

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 27. marts
2023)

27-03-2023 14:00 - 17:30

Augustinus Fondens mødelokale, Solbjerg Plads

Indhold

Punkt 0: 14.00-14.45 Besøg af uddannelses- og forskningsminister Christina Egelund.....	1
Punkt 1: 14.45-14.50 Godkendelse af dagsorden.....	2
Punkt 2: 14.50-14.55 Drøftelse af den aktuelle politiske situation og opsamling på mødet med uddannelses- og forskningsministeren.....	3

Kategori - A-punkter

Punkt 3: 14.55-15.05 Godkendelse af statusredegørelse for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025.....	4
Punkt 4: 15.05-15.30 Godkendelse af revisionsprotokollat, årsrapport og årsresultat 2022.....	5

Kategori - 15.40-15.50 Pause

Punkt 6: 15.50-16.10 Strategi: Deep dive Nordic Nine og Key Strategic Indicators (KSI) dashboard.....	6
Punkt 7: 16.10-16.30 Drøftelse og godkendelse af forretningseftersyn af bygningsporteføljen.....	7
Punkt 8: 16.30-16.35 Godkendelse af nyt årshjul for bestyrelsens møder og revideret forretningsorden.....	8

Kategori - B-punkter

Punkt 9: 16.35-16.45 Orientering om status på Strategic Programme Portfolio Review (SPPR).....	9
Punkt 11: 16.50-16.55 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger.....	10
Punkt 13: 17.00-17.05 Afrapportering på GEP og kønsdiversitet i ledelse.....	11
Punkt 14: 17.05-17.15 Øvrige meddelelser og evt.....	12

O. BESØG AF UDDANNELSES- OG FORSKNINGSMINISTER CHRISTINA EGELUND – OPLÆG OG DRØFTELSE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Uddannelses- og forskningsminister Christina Egelund deltager i bestyrelsesmødet den 27. marts 2023 fra kl. 14.00-14.45. Bestyrelsen bør derfor være klar i lokalet præcis kl. 14.00.

Bestyrelsesformanden og rektor vil indledningsvis byde ministeren velkommen på mødet og give en kort introduktion til CBS og CBS' strategi. Ministeren vil herefter fortælle om regeringens udspil til en uddannelsesreform og holde et kort oplæg. Efter ministerens oplæg vil der være en drøftelse med bestyrelsen, hvor medlemmerne får lejlighed til at spørge ind til oplægget.

Ministeren vil forventeligt være ledsaget af direktør, særlig rådgiver og ministersekretær.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 27. marts 2023 afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads.

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 27. marts 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 27. marts 2023

Tid:
14.00-17.30

Sted:
Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solberg Plads

Gæster:
Uddannelses- og forskningsminister Christina Egelund under pkt. 0 – ledsaget af direktør, særlig rådgiver og ministersekretær.
CBS' revisorer Lynge Skovgaard Jensen og Lars Hillebrand, Deloitte under pkt. 4.
Økonomichef Kristian Dyhr under pkt. 4 og 5.

		Bestyrelsesmøde 27. marts 2023
Pkt.	Tid	Emne og bilag
0	14.00-14.45	Besøg af uddannelses- og forskningsminister Christina Egelund <i>Ingen bilag</i>
1	14.45-14.50	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden den 27. marts 2023</i>
2	14.50-14.55	Drøftelse af den aktuelle politiske situation og opsamling på mødet med uddannelses- og forskningsministeren <i>Ingen bilag</i>
		A-punkter
3	14.55-15.05	Godkendelse af statusredegørelse for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025 <i>Bilag:</i> <i>3.1 Statusredegørelse 2022 for Copenhagen Business School's strategiske rammekontrakt 2022-2025</i> <i>3.2 Statusredegørelse 2022 for Copenhagen Business School om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark'</i>

		<i>3.3 CBS strategiske rammekontrakt 2022-2025</i>
4	15.05-15.30	Godkendelse af revisionsprotokollat, årsrapport og årsresultat 2022 <i>Bilag:</i> <i>4.1 Revisionsprotokollat</i> <i>4.2 CBS' årsrapport 2022</i> <i>4.3 Årsresultat 2022</i>
5	15.30-15.40	Lukket: Orientering om budget 2023 <i>Bilag:</i> <i>5.1 Fortroligt: Budget 2023: opfølgning siden sidste bestyrelsesmøde</i>
	15.40-15.50	<i>Pause</i>
6	15.50-16.10	Strategi: Deep dive Nordic Nine og Key Strategic Indicators (KSI) dashboard <i>Bilag:</i> <i>6.1 Deep Dive om Nordic Nine</i> <i>6.2 Milepælsplan 2023</i> <i>6.3 Key Strategic Indicators – Dashboard and timeline</i>
7	16.10-16.30	Drøftelse og godkendelse af forretningseftersyn af bygningsporteføljen <i>Bilag:</i> <i>7.1 Forretningseftersyn af bygningsporteføljen</i>
8	16.30-16.35	Godkendelse af nyt årshjul for bestyrelsens møder og revideret forretningsorden <i>8.1 Plan for bestyrelsens møder i 2023 og årshjul for 2024 og fremefter</i> <i>8.2 Revideret forretningsorden</i>
		<i>B-punkter</i>
9	16.35-16.45	Orientering om status på Strategic Programme Portfolio Review (SPPR) <i>Bilag:</i> <i>9.1 Kommissorium for Strategic Programme Portfolio Review</i> <i>9.2 Tidslinje for projektet</i> <i>9.3 CBS' uddannelsesportefølje</i> <i>9.4 Forberedt på fremtiden I</i>
10	16.45-16.50	Lukket: Afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed på CBS <i>Bilag:</i> <i>10.1 Fortroligt: Afrapportering vedrørende cyber- og informationsikkerhed på CBS</i>

11	16.50-16.55	Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger <i>Bilag:</i> 11.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 11.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2022
12	16.55-17.00	Lukket: Afrapportering på whistleblowerordning på CBS <i>Bilag:</i> 12.1 Fortroligt: Afrapportering 2022 for CBS whistleblowerordning 12.2 Redegørelse vedr. Plesner whistleblower-portal
13	17.00-17.05	Afrapportering på Gender Equality Plan (GEP) og kønsdiversitet i ledelse <i>Bilag:</i> 13.1 Diversity, Equity & Inclusion Report 2022
14	17.05-17.15	Øvrige meddelelser og evt. <i>Bilag:</i> 14.1 Fortroligt: IT-rådets anbefalinger til Nyt SIS programmet 14.2 Opsamling på institutbesøg 2022-23
15	17.15-17.30	Lukket: Bestyrelsens egen tid - Første drøftelse af kompetenceprofil for nye eksterne medlemmer af bestyrelsen - Bestyrelsens selvevaluering 2023

2. DRØFTELSE AF DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION OG OPSAMLING PÅ BESØG AF UDDANNELSES- OG FORSKNINGSMINISTEREN - DRØFTELSE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

I forlængelse af ministerens besøg vil der være mulighed for at samle op og kort drøfte den aktuelle politiske situation, herunder uddannelsesreform.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter den aktuelle politiske situation, herunder konsekvenser og muligheder for CBS.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

3. GODKENDELSE AF STATUSREDEGØRELSE FOR CBS' STRATEGISKE RAMMEKONTRAKT 2022-2025

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

I forbindelse med indsendelse af CBS' årsrapport skal CBS også indsende en årlig statusredegørelse for CBS' arbejde med at målene i den strategiske rammekontrakt. Statusredegørelsen skal godkendes af bestyrelsen.

Derudover skal der være en kortfattet opsummering af rammekontrakten i årsrapporten (jf. dagsordenens pkt. 4). Teksten i årsrapporten er identisk med det første afsnit under hvert mål i statusredegørelsen (Institutionens vurdering af det strategiske mål).

CBS skal også indsende en statusredegørelse om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" (den politiske aftale fra 2022 om nedskalering og udflytning). Denne skal ikke godkendes af bestyrelsen, men vedlægges til bestyrelsens orientering. Der indgår tekst fra statusredegørelsen vedr. rammekontrakten.

Det nye uddannelsesbevillingssystem (aftalt i 2017) baseres på tre grundelementer: Grundtilskud, aktivitetstilskud (STÅ) og resultattilskud (baseret på beskæftigelse og studietid). Grundtilskuddet er oprindeligt beregnet som 25 procent af det samlede uddannelsestilskud fra 2017 og efterfølgende fastfrosset. Grundtilskuddet genfastsættes hvert 4. år og skal genfastsættes igen i 2027. Her vil videreførelsen af 5 procent af grundtilskuddet være afhængigt af en samlet vurdering af opfyldelsen af de strategiske rammekontrakter. Yderligere 5 procent vil være afhængige af en samlet kvalitetsmåling ("Læringsbarometeret") på den enkelte institution.

Genfastsættelsen af grundtilskuddet på baggrund af de strategiske rammekontrakter (5 procent) vil tage udgangspunkt i en overordnet vurdering af den samlede målopfyldelse af kontrakterne:

- Tilfredsstillende målopfyldelse: Alle 5 pct. af grundtilskuddet videreføres.
- Acceptabel målopfyldelse: Halvdelen af de 5 pct. af grundtilskuddet videreføres.
- Utilfredsstillende målopfyldelse: De 5 pct. af grundtilskuddet videreføres ikke.

For CBS udgør de 5 pct. af grundtilskuddet, der er i spil, ca. 8 mio. kr. årligt.

Der vedlægges statusredegørelse til bestyrelsens godkendelse samt selve den strategiske rammekontrakt for 2022-2025.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender statusredegørelse 2022 for CBS' strategiske rammekontrakt for 2022-2025.
- Bestyrelsen tager statusredegørelse 2022 for CBS om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" til efterretning.

Bilag:

3.1 Statusredegørelse 2022 for CBS' strategiske rammekontrakt for 2022-2025

3.2 Statusredegørelse 2022 for CBS om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"

3.3 Strategisk rammekontrakt 2022-2025

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

Statusredegørelse 2022

for Copenhagen Business School's
strategiske rammekontrakt 2022-2025
af 27. marts 2023

Statusredegørelsen dokumenterer institutionens arbejde med at realisere målene i den strategiske rammekontrakt.

Copenhagen Business School har følgende mål i kontraktperioden 2022-2025:

1. CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål.
2. CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov.
3. CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende.
4. CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel.
5. CBS styrker livslang læring og går forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund".

Strategisk mål 1

CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

For at nå målet vil CBS prioritere disciplinær og interdisciplinær forskning af allerhøjeste kvalitet i udforskningen af de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer, herunder udbygge nuværende incitament og administrative strukturer, så de i højere grad understøtter ambitiøse og større projekter, der går på tværs af discipliner, institutioner og sektorer.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS vurderer samlet set, at der er en tilfredsstillende udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på positiv udvikling i de fastsatte indikatorer og tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

Udviklingen i 2022 understreger den høje kvalitet og relevans af CBS' forskning. Det gælder både indenfor den disciplinære og interdisciplinære forskning og i tiltrækningen af eksterne midler til ambitiøse og større projekter.

CBS hjemtog i 2022 et rekordhøjt beløb i ekstern finansieret forskning og modtog bl.a. en bevilling til et nyt Grundforskningscenter, hvilket vil påvirke den relevante indikator i de kommende år, da den opgøres som et tre årigt gennemsnit. Et øget strategisk fokus på EU-bevillinger har ført til en markant stigning af EU-projekter bevilget til CBS.

Samtidig har der været en positiv udvikling i antallet af publikationer i anerkendte tidskrifter såvel som tværgående projektsamarbejde og forskningsartikler uden for SSH.

Andre faktorer, som også gør sig gældende fsva. realiseringen af målet, er blandt andet et øget fokus på grøn omstilling og på udvalgte strategiske samarbejder.

Det kan tilføjes, at institutternes implementering af publiceringsstrategier de seneste år er en medvirkende faktor ift. udviklingen i CBS' forskningsproduktivitet og -kvalitet.

