere på. Det kræver bl.a. undervisning på mindre hold i nye typer af læringsrum, hvor interaktionsfremmende undervisningslokaler og studiokoncepter suppleres med breakoutfaciliteter, grupperum og studiecaféer, faciliteter til afholdelse af case competitions og lignende arrangementer.

Hele campus skal fortsat indrettes med forskellige typer af lokaler, fordi det giver mulighed for både forelæsninger, øvelser og dialog- og gruppebaserede undervisningsformer. Konkret kan det udover forskellige undervisningsrum være vejlederum, bibliotek, læsepladser eller nye generiske undervisningsrum, som både giver mulighed for forelæsninger, øvelser og gruppearbejde, som fx et fladt eller terrasseret undervisningslokale med gruppeborde.

Gode muligheder for læring kræver konkret flere arealer til studielounges, grupperum og rum til onlineundervisning på campus.

KONKRETE FYSISKE TILTAG

AKTIVITETSBASERET INTERAKTIONSFREMME

FORMÅL: Transformativ kompetencer og businessfaglighed
BRUGERE: Studerende

- Nye undervisningsrum til dialog- og gruppebaseret undervisning
- Breakoutfaciliteter, grupperum og studiecaféer til selvstudie og vejledning, faciliteter til events og arrangementer
- Vejlederrum, bibliotek, læsepladser
- Studielounges til studenterdrevne aktiviteter
- Rum til onlineundervisning: opstilling af fleksible bordskærme og op afskærmede siddepladser i åbne fælles arealer. Dashboards, der viser realtime aktivitetsniveau forskellige steder på campus, stille zoner til fordybelse og aktive områder til social interaktion og fællesskab



foto: MMD

3. Livslang læring

Det **indbydende** og **dynamiske** campus består af åbne fleksible læringsmiljøer af god standard med supplerende supportfaciliteter til onlineundervisning, samtaler og gruppearbejde.

For at understøtte og appellere til flere generationer af studerende med forskellige profiler og baggrunde skal der netop være et indbydende og tidssvarende universitetsmiljø af god standard, fordi det afspejler den professionelle virkelighed, de studerende kommer fra. Det kan konkret være særligt indrettede studielounges og pausemiljøer rettet mod denne målgruppe. For at skabe et attraktivt miljø for masterstuderende kan der skabes et større overlap mellem miljøer til forskning, fx fælles lounges med læsepladser, telefonbokse og fælles kantinekoncepter.

For at imødekomme det løbende behov skal undervisningslokaler nemt kunne omstilles og ændres. Derudover skal placering af grupperum og fælleslounges i tilknytning hertil indtænkes, bl.a. til breakoutaktiviteter. De fysiske faciliteter skal sikre en fleksibilitet og modvirke flaskehalse, som kan gå ud over vækstmulighederne og oplevelsen af campus og de rammer, som tilbydes.

Et vigtigt element er at kunne udvikle og tilbyde innovative formater inkl. varierende holdstørrelser, on- og off-campus oplevelser integreret og rene off-campus tilbud som individuelt supplement uafhængigt af tid og sted. Disse off-campus tilbud forventes i fremtiden at kræve anderledes eller flere faciliteter til forberedelse, produktion og live afvikling.

KONKRETE FYSISKE TILTAG

INDBYDENDE DYNAMISK

FORMÅL: Udviklende og kompetencegivende forløb
BRUGERE: Master-, HD- og MBA-studerende

- Aktivitetsbaserede og åbne fleksible læringsmiljøer med fokus på uformelle og mere formaliserede læringsforløb af høj standard til undervisning, samarbejde og inspiration
- Fælles lounges til samarbejde og studieunderstøttende aktiviteter, telefonbokse og grupperum
- Særligt indrettede/profilerede fællesområder og kantinekoncepter
- Onlinefaciliteter for underviserne

4. Diversitet

Det **varierede og oplevelsesrige** campus består af åbne fleksible, men også afgrænsede miljøer med mulighed for forskellige aktiviteter.

Konkret kan det ske gennem adgang til særlige faciliteter og rum, varierende typer af opholdszoner og fælles arealer, kunst forskellige kantinekoncepter, sportsfaciliteter, refleksionsrum eller udstillingsrum.

CBS’ profil som en nordisk business school kan understøttes gennem de fysiske rammer og gennem CBS’ tradition for bygninger af anerkendte danske arkitekter – det nordiske ses som et ”kvalitetsstempel” og kan komme til udtryk i materialer og i et åbent, lyst miljø. Samtidig kan forskelligheden mellem lokaliteter dyrkes.

KONKRETE FYSISKE TILTAG

VARIERET OPLEVELSESRIGT

FORMÅL: Diversitet og tiltrækning af talent
BRUGERE: Alle

- Forskellige miljøer til forskellige aktiviteter, som appellerer til forskellige grupper og stemninger
- Varierende typer af opholdszoner – forskellige kantinekoncepter, sportsfaciliteter, refleksionsrum og udstillingsrum
- Tydelige signaturbygninger med særlige faciliteter, attraktive beliggenheder, bygninger og byrum, der er integreret i den omkringliggende by er med til at sikre diversitet
- Nordisk arkitektonisk kvalitet både i indretning og bygningsudtryk, men også variation



foto: Bjarke MacCarthy



5. Trivsel

Det **tæt** forbudne og **inviterende** campus er medvirkende til den sociale trivsel på campus – herunder både den mentale og fysiske sundhed og velbefindende – derfor er flere virkemidler i spil.