Det vurderes, at optimering af interne strukturer særligt i forhold understøttelse af forskningsansøgninger til eksterne midler har medvirket til den positive udvikling.

Væsentlige understøttende aktiviteter

Den grønne omstilling er én af de væsentligste samfundsudfordringer og CBS' har derfor etableret et strategisk initiativ omkring grøn omstilling for at bidrage til løsninger på både virksomheds- og samfundsniveau.

I 2022 blev der på CBS udnævnt en prodekan for grøn omstilling, som står i spidsen for at udvikle CBS' grønne indsatser. Aktiviteter i 2022 har blandt andet været kortlægning af grøn forskning på CBS, kontakt til potentielle samarbejdspartnere, workshops med fokus på grønne forskningsansøgninger i EU-regi og udvikling af et redskab til måling af omfanget af grønne aktiviteter på CBS gennem et Green Dash Board, hvor indikatorer på uddannelse, forskning og campus indsamles og vurderes.

I forhold eksternt samarbejde har CBS i 2022 aktivt involveret sig i de fire grønne InnoMissioner gennem deltagelse i governance af missionerne. CBS forfølger en strategi om at øge forståelsen for betydningen af samfundsvidenskabelige dimensioner af den grønne omstilling og herigennem CBS' øgede deltagelse i tværfaglige forskningsprojekter (fx under Innovationsfonden). Der har også været et øget fokus på forskningsrelateret samarbejde imellem CBS og DTU bl.a. om fælles grønne forskningsansøgninger, afdækning af komplementære forskningskompetencer og fremme af fælles forskningsansøgninger i Horizon Europe.

CBS har haft et særligt strategisk fokus i 2022 på EU-ansøgninger. CBS' deltagelse i EU's forskningsfinansieringsprogram "Horizon" har i mange år haft et stabilt hjemtag på ca. 14 mio. kr. årligt og CBS' deltagelse har været ligelig fordelt mellem de to kategorier (Excellence-programmer og societal/global challenges samarbejdsprojekter). Tilsagn i 2022 skiller sig dog markant ud med et hjemtag på over 72 mio. kr; fra et gennemsnit på 5 EU Horizon-bevillinger er det steget til 20 EU Horizon-bevillinger i 2022.

Derudover har CBS i 2022 arbejdet med procesoptimering af ansøgningsforløb til udvalgte private fonde og Danmarks Frie Forskningsfond, samt et særligt fokus på et tættere samarbejde og sparring med Innovationsfonden og større intern synlighed af Innovationsfondens virkemidler.

Planlagte aktiviteter

CBS ansætter, medio 2023, en prodekan for innovation og impact, som skal videreudvikle incitamenter og strukturer, der fremmer arbejdet med forskningens samfundsmæssige impact, samt positionere CBS stærkere i innovationslandskabet.

I 2023 åbner det tværdisciplinære ledelsescenter CBS Leadership Centre, der skal hjælpe med at styrke lederskabet af virksomheder og samfund. Centeret kommer til at styrke udveksling af viden om udfordringer mellem praktikere og CBS-forskere om bl.a. lederskabets rolle i løsningen af de store samfundsspørgsmål.

I det kommende år vil den endelige version Green Dash Board lanceres og CBS vil afholde konferencen "Green Business Forum", der vil samle forskere, studerende og virksomheder til diskussion om ideer og løsninger til at fremme den grønne omstilling.

Det strategiske fokus på EU-ansøgninger fortsætter også fremadrettet og specifikt planlægges der for 2023 workshops i regi af "Greater Copenhagen EU Office" inden for områderne grøn omstilling, sundhed og digitalisering. Samarbejdet mellem CBS og DTU fortsætter også med fokus på at fremme EU-ansøgningsmuligheder i kommende arbejdsprogrammer i regi af European Energy Research Alliance.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS styrker monodisciplinær og interdisciplinær forskning af højeste kvalitet					
Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 på AJG-listen	67	75			
Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4* på AJG-listen	41	51			
Forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora (se nedenfor)	87	Baseline år			
CBS får flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere					
Antal nye projekter med samlet bevilling større end 20 mio. kr., hvoraf mindst 2 mio. kr. til CBS	7	11			
Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (bevillingstilsagn i mio. kr.)	162,0	198,9			
CBS tager i stigende grad ansvar for og bidrager til at løse de store samfundsudfordringer set fra interessenternes perspektiv					
"På en skala fra 1-5, hvor enig er du i følgende udsagn: CBS påtager sig ansvaret for at bidrage til at løse store samfundsudfordringer?"	2,5	–			
"CBS påtager sig ansvaret for og bidrager til at adressere store samfundsspørgsmål og –udfordringer."	3,7	–			

Anm.: For datakilder, der ikke opgøres hvert år, angives år uden opgørelse med: '-'. Det fremgår af rammekontrakten, hvis datakilden ikke opgøres i hvert år i kontraktperioden. Året for opgørelse af baseline for de enkelte indikatorer fremgår af rammekontrakten.

Kvalitativ afrapportering af forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora

Grundet nedlæggelsen af BFI var der ved rammekontraktens begyndelse et udestående i forhold til at definere, hvordan der afrapporteres på kvaliteten af forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora (SSH). Denne indikator afrapportering vil fremover blive målt på antallet af artikler publiceret i de 10% højst rangerede tidsskrifter i forskningsdatabasen Scopus baseret på indikatoren CiteScore. For 2022, som også er baseline år, publicerede CBS-forskere 87 forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora efter denne opgørelsesmetode (for 2020 og 2021 er de tilsvarende tal hhv. 61 og 73).

Strategisk mål 2

CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov

For at nå målet vil CBS igennem nye læringsmål og kompetenceudvikling styrke uddannelseskvaliteten og -relevansen ved at sikre et højt niveau af den grundlæggende forskningsbaserede business faglighed i alle CBS' uddannelser og ved at udvikle og indarbejde transformativ kompetencer i alle CBS' uddannelser (implementering af Nordic Nine).

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS vurderer samlet set, at der er en tilfredsstillende udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på positiv udvikling i de fastsatte indikatorer og tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS's dimittender er fortsat meget efterspurgt i virksomhederne. Dimittendledigheden for CBS' dimittender er på et lavt niveau, der både er under gennemsnittet for alle universitetsuddannelser og for de samfundsvidenskabelige uddannelser. Stort set alle dimittender fra CBS får ansættelse i den private sektor.

Andelen af undervisningstimer der gennemføres af videnskabelige medarbejdere (VIP) er steget, hvilket vurderes at være et udslag af de senere års økonomiske strategi med fokus på at øge antallet af VIP for at styrke den forskningsbaserede undervisning. CBS forventer ikke at kunne øge VIP-bestanden i de kommende år, hvorfor det må forventes, at indikatoren ikke vil stige tilsvarende de kommende år eller endda stagnere.

Forudsætningen for at indfri dette strategiske mål er en vellykket implementering af Nordic Nine i alle uddannelser. Som beskrevet i Rammekontrakten er Nordic Nine et sæt af ni transformativ kompetencer, der kombinerer grundlæggende forretningsforståelse med bredere menneskelige og samfundsmæssige aspekter. Ambitionen er, at de ni kompetencer vil sætte studerende i stand til bedre at bidrage til at håndtere fremtidens komplekse problemstillinger.

En vigtig forudsætning for en vellykket implementering af Nordic Nine er at skabe den grundlæggende struktur for at arbejde med Nordic Nine på uddannelsesniveau. Det sker gennem revision af kompetenceprofiler og revision af kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for hver uddannelse. Alle kompetenceprofiler for uddannelserne er i 2022 revideret og godkendt og kursusbeskrivelser er efterfølgende justeret ift. de godkendte kompetenceprofiler. Dette arbejde foregår løbende, da der kan være fremtidige behov for justeringer afhængigt af evalueringen af læringsudbytte.

Væsentlige understøttende aktiviteter

I marts 2022 blev der ansat en programleder for Nordic Nine, hvis hovedopgave er at sikre fremdrift og sammenhæng i implementeringen af Nordic Nine samt sikre kommunikation til CBS og til omverdenen.

I 2022 har alle uddannelser udarbejdet en oversigt over repræsentation af Nordic Nine på både uddannelses- og kursusniveau

Arbejdet med at udvikle og implementere flere transformativ elementer i uddannelserne er blandt andet sket gennem workshops for studienævnsmlemmer og fagansvarlige, udarbejdelse af en supportpakke til studienævn, fagansvarlige og undervisere. Der er desuden udarbejdet en Nordic Nine workbook med opgaver og spørgsmål til refleksion til de studerende.

Det nationale rammeværk for undervisningsmeritering er desuden blevet implementeret i CBS' procedurer og strukturer, herunder; i CBS' REEAD-model, der sikrer transparens i vurderingskriterier i rekrutteringsprocessen for VIP. Derudover er der gjort klar til, at rammeværket kan implementeres i MUS-koncept for VIP, i undervisningsportfolio til brug for rekruttering og forfremmelse af VIP og i institutevalueringer. CBS har desuden lanceret en ny model for undervisningsevaluering med succesfuld implementering på alle uddannelser og den højeste målte svarprocent inden for de seneste fire semestre.

Endelig har CBS i 2022 færdigudviklet den første Signature Course Pack (sammenhængende fagpakker der kan anvendes på tværs af uddannelser). Den er taget i brug på CBS' største bacheloruddannelse, HA almen, og fleksible elementer fra fagpakken er desuden taget i brug på to kurser uden for HA Almen.

Planlagte aktiviteter

Den interne og eksterne kommunikation om Nordic Nine fortsætter i 2023 med afsæt i den kommunikationskampagne, der blev udviklet og gennemført i 2022. Blandt andet vil Nordic Nine være tema for CBS Annual Celebration 23 (CBS' årsfest) og årets Bachelor kick-off (fælles event-dag for alle nye bachelor-studerende).

Udviklingen af Nordic Nine undervisningselementer i samarbejde med uddannelser, studerende, fagansvarlige og institutter fortsætter, og der planlægges blandt andet udvikling af en Nordic Nine playbook til vidensdeling om cases og undervisningsaktiviteter mm.

Der vil desuden blive arbejdet videre med implementeringen af det nationale rammeværk for undervisningsmeritering.

Endelig fortsætter udviklingen af nye Signature Course Packs, og CBS forventer i 2023 at lancere fagpakker inden for hhv. Performance Management og Entrepreneurship.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS' dimittender fastholder en lav ledighedsprocent og er fortsat efterspurgt i den private sektor					
Dimittendledighed 4.-7. kvartal efter endt uddannelse (pct).*	7,1	6,2			
Andel af dimittender ansat i den private sektor (pct.).	87	88			
CBS' aftagere oplever i stigende grad, at CBS' dimittender har både grundlæggende business-faglige kompetencer og transformative kompetencer					
"På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de business faglige kompetencer hos CBS-dimittender?"	3,9	–			
"På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de transformative kompetencer hos CBS-dimittender?"	3,2	–			
CBS styrker den forskningsbaserede og transformative undervisning					
Antal tilmeldte studerende på kurser med "signature course packs" i forhold til samlede antal tilmeldte studerende på kurser (pct.).**	0	2			
Andel af planlagte undervisningstimer der gennemføres af videnskabelige medarbejdere jf. stillingsstrukturen for videnskabeligt personale (pct.).	64	71			

Anm.: For datakilder, der ikke opgøres hvert år, angives år uden opgørelse med: '-'. Det fremgår af rammekontrakten, hvis datakilden ikke opgøres i hvert år i kontraktperioden. Året for opgørelse af baseline for de enkelte indikatorer fremgår af rammekontrakten.

* Opgørelsesmetoden i UFM's datavarehus er i 2022 ændret (udrejste dimittender tælles ikke længere med). Baseline er ændret som følge af ændret opgørelsesmetode. Ændringen er godkendt af UFS.

** Opgørelsesmetoden er ændret således, at det er den forholdsmæssige andel af studerende, der opgøres i stedet for det samlede antal studerende. Ændringen er godkendt af UFS.

Strategisk mål 3

CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende

For at nå dette mål, og dermed bidrage til bedre at udnytte den samlede talentmasse i samfundet, vil CBS styrke og revidere rekrutterings- og ligestillingsindsatser i forhold til både ansatte og studerende.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS vurderer samlet set, at der er en acceptabel udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år og en acceptabel udvikling i de fastsatte indikatorer. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS anerkender, at tiltag inden for dette område kan have lang indflyvning, før effekterne af iværksatte tiltag kan registreres i de fastsatte indikatorer. Desuagtet er CBS indstillet på at arbejde målrettet med at øge diversiteten blandt ansatte og studerende.

Der er ikke registreret nogen nævneværdig udvikling i de fastsatte indikatorer. Ikke desto mindre har der været væsentlig fremdrift i arbejdet med at indfri dette mål, ikke mindst inden for diversitetsproblemstillinger relateret til køn.

Det strategiske arbejde med at diversificere medarbejder- og studenterpopulationen i forhold til køn understøttes af implementeringen af CBS' Gender Equality Plan, og CBS' handleplan for kønsdiversitet i ledelse. Kønsdiversiteten i den øverste ledelse på CBS er generelt balanceret, dog ikke blandt institutledere, hvor fordelingen er 80-20.

Det er tydeligt, at organisationen i stigende grad er engageret i arbejdet med ligestilling, mangfoldighed og inklusion, men der er stadig behov for mere viden – både om udfordringernes omfang, deres årsager og hvilke tiltag, der kan understøtte indfrielse af målet.

Sammensætningen af CBS' bestand af forskere er mangfoldig med hensyn til nationalitet, kultur og sprog. Således har 53 pct. af forskerne andet statsborgerskab end dansk.

Den måske største udfordring i forhold til at indfri dette mål ligger i at forbedre diversiteten blandt CBS' studerende. Der er fortsat skæve kønsbalancer på en række uddannelser (på 6 ud af 18 bacheloruddannelser og 9 ud af 23 kandidatuddannelser er mere end 70 pct. af de studerende samme køn). Derudover er den socioøkonomiske og geografiske spredning i CBS' optag meget snæver (60 pct. af de optagne studerende i 2022 kom fra København, Storkøbenhavn og Nordsjælland, hvorimod kun 10 pct. kom fra region Sjælland).

Nedskaleringen af studiepladser på Frederiksberg vil formentlig gøre det endnu sværere at forbedre den socioøkonomiske og geografiske spredning i CBS' optag. Med det nuværende optagesystem og den store søgning til CBS, vil kampen om pladserne stige, hvilket risikerer at tilgode se studerende fra ressourcestærke baggrunde.

Væsentlige understøttende aktiviteter

I 2022 blev der tilført flere ressourcer til arbejdet med mangfoldighed, lighed og inklusion gennem ansættelsen af en "DEI Lead", der supplerer CBS' "Equal Opportunities Officer". CBS har desuden indkøbt et software-værktøj til at supportere brugen af inkluderende sprog i jobopslag som rulles ud primo 2023. En større dialogrunde med organisationens mellemlidere om deres udfordringer i forhold diversitet og inklusion er påbegyndt og fortsætter i 2023. Disse dialoger skal blandt andet bruges til at prioritere indsatser og informere den træning og uddannelse, som skal implementeres frem mod 2025.

I 2022 har CBS desuden opdateret retningslinjer for sexismen og sexchikane, og har i den forbindelse afholdt workshops for arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter og personaleledere. Arbejdet med adfærd, trivsel og inklusion er centrale for at kunne tiltrække og fastholde en mangfoldig skare af både ansatte og studerende. I de kommende år skal arbejdet med at skabe et mangfoldigt og inkluderende miljø også inkludere de studerende.

I forbindelse med planlægningen af optaget af bachelorstuderende 2023 har CBS i 2022 undersøgt, hvilke virkemidler CBS kan tage i brug, inden for rammerne af det nuværende optagesystem, for at øge den socioøkonomiske og geografiske spredning i optaget. Virkemidlerne er begrænsede, da den nuværende skævhed i høj grad er uafhængig af mulige optagelsesmetoder i det nuværende optagesystem. CBS har justeret lidt på kriterierne i kvote to for at reducere socioøkonomisk bias, og CBS søger at øge optaget på uddannelser med højere diversitet. Derudover forbereder CBS en dispensationsansøgning med henblik på at gøre forsøg med direkte at tilgodese ansøgere med en anden social baggrund.

I 2022 har CBS, Zealand (Erhvervsakademi Sjælland) og RUC indledt en dialog om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland med henblik på at styrke uddannelsesniveaet i regionen.

Planlagte aktiviteter

CBS forventer i 2023 og de kommende år at søsætte en række aktiviteter med henblik på at øge diversiteten blandt ansatte og studerende.

Aktiviteter rettet mod at øge diversiteten blandt CBS' ansatte

CBS forventer at revidere sin ligestillingspolitik og have et generelt fokus på rekrutteringsprocesser i 2023. Som nævnt implementeres et værktøj til at supportere brugen af inkluderende sprog i rekrutteringsprocesser og dialogen med ledere og mellemlidere om inkluderende ledelse fortsættes og vil danne grundlag for udvikling af træningsforløb om inkluderende ledelse, køn, ligestilling og sexismen, samt inklusion og bias i rekrutteringsprocesser.

Aktiviteter rettet mod at øge diversiteten blandt CBS' studerende

Arbejdet med at skabe større diversitet i optaget af studerende vil bl.a. fokusere på afholdelse af flere masterclasses for elever på flere sjællandske gymnasier med det formål at give indsigt i CBS' uddannelser og læringsmiljø for på den måde at tiltrække flere ansøgere fra sjællandske gymnasier. Desuden vil CBS gennemgå materiale og kommunikation, der bruges i oplysningen om CBS' uddannelser til potentielle ansøgere, med henblik på at tiltrække en mere mangfoldig skare af ansøgere.

CBS vil derudover indlede dialog med studieledere på de mindst kønsbalancerede uddannelser om tiltag, der kan ændre kønsbalancen. I 2023 indledes et pilotprojekt på

cand.merc.-uddannelsen i finansiering og regnskab med henblik på at styrke kommunikation og et læringsmiljø, der kan tiltrække og fastholde en større mangfoldighed af studerende.

CBS er opmærksom på, at regeringen vil indføre et nyt optagesystem for de videregående uddannelser. I den forbindelse håber CBS, at få mulighed for at indføre elementer i optaget, der kan understøtte geografisk og socioøkonomisk spredning i det generelle optag af studerende.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS får en mere mangfoldig studenterpopulation på CBS' ordinære uddannelser					
En mangfoldig studenterpopulation målt på adgangsgivende uddannelser samt socioøkonomisk baggrund	0,48	0,48			
CBS rekrutterer i stigende grad højt kvalificerede medarbejdere med en divers baggrund					
Diversitet blandt CBS' samlede medarbejderstab målt på køn, alder, statsborgerskab, faglig baggrund.	0,64	0,63			
Rekruttering af videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau.	1,27	Baseline år			
CBS udvikler nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland med fokus på at lette overgange og sikre et sammenhængende uddannelsessystem.					
Nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland.	N/A	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering

Anm.: For datakilder, der ikke opgøres hvert år, angives år uden opgørelse med: '-'. Det fremgår af rammekontrakten, hvis datakilden ikke opgøres i hvert år i kontraktperioden. Året for opgørelse af baseline for de enkelte indikatorer fremgår af rammekontrakten.

Kvalitativ afrapportering af nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland

Som nævnt har CBS, Zealand og RUC i 2022 indledt en dialog om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland gennem fælles indsatser med udgangspunkt i den videregående uddannelsesaktivitet, der allerede foregår i regionen. Det er et fælles ønske at styrke uddannelsesniveaet i regionen og på sigt skabe bedre sammenhæng og overgange mellem de videregående uddannelsesinstitutioner og -sektorer.

Der er mellem de tre parter enighed om at undersøge mulighederne for en to-trins-model. Dette indebærer i første omgang en opkvalificering af dimittender med en merkantil akademiuddannelse på 2 år til et niveau, der svarer til en bacheloruddannelse, og i anden omgang udvikling og implementering af en erhvervsøkonomisk kandidatuddannelse, der skal tænkes ind i de nuværende politiske reformer af uddannelsesområdet.

Strategisk mål 4

CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel

For at nå målet vil CBS arbejde med at udvikle forskellige redskaber, strukturer og fællesskaber, der skal styrke den faglige motivation og den sociale trivsel blandt de studerende med henblik på også at sikre et stort læringsudbytte og en stærk faglig udvikling i løbet af studiet.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS vurderer samlet set, at der er en tilfredsstillende udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på et højt niveau i de fastsatte indikatorer og tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

Generelt oplever de studerende på CBS et højt læringsudbytte, stor grad af trivsel og kvalitet på deres uddannelse. Dette fremgår af de fastsatte indikatorer for målet, hvor indikatorerne vedr. læringsudbytte, trivsel og kvalitet fortsat ligger på et højt niveau.

Når det er sagt er CBS, så er CBS opmærksom på, at gennemsnitsmålinger ikke reflekterer, at der kan være studerende som oplever udfordringer med både forventningspres og social trivsel. Derfor arbejdes der aktivt med at styrke de studerendes faglige udvikling og trivsel gennem det strategiske initiativ *Student Life Transitions and Well-being*. Studietrivsel er komplekst og der er mange relevante fokusområder. Initiativet arbejder eksperimentelt, afprøver pilotprojekter og implementerer de projekter, der viser sig at have effekt.

Det skal påpeges, at baselinemålingerne i 2020 var udtryk for en særlig tilstand på CBS, og i samfundet, grundet covid-19 nedlukning. I 2020 var der et historisk lavt frafald på første år, da studerende ikke havde mange alternativer til at studere.

Generelt kan det siges, at frafald på CBS typisk sker i løbet af første studieår (senere frafald er generelt meget lavt). Dette er i og for sig positivt, idet en hurtig afklaring af mismatch mellem studerende og uddannelse er bedst for både den studerende og samfundet. Tidligere data vedr. frafaldne studerende fra CBS peger på, at mange af de frafaldne vælger en ny CBS-uddannelse efter de er blevet udmeldt fra deres oprindelige uddannelse.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS har i 2022 fortsat haft væsentligt fokus på reintegration af studerende til campusliv post-covid. I disse aktiviteter er der lagt særligt vægt på de studerendes evne til at balancere studiet og andre aktiviteter, samt deres evne til at samarbejde.

Herudover har CBS siden 2020 arbejdet med en målrettet indsats for studerende, der f.eks. har været forsinket i deres uddannelse eller har været særligt sårbare gennem en opsøgende indsats. Formålet er at tilbyde de studerende rettidig hjælp og vejledning, hvis de har behov for dette.

I 2022 er gennemført en indsats omkring samarbejde og studiegrupper. I den forbindelse er der udviklet en supportpakke rettet mod studienævn og undervisere, der ønsker redskaber og kompetencer til at arbejde med samarbejde og studiegrupper.

Der er de seneste år blevet arbejdet aktivt med rekruttering, der skal sikre, at de rigtige studerende ender på de rigtige uddannelser. I efteråret 2022 har der været fokus på udvikling af indhold til cbs.dk, hvilket skal være med til at sikre, at ansøgere træffer det rette uddannelsesvalg for dem. Dette inkluderer bl.a. videomateriale med studerende og studievejledere og forbedring af optagelsesinformation.

Planlagte aktiviteter

CBS vil arbejde med at udfolde relevante aktiviteter inden for en række fokusområder, der er væsentlige for de studerendes faglige udvikling og trivsel. Fokusområderne er bl.a. understøttelse af faglige fællesskaber, identitet og tilhørsforhold samt overgange mellem forskellige faser af studielivet. Dette arbejde startes i 2023 og løber frem til 2025.

Primo 2023 lancerer CBS "UNiverse" – en online platform, med fokus på studieteknik og -trivsel, der skal gøre studerende klogere på gruppearbejde, studieperformance, tidsplanlægning, og muligheder for hjælp og selvhjælp, hvis studerende oplever indikationer på stress og mistrivsel.