Indretningen skal sikre dagslys, gode akustiske løsninger og godt indeklima, tilgængelighed og rummelige velindrettede lokaler med gode materialer samt generelt et attraktivt campus-miljø med mulighed for oplevelser, samvær og restitution. Det kan være adgang til grønne rum og sportsfaciliteter både udenfor og indenfor. Og det kan være gennem mødet med kunst og andre discipliner, som kan inspirere og skabe nysgerrighed.

Disponering af fx undervisningsmiljø og studiemiljø i umiddelbar nærhed er med til at sikre overskuelighed og deltagelse, så de studerende nemmere kan orientere sig og danne relationer.

KONKRETE FYSISKE TILTAG

TÆT FORBUNDET INVITERENDE

FORMÅL: Faglige og sociale fællesskaber
BRUGERE: Alle

- Dagslys, akustiske løsninger og godt indeklima samt rummelige velindrettede lokaler
- Virkemidler som materialitet, grønne elementer og kunst
- God tilgængelighed for alle
- Fællesarealer med kunst eller andre discipliner, som kan inspirere og skabe nysgerrighed
- Rum, som inviterer til ophold, restitution og samvær
- Udendørs opholdsrum og sportsfaciliteter
- Synlige ankomstråder og skiltning, tilgængelighed, identitetsmarkører skaber tryk



fotos: Bjarke MacCarthy

10. ORIENTERING OM OPGØRELSE AF CBS' STRATEGISKE RAMMEKONTRAKT 2018-2021

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

I forbindelse med indsendelsen af CBS' årsrapport 2021 indsendte CBS også en samlet opgørelse af målopfyldelsen for den strategiske rammekontrakt 2018-2021. Redegørelsen samlede op på hele kontraktperioden, herunder både på indikatorer og aktiviteter beskrevet i de årlige handleplaner. Bestyrelsen godkendte opgørelsen på bestyrelsesmødet den 23. marts 2022.

Styrelsen har nu gennemgået og vurderet den samlede opgørelse af den strategiske rammekontrakt 2018-2021. Styrelsen har vurderet, at den samlede målopfyldelse for kontraktperioden er tilfredsstillende, og de 5 pct. af uddannelsesgrundtilskuddet kan videreføres. Styrelsens vurdering er vedlagt i bilag 10.1.

Bestyrelsen godkendte den aktuelle rammekontrakt den 2. december 2021. Rammekontrakten løber fra 1. januar 2022 til 31. december 2025. Der afrapporteres på den aktuelle rammekontrakt på bestyrelsens møde i marts 2023.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om opgørelsen af den strategiske rammekontrakt 2018-2021 til efterretning.

Bilag:

10.1 Opgørelse af CBS' strategiske rammekontrakt 2018-2021

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022

Notat**Opgørelse af CBS' strategiske rammekontrakt 2018-2021****Uddannelses- og Forskningsstyrelsens vurdering af strategisk rammekontrakt 2018-2021**

Styrelsen har gennemgået og vurderet den samlede opgørelse af den strategiske rammekontrakt 2018-2021. Styrelsen vurderer, at den samlede målopfyldelse for kontraktperioden er tilfredsstillende, og de 5 pct. af grundtilskuddet kan videreføres.

Strategiske mål	Styrelsens vurdering på baggrund af institutionens samlede opgørelse	2018-2021
Mål 1: CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning <i>CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.</i>	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstillende. CBS har igennem en række aktiviteter og indsatser inden for forskningsorganisationen og publiceringen understøttet en øget kvalitet af forskningen. CBS har arbejdet systematisk med kvalitets-sikring af rekrutteringen, VIP-karriereveje og karriereveje for ph.d.er. CBS har prioriteret at styrke kvaliteten i publiceringen og arbejdet strategisk med publiceringsstrategier på institutniveau og benchmark på forskningsområdet. Styrelsen konstaterer, at antallet af shortlistede kvalificerede ansøgere er næsten firedoblet, og at den samlede VIP-bestand er steget med 88 årsværk. Ph.d.-bestanden har fundet et leje over baseline. Samtidig konstaterer styrelsen, at CBS har mere end fordoblet publiceringen i de særligt prestigefyldte tidsskrifter, mens øvrig publicering er faldet 3 procentpoint.	 grøn
Mål 2: CBS vil øge relevansen af CBS' forskning <i>CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.</i>	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstillende. CBS har igennem en række strategiske og organisatoriske aktiviteter og indsatser understøttet en øget relevans af CBS' forskning. CBS har arbejdet strategisk med at skærpe institutternes forskningsprofil og strategi for ekstern finansiering og styrket den organisatoriske opbakning og tværgående koordinering af ansøgningsaktiviteten. CBS har ligeledes styrket en målrettet dialog med forskningsfonde. Med afsæt i CBS' strategi og disciplinær og interdisciplinær forskning prioriterer CBS at bidrage til udforskning af de store samfundsmæssige spørgsmål, aktuelt med fokus på grøn omstilling og digitalisering. Styrelsen konstaterer, at samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (tilsagn) er ca. 30 mio. kr. højere end udgangspunktet med et markant højt tilsagn i 2020. Hjemtag (tilsagn) af strategisk prioriterede midler samt midler i forlængelse af institutstrategier for ekstern finansiering ligger også over udgangsåret.	 grøn