CBS vil også arbejde med forskellige aktiviteter, der har til formål at styrke de studerendes tilhørsforhold til deres uddannelse og adressere flertalsmisforståelser på studiet. Arbejdet bygger videre på pilotprojekter på to uddannelser i 2022.

CBS har en tæt koordinering med forskningsprojektet "Stress prevention and well-being among students at CBS", der ledes af adjunkt Pernille Steen Pedersen, og vil løbende inddrage resultater fra projektet og omsætte dem til initiativer.

CBS deltager i og bidrager til DJØF's Trivselsalliance, som inspiration og indgang til en bredere diskussion om studietrivsel. CBS forventer gennem trivselsalliancen at lære af, og blive inspireret til tiltag, af andre universiteters erfaringer og opsamling af best-practice blandt universiteterne.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS studerende styrker prioritering og gennemførelse af deres studier					
"Hvor mange timer bruger du på undervisning, selvstudium og praktik på en typisk uge i dette semester?"	32	32			
Frafald på første studieår (pct.)					
- Bachelorstuderende	9,6	10,1			
- Kandidatstuderende	2,7	2,8			
Andelen af fuldførte bachelor- og kandidatuddannelser inden for normeret tid (pct.)	70	72			
CBS studerende oplever fortsat højt læringsudbytte					
"Mit udbytte af undervisningen er højt" (skala 1-5)					
- Bachelorstuderende	3,9	3,8			
- Kandidatstuderende	4,0	3,9			
CBS studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse					
"Jeg er sikker på, at jeg kan klare det, der forventes af mig på min uddannelse" (skala 1-5)					
- Bachelorstuderende	3,8	3,8			
- Kandidatstuderende	3,9	4,0			
"Kvaliteten af min uddannelse er smelt set høj" (skala 1-5)					
- Bachelorstuderende	4,2	4,1			
- Kandidatstuderende	4,2	4,0			

Anm.: For datakilder, der ikke opgøres hvert år, angives år uden opgørelse med: '-'. Det fremgår af rammekontrakten, hvis datakilden ikke opgøres i hvert år i kontraktperioden. Året for opgørelse af baseline for de enkelte indikatorer fremgår af rammekontrakten.

Note: I rammekontrakten er det angivet, at indikatorer baseret på datakilden "Danmarks Studieundersøgelse" opgøres i ulige år. Det præciseres, at undersøgelsen gennemføres i ulige år og data rapporteres i lige år. Undersøgelsen gennemføres hvert andet år.

Strategisk mål 5

CBS styrker livslang læring og går forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund"

For at nå målet vil CBS øge aktiviteten inden for den eksisterende efter- og videreuddannelsesportefølje. Samtidig vil CBS - i samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner og samarbejdspartnere - udvikle muligheder for bedre sammenhæng og overgange mellem forskellige typer af uddannelser med det formål at tilbyde uddannelse og opkvalificering igennem hele livet.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS vurderer samlet set, at der er en acceptabel udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på udviklingen i den fastsatte indikator om stigende aktivitet indenfor efter- og videreuddannelse, samt tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS har i 2022 ikke oplevet stigende aktivitet i sin nuværende efter- og videreuddannelsesportefølje målt på den fastsatte indikator. CBS har oplevet et fald på ca. 2 pct. i antal årselever på HD- og Masteruddannelserne ift. baseline (2020). Dette er i sig selv ikke tilfredsstillende, men i lyset af den generelle økonomiske udvikling i samfundet, og ikke mindst udviklingen i beskæftigelsen og virksomhedernes oplevelse af rekrutteringsudfordringer, er det ikke overraskende. Historisk ses en tendens til, at individers og virksomheders tilbøjelighed til at indgå i efter- og videreuddannelsesaktiviteter mindskes i en højkonjunktur. I det lys er det værd at bemærke, at deltagerbetaling/omsætning på deltidsuddannelse/åben uddannelse er steget fra ca. 149 mio. kr. i 2020 til ca. 155 mio. kr. i 2022, hvilket afspejler en stigning i antal Master-/MBA-studerende og et mindre fald i antal diplomstuderende. CBS oplever en stigning i antallet af virksomheder, der benytter CBS' efter- og videreuddannelsesstilbud. Samtidig ses et fald i det antal studerende virksomhederne sender til CBS.

I forhold til den generelle ambition om at styrke livslang læring og gå forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund", så har 2022 været præget af interne analyser, intern koncept- og formatudvikling samt de indledende faser i udvikling af kommende uddannelsesstilbud.

I 2022 har CBS udviklet en "engagementsmodel", der vil udgøre grundlaget for CBS' arbejde med livslang læring. Formålet er at styrke og videreudvikle CBS' allerede stærke tilbud på efteruddannelsesområdet, der i dag i høj grad benyttes af studerende, der ikke har en CBS-uddannelse. CBS' model for livslang læring fokuserer derfor for nuværende i høj grad på udvikling af tilbud til CBS' dimittender, der ligger i forlængelse af den uddannelse og de læringskompetencer, de har dimitteret fra CBS med.

2022 har været præget af politisk opmærksomhed på livslang læring. Først med reformkommissionens anbefalinger i foråret 2022, og senest med regeringens udspil (i 2023) om kortere kandidatuddannelser kombineret med mere livslang læring. CBS forventer, at en kommende politisk aftale vil påvirke CBS' arbejde med at indfri dette mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS har i 2022 styrket CBS' digitale tilstedeværelse på efter- og videreuddannelsesområdet med udviklingen og lanceringen af et digitalt univers, der fungerer som "one-point entry" for livslang læring på CBS ift. nuværende tilbud. Det digitale univers kan findes på <https://efteruddannelse.cbs.dk/>.

I 2022 gennemførte CBS en analyse af micro-credentials med fokus på, hvordan dette uddannelseskoncept kan implementeres på CBS. Analysen har foreløbigt medført, at CBS' MBA-programmer fra 2023 udbyder et micro-credential målrettet MBA dimittender. Desuden vil CBS' International Summer University Programme i 2024 restrukturere uddannelsesudbudet, så der introduceres en ny kategori af kurser i form af micro-credentials. Disse kurser vil have et omfang på 2,5 ECTS-point (svarende til den nuværende konsensus om omfang af micro-credentials).

CBS har i 2022 påbegyndt udviklingen af flere nye uddannelsesaktiviteter, der på sigt forventes at øge aktiviteten inden for den eksisterende efter- og videreuddannelsesportefølje, og skabe bedre muligheder for overgange mellem forskellige typer af uddannelser.

I samarbejde med den maritime sektor er der igangsat udvikling en ny maritim HD 2.-del. Uddannelsen skal medvirke til at skabe nye videreuddannelsesveje fra f.eks. logistik-økonomuddannelsen og sektorens egen interne uddannelse, til diplomniveauet og potentielt senere masterniveau.

Post-covid-19 har CBS set en markant stigning i efterspørgslen af online-uddannelse på HD-uddannelserne. CBS har derfor i 2022 iværksat videreudvikling af både online-formater og det samlede onlineudbud på både HD 1. del og HD 2. del.

På masterniveau har CBS iværksat forarbejderne til en ny masteruddannelse med fokus på grøn omstilling og særligt de finansielle virksomheders rolle heri. Den nye uddannelse skal bidrage til at løfte videns- og kompetenceniveauet ift. konkret at kunne skabe finansiering til rentabel grøn omstilling i virksomhederne. Et sekundært formål er at bidrage til at skabe yderligere videreuddannelsesmuligheder, for gruppen af internt-uddannede i den finansielle sektor, der i dag har nået et diplom-/bachelorniveau.

Planlagte aktiviteter

De foreløbige koncepter, formater og strategiske ambitioner for livslang læring forventes i løbet af 2023 at blive omsat til et mere konkret projektkoncept for engagementsmodellen. Yderligere er der planlagt en række af events, der skal øge synligheden omkring CBS' nye engagementsmodel og det nye fokus på Livslang Læring i bredere forstand end alene det klassiske og eksisterende uddannelsesudbud.

CBS forventer at i de kommende år at kunne øge aktiviteten indenfor efter- og videreuddannelse på baggrund af de udviklingsaktiviteter, der er igangsat i 2022 og tidligere. Herunder forventer CBS øget deltagelse på HD-uddannelsernes online-formater, på den nye maritime HD 2. del, og nye, samt reviderede masteruddannelser.

Det planlægges at øge antallet af micro-credentials målrettet CBS' egne dimittender fra masteruddannelserne i det kommende år på CBS' offentligt rettede masteruddannelser.

CBS er opmærksom på regeringens udspil (i 2023) om at styrke livslang læring i en kombination med kortere kandidatuddannelser. CBS vil i løbet af 2023 opsøge dialog

med de største aftagere af CBS-dimittender, samt øvrige væsentligere stakeholdere, om nye mulige modeller for struktureret efteruddannelse og livslang læring i lyset af en formodet kandidatuddannelsesreform.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2022	2023	2024	2025
CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse					
Antal årselever på HD- og Master-uddannelserne*	1.471	1.441			
Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring					
CBS' samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner samt det akademiske miljø om udvikling af et koncept for livslang læring.	N/A	Baseline etableres	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering	Kvalitativ vurdering

Anm.: For datakilder, der ikke opgøres hvert år, angives år uden opgørelse med: '-'. Det fremgår af rammekontrakten, hvis datakilden ikke opgøres i hvert år i kontraktperioden. Året for opgørelse af baseline for de enkelte indikatorer fremgår af rammekontrakten.

* Baseline er ændret fra 1.406 til 1.471. Ændringen skyldes, at UFS har præciseret, at det tilsvarende datapunkt i årsrapportens hoved- og nøgletalstabel skal opgøres pr. 1. oktober, CBS har hidtil opgjort pr. 31. december. Ændringen er godkendt af UFS.

Kvalitativ afrapportering på CBS' samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner samt det akademiske miljø om udvikling af et koncept for livslang læring.

De foreløbige koncepter, formater og strategiske ambitioner for livslang læring forventes i løbet af 2023 at blive omsat til et mere konkret projektkoncept for engagementsmodellen. CBS er således endnu ikke klar til aktivt at kunne præsentere erhvervsliv og potentielle samarbejdspartnere for det endelige koncept den nye engagementsmodel. Det skal i den forbindelse dog bemærkes, at udviklingen af nye uddannelser nævnt ovenfor er sket i samarbejde med Foreningen Danske Rederier og 6 udvalgte rederier, samt Finanssektorens Arbejdsgiverforening og en af landets største banker.

Statusredegørelse 2022 for Copenhagen Business School om 'Flere og bedre uddannelses- muligheder i hele Danmark'

Statusredegørelsen følger op på institutionens arbejde med at udmønte den politiske aftale af 25. juni 2021 om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark' og den politiske tillægsaftale af 22. marts 2022 samt den af institutionen indmeldte plan for tilpasning og udflytning af uddannelsespladser i storby/ hovedcampus

Statusredegørelsen tager afsæt i Copenhagen Business Schools ramme af 20. juni 2022 for udmøntning af politisk aftale om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark'

Afrapportering og opfølgning

Institutionen afleverer en årlig statusredegørelse for arbejdet med udmøntning af den politiske aftale af 25. juni 2021 om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark' og den politiske tillægsaftale af 22. marts 2022 samt den af institutionen indmeldte plan for tilpasning og udflytning af uddannelsespladser i storby/ hovedcampus. Statusredegørelsen indsendes årligt samtidig med institutionens årsrapport og afrapportering i forbindelse med den strategiske rammekontrakt. Såfremt det vurderes relevant, kan institutionen genbruge relevante afsnit fra afrapportering af målopfyldelsen for kontraktperioden i henholdsvis årsrapport og statusredegørelse.

Statusredegørelsen skal indeholde en overordnet vurdering af institutionens arbejde med at implementere aftalens overordnede ambitioner frem mod 2030. Statusredegørelsen skal endvidere indeholde en kort beskrivelse af gennemførte indsatser, der synliggør institutionens grundlag for at realisere ambitionen om udflytning og nedskalering frem mod 2030 samt udflytning og etablering af nye uddannelsespladser på de fire store professionsbacheloruddannelser på velfærdsområdet.

I udgangspunktet forventes den samlede afrapportering at udgøre 2-4 sider.

Statusredegørelsen er opdelt i følgende afsnit:

1. 2030-målsætningen om udflytning og nedskalering
2. 60/40-ambitionen på velfærdsområdet
3. Etablering af nye udbud
4. Nye regionale uddannelsesaktiviteter

1. 2030-målsætningen om udflytning og nedskalering

CBS har i 2022 besluttet en tilpasningsprofil for optaget på CBS' hovedcampus (Frederiksberg), der baseres på en lineær nedskalering af optaget frem mod 2030. Tilpasningsprofilen gengives nedenfor i tabel 1 og 2. Som det også fremgår af noterne til tabellerne kan det være svært at ramme et optagelsesmål præcist, da der altid vil være en forskel mellem tilbudte pladser og de endelige tilgangstal (dvs. hvor mange, der rent faktisk starter på en tilbudt plads).

Tilgangen til uddannelserne på CBS' hovedcampus var i 2022: 5.983¹. Dette er inden for rammen den forventede tilpasningsprofil, se tabel 2.

Tabel 1

Tilpasset tilgang i storbyer eller hovedcampus fra 2019 til 2030.

	Tilgang 2019	Tilgang 2030
Copenhagen Business School - Handelshøjskolen	5.823	5.532

Anm.: Tilgangstal og måltal er ikke korrigeret for den del, der er hhv. udenlandske selvbetalere, Erasmus Mundus-studerende, Nordic Masterstuderende og fripladsstuderende. Der vil blive korrigeret for denne del i den årlige opfølgning udmøntningen af aftalen.

Tabel 2

Forventet tilpasningsprofil for tilgang i storby eller hovedcampus fra 2019 til 2030.

År	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Tilgang	6.076	6.008	5.940	5.872	5.804	5.736	5.668	5.600	5.532

Anm: Bemærk at tabellen er en teknisk tilpasningsprofil, som skal danne grundlag for dialog om Copenhagen Business School - Handelshøjskolens udmøntning af aftalen om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark' i forbindelse med den årlige styringsdialog. Der vil forventeligt være udsving i tilgangstallene i årene frem mod 2030, hvorfor tabellen skal angive den forventede tilpasning frem mod 2030 med udgangspunkt i Copenhagen Business School - Handelshøjskolens 2030 målsætning og indmeldte planer for udflytning og nedskalering af den samlede tilgang i storby eller hovedcampus.

CBS har ikke foretaget ændringer ift. den indmeldte institutionsplan. Dette betyder, at CBS stadig i 2023 lukker for optaget på de indmeldte kandidatuddannelser uden retskravsbachelor, og at udfasning af en enkelt kandidatuddannelse med retskravsbachelor påbegyndes. De berørte uddannelser er primært indenfor hovedområdet SAMF.

Følgende uddannelse havde sidste optag i 2022:

MA in International Business Communication (HUM)

Følgende uddannelser lukker for optag i 2023:

Cand.Soc. – Politisk Kommunikation og Ledelse (SAMF)

Cand.soc – Management of Creative Business Processes (SAMF)

¹ CBS' egne tal (Årsrapport 2022) CBS afventer korrigerede tal fra Danmarks Statistik via styrelsen.

Følgende uddannelse er under udfasning:

MSc in Business Administration and Philosophy (SAMF)

2. 60/40-ambitionen på velfærdsområdet

Ikke relevant.

3. Etablering af nye udbud

CBS har i sin institutionsplan ikke anført konkrete planer for etablering af nye udbud udenfor Frederiksberg.

4. Nye regionale uddannelsesaktiviteter

I 2022 har CBS, Zealand (Erhvervsakademi Sjælland) og RUC indledt en dialog om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland gennem fælles indsatser med udgangspunkt i den videregående uddannelsesaktivitet, der allerede foregår i regionen. Det er et fælles ønske at styrke uddannelsesniveaet i regionen og på sigt skabe bedre sammenhæng og overgange mellem de videregående uddannelsesinstitutioner og -sektorer.

Der er mellem de tre parter enighed om at undersøge mulighederne for en to-trins-model. Dette indebærer i første omgang en opkvalificering af dimittender med en merkantil akademiuddannelse på 2 år til et niveau, der svarer til en bacheloruddannelse, og i anden omgang udvikling og implementering af en erhvervsøkonomisk kandidatuddannelse, der skal tænkes ind i de nuværende politiske reformer af uddannelsesområdet.

Det er således endnu for tidligt at vurdere omfang af evt. senere realiseret aktivitet både ift. ECTS-point og antal studerende

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

Copenhagen Business School indgår en strategisk rammekontrakt med uddannelses- og forskningsministeren.



København, den 8. december 2021

Bestyrelsesformand
Torben Möger Pedersen

København, den 20. december 2021

Uddannelses- og forskningsminister
Jesper Petersen

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

Den strategiske rammekontrakt indeholder strategiske mål for
Copenhagen Business Schools kerneopgaver.

Status og varighed

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

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

Af rapportering og opfølgning på målopfyldelse

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

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

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

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

Strategiske mål i rammekontrakten

I 2020 vedtog CBS' bestyrelse en ny strategi for CBS: *We transform society with business*.

Strategien bygger direkte oven på en række af CBS' nuværende styrker, som f.eks.:

- CBS' meget efterspurgt forskningsbaserede uddannelser, som afspejles både i høje søgetal og i en høj dimittendbeskæftigelse i erhvervslivet.
- CBS' høje og stadigt voksende kvalitet af forskningen, som blandt andet kommer til udtryk ved en stigende kvalitet i de videnskabelige publikationer.
- CBS' stærke internationale miljø blandt studerende og ansatte samt den tætte kontakt til erhvervslivet både på uddannelserne og i forskningsmiljøerne.

Samtidig lægger strategien op til, at CBS skal tage et endnu større og mere aktivt ansvar for at være med til at svare på og løse de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer. Grøn omstilling, digitalisering og en ny global verdensorden er eksempler på udfordringer, som påvirker erhvervslivet, og hvor erhvervslivet samtidig er en afgørende del af løsningen. Som erhvervslivets universitet skal CBS spille en central rolle her.

Løsningerne kræver transformationer af både erhvervsliv og af samfund. Og det skal vi – ansatte og studerende ved CBS – kunne medvirke til. Dette gøres via relevant forskning af højeste kvalitet, ved at uddanne dimittender og ledere med en stærk faglighed og transformativ kompetencer, som kan og tør gå ud og gøre en forskel, og ved at studerende og medarbejdere i højere grad selv tager ansvar for og aktiv del i de nødvendige forandringer i erhvervsliv og i samfund.

Hvis vi skal lykkes med dette, så skal vi sikre:

- At vi tør sætte ambitionsniveauet og kvalitetsbarren endnu højere for vores forskning (både grundforskningen og den anvendte forskning), og tage udgangspunkt i de store samfundsspørgsmål – i samarbejde med andre videnskaber, institutioner og sektorer.
- At vores dimittender får både en stærk forskningsbaseret businessfaglighed og de transformativ kompetencer, som fremtidens arbejdsmarked og erhvervsliv har brug for, og i stigende grad efterspørger.
- At vi har et højt kvalificeret, internationalt og endnu mere mangfoldigt miljø blandt både ansatte og studerende - med hensyn til f.eks. køn, social baggrund og oprindelse.
- At vi har fokus på bæredygtige lærings- og fagmiljøer og styrker trivslen og robustheden blandt vores studerende.
- At vi arbejder dedikeret med at skabe bedre sammenhæng og overgange mellem forskellige typer af uddannelse, så vi som samfund kan udvikle og uddanne os igen – hele arbejdslivet og i hele Danmark.

CBS vil derfor i kontraktperioden 2022-2025 arbejde med følgende fem strategiske mål:

1. CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål.
2. CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov.
3. CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende.
4. CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel.
5. CBS styrker livslang læring og går forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund".

Det skal bemærkes, at de fem strategiske mål varierer i både fokus og omfang. De to første mål er begge tæt knyttet til og spænder samtidig bredt i forhold til CBS' kerneopgaver. Realiseringen af disse mål vil kræve et stort ressourcetræk i organisationen. De tre efterfølgende mål har alle et mere specifikt fokus og svarer omfangs- og ressourcemæssigt

samlet set til ét af de to første mål, hvorfor de hver især vil have et mindre ressourcetræk i implementeringen.

Strategisk mål 1

CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

For at nå målet vil CBS prioritere disciplinær og interdisciplinær forskning af allerhøjeste kvalitet i udforskningen af de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer, herunder udbygge nuværende incitament og administrative strukturer, så de i højere grad understøtter ambitiøse og større projekter, der går på tværs af discipliner, institutioner og sektorer.

Motivation og ambition for målet

Som en offentligt finansieret forskningsinstitution har vi et særligt ansvar for at udvikle og bringe vores viden i spil og derigennem bidrage til løsningen af de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer som f.eks. den grønne og den digitale omstilling af samfundet. Det er udfordringer, som påvirker erhvervslivet, og hvor erhvervslivet samtidig er en afgørende del af løsningen. Her skal CBS som en internationalt anerkendt business school med nordiske rødder kunne byde ind med løsninger, der udspringer af vores erhvervsrettede forskning på højeste internationale niveau.

CBS har de seneste årtier systematisk forbedret kvaliteten af forskningen og er i dag en internationalt højt rangeret business school¹. Men selvom kvaliteten af CBS' forskning allerede er høj, så kræver dette mål, at der stiles endnu højere. CBS ønsker derfor fortsat at øge den monodisciplinære forskningskvalitet målt ved antallet af videnskabelige artikler i de to højeste kvalitetskategorier i Academic Journal Guide (AJG)².

CBS ønsker derudover at krydse faggrænser og arbejde mere på tværs af videnskaber og sektorer for i større grad at kunne bidrage til løsningen af de store samfundsmæssige spørgsmål, som kræver en bredere tilgang. CBS ønsker derfor at øge antallet af publikationer i de bedste tværvideenskabelige tidsskrifter uden for samfundsvidenskab og humaniora. Samtidig skal vi styrke vidensamarbejdet og gøre det både muligt og attraktivt for CBS' forskere og studerende at indgå i større, tværgående og ambitiøse projekter med andre videnskaber og sektorer, hvor CBS' forskere bidrager med deres særlige profil til at udvikle ambitiøse svar og løsninger på de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer. CBS forventer som en konsekvens heraf at se en stigning i antallet af større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne partnere og i omfanget af eksterne midler mere generelt, ligesom vi forventer, at både eksterne interessenter og medarbejdere i stigende grad vil opleve, at vi tager ansvar for og bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål, som f.eks. den grønne og den digitale omstilling.

Realiseringen af dette mål kræver således blandt andet:

- En fortsat prioritering og styrkelse af den disciplinære og interdisciplinære forskningskvalitet som udtrykt ved publiceringer i de bedste disciplinære og interdisciplinære tidsskrifter.

¹ CBS' forskning ligger overvejende inden for samfundsvidenskab, hvor CBS nu rangeres blandt de 55 bedste universiteter i verden og som det bedste universitet i Skandinavien på QS-rankingen af Social Sciences and Management. Kilde: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2021/social-sciences-management>

²AJG-listen er en liste over anerkendte, fagfællebedømte tidsskrifter, der er særligt relevante for business schools.