Strategiske mål	Styrelsens vurdering på baggrund af institutionens samlede opgørelse	2018-2021
Mål 3: CBS vil øge de studerendes læringsudbytte <i>CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.</i>	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstillende. CBS har igennem en række aktiviteter og indsatser om undervisningsformer og undervisere understøttet et øget læringsudbytte for de studerende. CBS har arbejdet med at skabe et mere intensivt læringsmiljø bl.a. via blended learning med et strategisk sigte for bedre interaktion mellem studerende og underviser, aktiverende undervisning, mere og bedre feedback som en integreret del af undervisningen samt forsøg med karakterfrit 1. år. Desuden har CBS prioriteret pædagogisk opkvalificering og kvalitetssikring af brug af DVIP. Styrelsen konstaterer, at antal kurser med blended learning er næsten tredoblet og kurser med aktiverende undervisning er mere end fordoblet. De studerendes vurdering af feedback har været stigende i kontraktperioden med et marginalt fald det seneste år. Aktivitetsniveauet for pædagogisk opkvalificering er steget det seneste år og er fortsat højere end udgangsåret efter mindre aktivitet i 2019 og 2020. Styrelsen bemærker, at der har været et fald i de studerendes vurdering af tidsforbrug (fra 33 timer i 2019 til 32 timer i seneste måling). Styrelsen tager til efterretning, at CBS peger på COVID-19 pandemien som forklaring. CBS oplyser, at de studerendes tidsforbrug fortsat er et opmærksomhedspunkt for CBS.	 grøn
Mål 4: CBS vil give de studerende relevante kompetencer <i>CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.</i>	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstillende. CBS har igennem en række aktiviteter og indsatser for at skærpe dimittendernes profil og tilbyde mere fleksible uddannelsesstilbud understøttet CBS-studerende med relevante kompetencer. CBS har med implementering af kompetenceprofilen Nordic Nine prioriteret læringsmål, der runder dimittender til at arbejde med transformationer i samfund og erhvervsliv. Samtidig arbejder CBS med at revidere hele uddannelsesporteføljen. CBS har i kontraktperioden arbejdet med at styrke de fleksible uddannelsesmuligheder med fokus på de områder, hvor CBS oplever særlig efterspørgsel. Styrelsen konstaterer, at ledigheden for CBS dimittender er faldet 1,5 procentpoint i perioden til 5,6 pct. Aktiviteten på erhvervskandidatuddannelse (primært revisorer), master (MBD) og fleksible HD-uddannelser er øget markant i hele kontraktperioden.	 grøn

Strategiske mål	Styrelsens vurdering på baggrund af institutionens samlede opgørelse	2018-2021
Mål 5: CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomhedside og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlige.	Styrelsen vurderer samlet set, at udviklingen i målet er tilfredsstillende. CBS har igennem en række aktiviteter og indsatser for styrke etablering af forskningssamarbejder og iværksættelse og involvering af private og offentlig virksomheder understøttet et styrket samarbejde med det omgivende samfund. CBS har styrket den organisatoriske understøttelse og strategiske prioritering til etablering af forskningssamarbejde, særligt forskningssamarbejde vedr. grøn omstilling, digitalisering og ledelse og samarbejde med SMV'er. CBS har arbejdet med at styrke rammerne for og kvaliteten af mødet mellem studerende og virksomheder både i og uden for undervisningen. Entrepenørskabs- og innovationsindsatsen er i høj grad sket igennem CSE rettet mod studerende, forskere, undervisere og studienævn. CSE har i kontraktperioden analyseret start-up-aktiviteter og på den baggrund styrket sine tilbud til studerende. Styrelsen konstaterer, at antallet af formelle partnerskaber til at understøtte studerendes karriereparathed er steget i kontraktperioden. Ligeledes er antallet af forskningssamarbejder løftet fra 2018 (35) til 2021 (60). Styrelsen tager til efterretning, at grundet efterfølgende udfordringer med opgørelsesmetoden var udgangspunktet et højere antal forskningssamarbejder i 2017 (75).	 grøn

Definition af farvekoder:

- **Grøn** = tilfredsstillende målopfyldelse
- **Gul** = middel målopfyldelse
- **Rød** = mangelfuld målopfyldelse

11. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVT.

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

På mødet orienteres om CBS' årsfest, der finder sted den 17. marts 2023. Efter en længere pause som følge af Covid-19 vil CBS' årsfest blive genoptaget i et nyt format, hvor det er tydeligt, at årsfesten både er en fejring og et strategisk møde med vigtige stakeholders.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 25. november 2022