- Udvikling af strategiske samarbejder på tværs af videnskaber og sammen med andre institutioner (f.eks. DTU), private og offentlige virksomheder og fonde samt øvrige innovationsaktører, så vi igennem et stærk vidensamarbejde kan finde løsninger på de store spørgsmål af relevans for erhvervsliv og samfund.
- Udvikling af strukturer og incitamenter på CBS, der understøtter ambitiøse idéer og større tværgående projekter, et entreprenant mindset samt en større grad af risikovillighed, via f.eks. en videreudvikling af CBS' REEAD-model og en styrkelse af supporten til eksterne projektansøgninger og -administration³.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS styrker monodisciplinær og interdisciplinær forskning af højeste kvalitet

- Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 på AJG-listen. (Baseline 2020: 67 artikler i gennemsnit pr. år for perioden 2018-2020; Kilde: Pure; opgøres årligt for en rullende 3-årig periode).
- Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4* på AJG-listen. (Baseline 2020: 41 artikler i gennemsnit pr. år for perioden 2018-2020; Kilde: Pure; opgøres årligt for en rullende 3-årig periode).
- Kvalitativ afrapportering af forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora (Baseline 2022; afrapporteres i statusredegørelse for 2022; opgøres årligt).⁴

CBS får flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere

- Antal nye projekter med samlet bevilling større end 20 mio. kr., hvoraf mindst 2 mio. kr. til CBS. (Baseline 2020: 7 projekter; Kilde: Navision Stat; opgøres årligt).
- Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (bevillingstilsagn). (Baseline 2020: 162 mio. kr. pr. i gennemsnit pr. år for perioden 2018-2020; Kilde: Navision Stat; opgøres årligt for en rullende 3-årig periode).

CBS tager i stigende grad ansvar for og bidrager til at løse de store samfundsudfordringer set fra interessenternes perspektiv

- "På en skala fra 1-5, hvor enig er du i følgende udsagn: CBS påtager sig ansvaret for at bidrage til at løse store samfundsudfordringer?" (Baseline 2021: 2,5 på en skala fra 1-5; Kilde: CBS Stakeholder analysis report; målingen gentages i 2024).
- "CBS påtager sig ansvaret for og bidrager til at adressere store samfundsspørgsmål og -udfordringer." (Baseline 2021: 3,7 på en skala fra 1-5; Kilde: CBS, Trivselsmåling; målingen gentages i 2023).

³ REEAD-modellen beskriver ud fra en række kriterier, hvad CBS forventer af hver videnskabelige medarbejder, og hvad der kræves for at gå fra en stillingskategori til en anden (fra ph.d.-studerende til professor). REEAD står for Research, Education, External funding, Academic citizenship and Dissemination.

⁴ CBS ønskede oprindeligt at afrapportere på BFI-artikler på BFI-niveau 2 og 3 uden for samfundsvidenskab og humaniora. Da BFI i henhold til aftalen af basisforskningsmidler å 3. december 2021 er blevet nedlagt, vil det ikke være muligt at anvende denne datakilde alligevel.

Strategisk mål 2**CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov**

For at nå målet vil CBS igennem nye læringsmål og kompetenceudvikling styrke uddannelses kvaliteten og -relevansen ved at sikre et højt niveau af den grundlæggende forskningsbaserede business faglighed i alle CBS' uddannelser og ved at udvikle og indarbejde transformativ kompetencer i alle CBS' uddannelser (implementering af Nordic Nine).

Motivation og ambition for målet

CBS' dimittender er både vigtige og efterspurgt i erhvervslivet og skal derfor 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. Det kræver ydermere, at dimittenderne kan tage ansvar for og anlægge et mere systemorienteret perspektiv samt sætte deres faglighed i spil sammen med andre discipliner (f.eks. STEM) og i forskellige kontekster, så de kan bidrage til løsningen af komplekse fremtidige problemstillinger som f.eks. den grønne omstilling af samfundet.

For at imødekomme disse fremtidige behov hos aftagerne har CBS i tæt samarbejde med ca. 3000 interessenter udviklet ni ambitiøse institutionelle læringsmål – de såkaldte *Nordic Nine* – som balancerer behovet for en høj forskningsbaseret businessfaglighed med bredere menneskelige og transformativ kompetencer.

For at nå målet skal *Nordic Nine* i de kommende år implementeres på tværs af alle CBS' uddannelser – både bachelor og kandidat – så det sikres, at CBS' dimittender lever op til fremtidens behov – målt ved både en lav ledighed og ved aftagernes faktiske oplevelse af deres kompetencer. Ud over den direkte revision af kompetenceprofiler og læringsmål for samtlige uddannelser, vil der være behov for en række supplerende indsatser i forhold til at styrke den forskningsbaserede og transformativ undervisning og udvikle underviserkompetencerne, hvis en effektiv implementering af Nordic Nine skal sikres.

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

- En revision af kompetenceprofiler og læringsmål, således at *Nordic Nine*, integreres i alle uddannelser (ca. 50) og alle fagbeskrivelser (ca. 1400) på CBS.
- Udvikling af CBS' undervisningspraksis og undervisningskvalitet via en implementering af det nationale rammeværk for undervisningsmeritering, der skal sikre både incitamenter for god undervisning og en systematisk anerkendelse af og udvikling af pædagogiske kompetencer.
- Udvikling af sammenhængende fagpakker der kan anvendes på tværs af uddannelser og være med til at sikre et ensartet højt niveau og en stærkere forskningsbaseret af den grundlæggende businessfaglighed.
- Udvikling og implementering af flere transformativ elementer i uddannelserne, herunder også udvikling af de nødvendige læringsrum og faciliteter.
- Udvikling og implementering af en ny model for undervisningsevaluering, der blandt andet inkluderer peer feedback.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS' dimittender fastholder en lav ledighedsprocent og er fortsat efterspurgt i den private sektor

- Dimittendledighed 4.-7. kvartal efter endt uddannelse. (Baseline 2020: 5,6 pct.; Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus).
- Andel af dimittender ansat i den private sektor. (Baseline 2020: 87 pct.; Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus).

CBS' aftagere oplever i stigende grad, at CBS' dimittender har både grundlæggende businessfaglige kompetencer og transformativ kompetencer

- "På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de business faglige kompetencer hos CBS-dimittender?" (Baseline 2021: 3,9 på en skala fra 1-5; Kilde: CBS Stakeholder analysis report; målingen gentages i 2024).
- "På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de transformativ kompetencer hos CBS-dimittender?" (Baseline 2021: 3,2 på en skala fra 1-5; Kilde: CBS Stakeholder analysis report; målingen gentages i 2024).

CBS styrker den forskningsbaserede og transformativ undervisning

- Antal tilmeldte studerende på kurser med "signature course packs" som er sammenhængende fagpakker, der skal styrke forskningsbaseringen og den grundlæggende business faglighed på tværs af CBS' uddannelser (Baseline 2020: 0 studerende; Kilde: STADS/kursuskatalog; opgøres årligt).
- Andel af planlagte undervisningstimer der gennemføres af videnskabelige medarbejdere jf. stillingsstrukturen for videnskabeligt personale. (Baseline 2021; baseline etableres i 2022; Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus, opgøres årligt).

Strategisk mål 3**CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende**

For at nå dette mål, og dermed bidrage til bedre at udnytte den samlede talentmasse i samfundet, vil CBS styrke og revidere rekrutterings- og ligestillingsindsatser i forhold til både ansatte og studerende.

Motivation og ambition for målet

CBS har gennem en del år arbejdet målrettet på at rekruttere de bedste nationale og internationale medarbejdere og tiltrække dygtige studerende fra ind- og udland. Dette har blandt andet resulteret i et stærkt internationalt miljø, hvor ca. 40 pct. af de videnskabelige ansatte og 28 pct. af de fuldtidsstuderende har en international baggrund. Samtidig er CBS' uddannelser i dag blandt de mest efterspurgte i Danmark.

CBS oplever imidlertid stadig en række udfordringer i forhold til diversitet, reflekteret i blandt andet en lav andel af kvinder blandt lektorer og professorer, en lav andel af mænd i de fleste administrative enheder, skæve kønsbalancer på en række uddannelser samt en begrænset geografisk og socioøkonomisk spredning i det generelle optag af studerende.

Hvis CBS skal kunne leve op til ambitionerne i CBS' nye strategi og de forventninger, der stilles til os fra erhvervsliv og samfund, så er det en forudsætning, at CBS tiltrækker en bred vifte af talentfulde studerende og medarbejdere. Vi skal derfor have fokus på at øge diversiteten blandt både studerende og ansatte – uden at gå på kompromis med kvaliteten – så vi bedre udnytter den samlede talentmasse i samfundet.

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

- Et fortsat fokus på at styrke rekrutteringen af videnskabelige medarbejdere på højeste internationale niveau via blandt andet en professionalisering af rekrutteringsprocesser og understøttende strukturer som f.eks. spouseprogrammer, eksternt finansierede professorater og talentspor.
- Udvikling og implementering af en ligestillingshandlingsplan, der omfatter videnskabelige og administrative miljøer såvel som uddannelser, og som blandt andet vil rumme indsatser til at fremme diversitet i ansættelser og optag samt udvikling af (alternative) karriereveje, så flere talenter kan komme i spil og fastholdes.
- Styrkelse af samarbejdet med andre typer af uddannelsesinstitutioner (både ungdomsuddannelser og videregående uddannelser) i særligt Region Sjælland med det formål at sikre et sammenhængende uddannelsessystem med flere ind- og udgange og med den effekt at styrke diversiteten i CBS' optag samt det generelle uddannelsesniveau uden for Region Hovedstaden.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS får en mere mangfoldig studenterpopulation på CBS' ordinære uddannelser

- En mangfoldig studenterpopulation målt på adgangsgivende uddannelse samt socioøkonomisk baggrund. (Baseline 2021: baseline etableres i 2022; Kilde: STADS Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus; opgøres årligt).⁵

CBS rekrutterer i stigende grad højt kvalificerede medarbejdere med en divers baggrund

- Diversitet blandt CBS' samlede medarbejderstab målt på køn, alder, statsborgerskab, faglig baggrund. (Baseline 2021: baseline etableres i 2022; Kilde: CBS HR; opgøres årligt).⁶
- Rekruttering af videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau. (Baseline 2022: baseline etableres i 2022; Kilde: CBS HR, Scopus; opgøres årligt).⁷

CBS udvikler nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland med fokus på at lette overgange og sikre et sammenhængende uddannelsessystem.

- Kvalitativ afrapportering af nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland. (Baseline 2022: afrapporteres i statusredegørelse for 2022; opgøres årligt).

⁵ Denne datakilde er defineret på baggrund af Simpsons Diversity Index (SDI), der er et udtryk for diversitet i en given population. SDI har en værdi mellem 0 og 1. Jo tættere indikatoren er på 1, jo højere diversitet vil der være tale om på de udvalgte variabler, der indgår i indikatoren.

⁶ Denne datakilde er defineret på baggrund af Simpsons Diversity Index (SDI), der er et udtryk for diversitet i en given population. SDI har en værdi mellem 0 og 1. Jo tættere indikatoren er på 1, jo højere diversitet vil der være tale om på de udvalgte variabler, der indgår i indikatoren.

⁷ Datakilden er en beregnet værdi, hvor publikationspoint justeret efter stillingskategori indgår. Point er vægtet. Stilling er ligeledes vægtet og indgår for at tage højde for anciennitet. Derefter er der beregnet en gennemsnitlig værdi (indikatorværdi) for alle rekrutterede medarbejdere.

Strategisk mål 4**CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel**

For at nå målet vil CBS arbejde med at udvikle forskellige redskaber, strukturer og fællesskaber, der skal styrke den faglige motivation og den sociale trivsel blandt de studerende med henblik på også at sikre et stort læringsudbytte og en stærk faglig udvikling i løbet af studiet.

Motivation og ambition for målet

De studerendes faglige motivation og sociale trivsel er helt afgørende for et godt læringsudbytte og en stærk faglig udvikling. Mange studerende oplever i dag et stort og individualiseret forventningspres fra mange sider (familie, venner, studiet, sociale medier etc.). Dette pres kan resultere i en social mistrivelser og demotivation, der yderligere kan forstærkes af manglende viden om, hvordan man som studerende kan bringe sin viden fra uddannelsen i spil i en samfundsmæssig kontekst.

CBS kan og skal ikke fjerne de mange forventninger, men vi skal som uddannelsesinstitution blive bedre til at hjælpe de studerende med at håndtere dem. Det kan vi gøre ved at udvikle redskaber, 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 sociale trivsel på studierne. Dette kan lede til en større studieintensitet og et større læringsudbytte, der også medvirker til at fastholde de studerende på studierne.

Implementeringen af Nordic Nine (jf. mål 2) er et konkret eksempel på udviklingen af et sådant fællesskab. At dele tydeligt definerede kompetencer med medstuderende giver samhørighed, og det giver en tilknytning til studiet og institutionen, at der er tale om kompetencer, som er unikke for alle dimittender fra CBS.

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

I arbejdet med dette mål har vi en forventning om, at der på sigt vil ske en udvikling i de studerendes læringsudbytte og faglige udvikling. Vi mener dog, det vil være vanskeligt at måle den konkrete udvikling i løbet af de første år, hvorfor vi i indikatorerne for de kommende år lægger op til en fastholdelse af det relativt høje niveau CBS allerede har.

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

- Implementering og udbredelse af *Nordic Nine* (jf. mål 2) som et fælles og unikt sæt af kompetencer for dimittender fra CBS.
- Udvikling af en intern struktur til at forebygge og arbejde med trivselsudfordringer, herunder udrulning af en række studenterrettede projekter inden for fem overordnede temaer: "Overgange og valg", "Faglige fællesskaber", "Sociale fællesskaber", "Motivation" og "Compassion", som alle har fokus på at forbedre den faglige motivation og den sociale trivsel for de studerende.
- Udvikling og udrulning af kurser om studieetik for at styrke de studerendes akademiske praksis.
- Oplysning om og udbud af forskellige metoder til selvrefleksion. Herunder inspiration og øvelser til at håndtere pres og udfordringer samt input til kortvarigt at pause sig

selv for at skabe bedre plads mellem tanker. Her kan der *blandt andet* være tale om meditation, nærværstræning, yoga og andre fysiske øvelser.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS studerende styrker prioritering og gennemførsel af deres studier

- "Hvor mange timer bruger du på undervisning, selvstudium og praktik på en typisk uge i dette semester?" (Baseline 2020: 32 timer om ugen (median); Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet, Danmarks Studieundersøgelse; opgøres i ulige år).
- Frafald på første studieår. (Baseline 2020: 9,6 pct. for bachelorstuderende og 2,7 pct. for kandidatstuderende; Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets data-varehus).
- Andelen af fuldførte bachelor- og kandidatuddannelser inden for normeret tid. (Baseline 2020: 70 pct.; Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus).

CBS studerende oplever fortsat højt læringsudbytte

- "Mit udbytte af undervisningen er højt". (Baseline 2020: 3,9 for bachelorstuderende og 4,0 for kandidatstuderende opgjort på en skala fra 1-5; Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet, Danmarks Studieundersøgelse; opgøres i ulige år).

CBS studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse

- "Jeg er sikker på, at jeg kan klare det, der forventes af mig på min uddannelse" (Baseline 2020: 3,8 for bachelorstuderende og 3,9 for kandidatstuderende opgjort på en skala fra 1-5; Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet, Danmarks Studieundersøgelse; opgøres i ulige år).
- "Kvaliteten af min uddannelse er samlet set høj" (Baseline 2020: 4,2 for bachelorstuderende og 4,2 for kandidatstuderende opgjort på en skala fra 1-5; Kilde: Danmarks Studieundersøgelse; opgøres i ulige år).

Strategisk mål 5**CBS styrker livslang læring og går forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund"**

For at nå målet vil CBS øge aktiviteten inden for den eksisterende efter- og videreuddannelsesportefølje. Samtidig vil CBS - i samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner og samarbejdspartnere - udvikle muligheder for bedre sammenhæng og overgange mellem forskellige typer af uddannelser med det formål at tilbyde uddannelse og opkvalificering igennem hele livet.

Motivation og ambition for målet

Selvom CBS i dag er en af landets førende udbydere af forskningsbaseret efter- og videreuddannelse, er der et stort uudnyttet potentiale for at udvikle denne aktivitet og skabe en bedre sammenhæng mellem uddannelse og arbejdsliv, end vi ser i dag. Langt de fleste studerende på CBS gennemfører således et femårigt forløb, og mange af dem vender ikke efterfølgende tilbage - eller i hvert fald ikke som et resultat af en systematisk tilgang til livslang læring. Dette reflekterer også en generel uddannelsesmodel i Danmark, hvor vi primært uddanner os tidligt i livet, og hvor det er vanskeligt at bygge bro uddannelserne imellem; en model som ikke flugter med fremtidens kompetencebehov, hvor det må forventes, at vi alle løbende får behov for at udvikle og uddanne os, og at dette skal foregå i tæt sammenhæng med erhvervslivet og fleksibelt i forhold til geografisk og tidsmæssig placering. Mange taler således i dag om behovet for livslang læring, men vi mangler stadig at finde en model for, hvordan vi som samfund sikrer dette.

Med afsæt i vores stærke udbud af efter- og videreuddannelse vil CBS med dette mål styrke den livslange læring og tage ansvar for at gå forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund". CBS' langsigtede ambition er, at Danmark i fremtiden har et uddannelses-system med mange indgange, udgange og broer, så de første uddannelsesmæssige valg i grundskolen ikke kommer til at afgøre den enkeltes uddannelses- og arbejdsliv resten af livet.

CBS ønsker således 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 tæt samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og øvrige interessenter).

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

- En styrkelse og fornyelse af udbuddet inden for CBS' nuværende efter- og videreuddannelser.
- Udvikling af indsatser til tiltrækning af yderligere studerende til eksisterende og nye udbud, herunder styrkelse af CBS' digitale tilstedeværelse på området.
- Eksplorative undersøgelser af kontinuerlig og fleksibel efter- og videreuddannelse i samarbejde med erhvervslivet og med involvering af uddannelses- og læringselementer fra andre institutioner og samarbejdspartnere.
- Udvikling af et koncept for forskningsbaseret livslang læring, der kan danne grundlag for styrkelsen af livslang læring og udviklingen af det læredygtige samfund.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse

- Antal årselever på HD- og Masteruddannelserne. (Baseline 2020: 1.406 årselever; Kilde: STADS; opgøres årligt).

Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring

- Kvalitativ afrapportering på CBS' samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner samt det akademiske miljø om udvikling af et koncept for livslang læring. (Baseline 2022: baseline etableres i 2022; opgøres årligt).

4. GODKENDELSE AF REVISIONSPROTOKOLLAT, ÅRSRAPPORT OG ÅRSRESULTAT 2022

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Institutionsrevisor, Deloitte, ved statsautoriserede revisorer Lars Hillebrand og Lyng Skovgaard deltager i dette punkt.

Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Deloitte vil gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet.

Læsevejledning:

Revisionsprotokollatet er bygget op således, at der er en særskilt spalte til venstre på hver side – markeret med grå baggrund – der oplyser det væsentligste indhold ved siden. Ved udelukkende at læse den venstre spalte burde man få de væsentligste oplysninger i protokollatet. Detaljer og præciseringer fremgår således af øvrige oplysninger på siden.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager revisionsprotokollatet til efterretning og underskriver efterfølgende.

Godkendelse af årsrapport 2022

Årsrapporten fremlægges med henblik på bestyrelsens godkendelse og underskrift. Bestyrelsen kan kommentere og stille spørgsmål til årsrapporten, men der kan ikke ændres i årsrapporten på nuværende tidspunkt.

Årsrapportens generelle opbygning følger skabelon som Uddannelses- og Forskningsministeriet udsendte i efteråret 2022. Skabelonen er obligatorisk at anvende for universiteterne. Årsrapportens ledelsesberetning er ligesom i 2021 bygget op om strategiens fem centrale prioriteter.

Til at supplere årsregnskabet i årsrapporten er vedlagt et notat, der gennemgår årsresultatet for 2022 i detaljer.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender årsrapporten og underskriver efterfølgende.
- Bestyrelsen tager notatet om årsresultat til efterretning.

Bilag:

4.1 Revisionsprotokollat

4.2 CBS' årsrapport 2022

4.3 Årsresultat 2022

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

CBS ÅRSRAPPORT 2022



Indhold

Påtegning	3
Ledelsespåtegning	4
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	5
Beretning	8
Institutionsoplysninger	9
Præsentation af Copenhagen Business School	10
Årets faglige resultater	12
Årets økonomiske resultat	22
Hoved- og nøgletalstabel	24
Afrapportering af den strategiske rammekontrakt	29
Forventninger til det kommende år	32
CBS i tal	34
International profil	35
Uddannelse i tal	36
Videnskabelige medarbejdere i tal	38
Forskning i tal	39
ESG-nøgletal	40
Introduktion	41
Kommentarer til udvalgte nøgletal	41
Nøgletalsoversigt	42
Regnskab	43
Anvendt regnskabspraksis	44
Resultatopgørelse	48
Balance	49
Pengestrømsopgørelse	51
Egenkapitalopgørelse	52
Noter	53
Særlige specifikationer	63
Bilag	66
ESG-nøgletalsmetode	67

Fotos: Kasper Kristoffersen (forsiden, s. 12, s. 18, s. 19) og Bjarke MacCarthy (s. 14, s. 21)

Påtegning

Ledelsespåtegning

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med lov om statens regnskabsvæsen mv., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv., de nærmere retningslinjer i Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven) LBK nr. 778 af 08/08/2019, bekendtgørelse om tilskud og revision mv. ved universiteterne (tilskuds- og revisionsbekendtgørelsen) (BEK nr. 1957 af 15/10/2021) samt Uddannelses- og Forskningsstyrelsens retningslinjer for udarbejdelse af årsrapport.

I henhold til § 39, stk. 4, nr. 1-3 i bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen BEK nr. 116 af 19/02/2018 (regnskabsbekendtgørelsen) tilkendegives det:

- At årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende.
- At de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.
- At der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

Frederiksberg, den 27. marts 2023:

Nikolaj Malchow-Møller
Rektor

Arnold Boon
Universitetsdirektør

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS, på møde den 27. marts 2023:

Torben Möger Pedersen
Formand

Michael Rasmussen
Næstformand

Jonas Andersen

Lise Balslev

Gunnar Bovim

Louisa Loran

Lilian Mogensen

Sara Louise Muhr

Jesper Rangvid

Mette Vestergaard

Mikkel August Wallind

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til bestyrelsen for Copenhagen Business School

Revisionspåtegning på årsregnskabet

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Copenhagen Business School for regnskabsåret 1. januar–31. december 2022, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, som anført på side 44–47. Årsregnskabet udarbejdes efter bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne samt de retningslinjer og instrukser om årsregnskab, der er givet af Uddannelses- og Forskningsministeriet, og herunder Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, herefter samlet benævnt statens regnskabsregler.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne og aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og Rigsrevisor i henhold til Rigsrevisorlovens §9. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit ”Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet”. Vi er uafhængige af Copenhagen Business School i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants’ internationale retningslinjer for revisorers etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere Copenhagen Business Schools evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere Copenhagen Business School, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen.

Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af Copenhagen Business Schools interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om Copenhagen Business Schools evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at Copenhagen Business School ikke længere kan fortsætte driften.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til statens regnskabsregler.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med kravene i statens regnskabsregler. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Erklæring i henhold til anden lovgivning og øvrig regulering

Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Ledelsen er ansvarlig for, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ledelsen er også ansvarlig for, at der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet. Ledelsen har i den forbindelse ansvar for at etablere systemer og processer, der understøtter sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at gennemføre juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision af udvalgte emner i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. I vores juridisk-kritiske revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed for de udvalgte emner, om de undersøgte dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med de relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. I vores forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de undersøgte systemer, processer eller dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet.

Hvis vi på grundlag af det udførte arbejde konkluderer, at der er anledning til væsentlige kritiske bemærkninger, skal vi rapportere herom i denne udtalelse.

Vi har ingen væsentlige kritiske bemærkninger at rapportere i den forbindelse.

København, d. 27/03/2023

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56

Erik Lynge Skovgaard Jensen
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne10089

Lars Hillebrand
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne26712

Beretning

Institutionsoplysninger

Institution **Copenhagen Business School**

Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg
Tlf.: 3815 3815

cbs@cbs.dk
www.cbs.dk

CVR-nr.: 1959 6915

Regnskabsår: 01/01/2022 – 31/12/2022

Hjemstedskommune: Frederiksberg

Bankforbindelse: Danske Bank

Revisor: Deloitte

Bestyrelse

Formand

Torben Möger Pedersen
(indtrådt 01/07/2019)

Næstformand

Michael Rasmussen
(indtrådt 01/02/2016)

Medlemmer i 2022

Jonas Andersen (indtrådt 01/02/2022)

Lise Balslev (indtrådt 24/11/2022)

Gunnar Bovim

Sarah Langkjær Diemar

Louisa Loran

Lilian Mogensen

Sara Louise Muhr

Tobias Harald Munch (udtrådt 31/01/2022)

Jesper Rangvid

Mia Cudrio Thomsen (udtrådt 24/11/2022)

Mette Vestergaard

Direktion

Rektor

Nikolaj Malchow-Møller

Prorektor

Inger Askehave

Dekan for uddannelse

Gregor Halff (fratrådt 31/03/2022)

Dekan for uddannelse

Anna Thomasson (tiltrådt 22/08/2022)

Dekan for forskning

Søren Hvidkjær

Universitetsdirektør

Kirsten Winther Jørgensen (fratrådt 14/08/2022)

Universitetsdirektør

Arnold Boon (tiltrådt 01/10/2022)

Præsentation af Copenhagen Business School

Copenhagen Business School (CBS) er et globalt anerkendt businessuniversitet med dybe rødder i den nordiske, socio-økonomiske model. Som offentligt finansieret universitet har CBS et bredt fokus på erhvervslivets og samfundets muligheder og udfordringer i det 21. århundrede.

CBS har derfor en bred portefølje af forskning og uddannelser af høj international kvalitet, der har styrket generationer af fagfolk og ledere i den private sektor og andre steder.

CBS tilbyder forskningsbaserede uddannelser på bachelor-, kandidat-, HD-, MBA-, Master- og ph.d.-niveau.

Universitetet havde i oktober 2022 godt 20.000 fuldtids- og deltidsstuderende. Der er ansat 712 videnskabelige medarbejdere (årsværk), 716 administrative medarbejdere (årsværk) samt 192 ph.d.-studerende.

Universitetet høster international anerkendelse for sin undervisning og forskning og er således akkrediteret af EQUIS, AACSB og AMBA (Triple Crown). Som businessuniversitet er CBS særligt orienteret mod erhvervslivets behov, og knap ni ud ti dimittender ansættes i den private sektor.

I 2020 vedtog CBS' bestyrelse strategien:
We transform society with business.

OUR MISSION

We are curious, critical and innovative in our approach to major opportunities and dilemmas facing business and society

We are committed to disciplinary and interdisciplinary excellence in our research and educational programmes

We leverage our Nordic heritage to take responsibility for societal challenges – in collaboration with business, governments and civil society

OUR VISION

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

Strategien tager afsæt i, at CBS med sin globale profil og nordiske arv ikke alene har forudsætningerne for, men også et helt særligt ansvar for at være med til at håndtere de store udfordringer og muligheder, som samfundet står overfor.

Det betyder, at CBS skal adressere de store samfundsmæssige spørgsmål i disciplinær og tværdisciplinær forskning af højeste kvalitet.

CBS skal desuden sikre, at studerende, dimittender og erhvervsledere udvikler både stærke fagligheder og transformative kompetencer gennem uddannelser og tilbud om livslang læring. Eftersom komplekse udfordringer kræver en fælles indsats, fokuserer CBS' strategi også på at styrke nuværende partnerskaber og starte nye med andre videnskaber, erhvervslivet, myndigheder og civilsamfundet.

Strategien er reflekteret i CBS' rammekontrakt med Uddannelses- og Forskningsministeriet. Rammekontrakten fastsætter og konkretiserer CBS' strategiske udvikling. En afrapportering for første år af rammekontrakten findes i denne årsrapport på side 29.

Strategiens fem centrale prioriteter, som ses herunder, vil i det følgende udgøre det prisme, som nogle af årets udvalgte faglige resultater belyses igennem.

CORE PRIORITIES

Employees (s. 12)

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

Research (s. 14)

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

Students (s. 18)

Attract the best students and transform them into lifelong learners

Teaching (s. 19)

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

Graduates (s. 21)

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

Årets faglige resultater



I det følgende belyses årets udvalgte faglige resultater gennem strategiens fem prioriteter.

CORE PRIORITIES

Medarbejdere

Forskning

Studerende

Undervisning

Dimittender

Flere VIP-medarbejdere og lige muligheder

På medarbejdersiden har CBS i 2022 rekrutteret og forfremmet VIP'ere og påbegyndt implementeringen af den vedtagne Gender Equality Plan.

Rekruttering og karriereudvikling for VIP

En vigtig understøttelse af strategirealiseringen har været at opbygge en større kapacitet af videnskabelige medarbejdere til forskning og undervisning.

Som en konsekvens heraf har antallet af VIP-årsværk udviklet sig fra 650 i 2020 til 712 i 2022. Over tid har VIP-årsværk generelt været stigende fra 584 i 2018, hvilket afspejler CBS' investering i sin forskningsorganisation.

CBS investerer også i karriereudvikling og har indført en formaliseret karrierevej for lektorer, det såkaldte "promotion track", som fortsatte i 2022. Det er et forfremmelsesprogram for særligt talentfulde lektorer, der kan sikres en tydeligere karrierevej på vej mod en forfremmelse til professor.

Ved anden runde af promotion track-programmet i 2022 blev der optaget 12 lektorer (syv mænd og fem kvinder). Desuden blev otte med titlen professor mso forfremmet til professor (seks mænd og to kvinder).

Ligestilling, mangfoldighed og inklusion

CBS vil bidrage til at sætte en bredere talentmasse i spil. CBS ønsker, at alle skal have lige rettigheder og muligheder for at kunne bidrage til udviklingen af et mangfoldigt og inkluderende arbejds- og læringsmiljø.

Dette kommer blandt andet til udtryk i den vedtagne Gender Equality Plan samt den vedtagne Handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse, som guider CBS' arbejde med at øge ligestilling og mangfoldighed.

Arbejdet er tilrettelagt i regi af CBS' DEI Lead i samarbejde med CBS' Equal Opportunities Officer. På medarbejdersiden er der lanceret nye retningslinjer for håndtering af sexisme og sexchikane i 2022, og der blev afholdt workshops med arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter og ledere om disse emner.

Den langsigtede vision i forhold til ledelse er en ligelig sammensætning af kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer, og CBS arbejder målrettet for at indfri denne vision.

Handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse beskriver således mål for kønsfordelingen i de tre øverste ledelseslag ved udgangen af 2024. Her er målsætningen, at hvert køn skal være repræsenteret med højst 60 pct. i henholdsvis direktionen og bestyrelsen og med højst 67 pct. blandt institutlederne.

Målet er nået i direktionen og bestyrelsen, mens 2022-tallet for kvinder blandt institutlederne udgør 18 pct. Se figur 1.

Figur 1: Mål for sammensætningen af køn i 2024

Ledelsesniveau	Mål for antal kvinder ultimo 2024	Mål for 2024 (i pct.)	Status i 2022 (i pct.)
1. Bestyrelsen	At fastholde sammensætningen af 3 mænd og 3 kvinder blandt eksternt valgte	40-60 %	50 %
2. Direktionen	At fastholde sammensætningen af mænd og kvinder i form af minimum 2 kvinder ud af de 5 medlemmer	40-60 %	40 %
3a. Institutledere	At opnå en ligelig sammensætning af mænd og kvinder på lang sigt, og på kortere sigt som minimum 3-4 kvinder ud af de i alt 11 institutledere	33 %	18 %
3b. Kontorchefer	At fastholde/øge en ligelig sammensætning af mænd og kvinder i form af som minimum 4-5 kvinder ud af de i alt 10 kontorchefer	40-60 %	50 %



CORE PRIORITIES

Medarbejdere
Forskning
Studerende
Undervisning
Dimittender

Forskning, der skaber værdi

CBS har som målsætning at bedrive forskning, der skaber værdi for samfundet. Det sker blandt andet ved at publicere i de bedste tidsskrifter samt ved at forske i de store samfundsmæssige udfordringer og muligheder.

I 2022 modtog CBS et usædvanlig højt antal eksterne forskningsbevillinger, som vil sætte gang i mange projekter i de kommende år.

Excellent forskning

CBS ønsker at levere excellent, tværdisciplinær og transformativ forskning. Dette kommer blandt andet til udtryk ved at publicere i de bedste disciplinære og interdisciplinære tidsskrifter. I 2022 publicerede CBS-forskere 116 artikler i de mest prestigefyldte tidsskrifter på Academic Journal Guide listen (kategori 4 og 4*). Dette er et fald i forhold til 2021, hvor CBS nåede sit hidtil højeste antal med 142 artikler.

CBS ligger fortsat højt på de vigtigste internationale forskningsranglister. I QS Social Sciences and Management er CBS således nummer 53 i verden, hvilket svarer til nummer 18 i Europa og det højest placerede universitet i Norden. Dermed rykker CBS en enkelt plads op på verdensplan og tre pladser frem i Europa i forhold til 2021.

Inden for den mere fokuserede QS Business and Management ranking ligger CBS nummer 14 i verden og 8 i Europa. Her er CBS gået en enkelt plads frem på verdensplan, mens den europæiske position er uændret i forhold til 2021.

Rekordhøjt hjemtag af eksterne forskningsmidler

Som led i strategien ønsker CBS også at øge andelen af eksterne forskningsmidler. I 2022 var det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler det højeste nogensinde med 211 mio. kroner. I 2021 var tallet 150,2 millioner kroner.

Stigningen skyldes blandt andet, at CBS i 2022 har modtaget flere store bevillinger såsom 59,4 millioner til et grundforskningscenter.

Dertil kommer, at CBS generelt har hjemtaget betydeligt flere EU-midler end i de forgangne år.

I figur 2 ses et udsnit af de vigtigste bevillinger i 2022.

Figur 2: Udvalgte eksterne forskningsmidler

Nyt grundforskningscenter

Professor Lasse Heje Pedersen blev tildelt 59,4 millioner kroner fra Danmarks Grundforskningsfond til et nyt forskningscenter, "Center for Big Data in Finance". Lasse Heje Pedersen, der er en af de mest citerede forskere i verden inden for finansiering og økonomi, er leder af centret. Bevillingen, som er den hidtil største eksterne bevilling, CBS har modtaget, sikrer aktiviteterne i seks år.

Ved hjælp af store datamængder og nye metoder skal centret generere værktøjer, som kan give en ny forståelse af finansverdenen – eksempelvis de finansielle markeds rolle i den grønne omstilling, og hvordan sociale netværk påvirker finansielle markeder.

Ud over at skabe ny viden til erhvervslivet og offentlige myndigheder skal centret også styrke talentudviklingen af nye stærke forskere i finansiell økonomi.

EU-bevilling til forskning i fremtidens værdikæder

Professor Poul Fritz Kjær fra Institut for Business, Humaniora og Jura fik tildelt en bevilling på 15 millioner kroner fra Det Europæiske Forskningsråd til at forske i, hvordan retten og retslige instrumenter regulerer globale værdikæder samt til at udvikle en model for, hvordan denne type regulering skal se ud i fremtiden.

Bevillingen – et ERC Advanced Grant – som er en af de mest prestigefyldte i Europa, er målrettet topforskere, der har bidraget med markante videnskabelige resultater inden for deres forskningsområde i de seneste ti år.

Sapere Aude-bevilling fra Danmarks Frie Forskningsfond til forskning i boligmarkedet

Adjunkt Kathrin Schlafmann fra Institut for Finansiering modtog en Sapere Aude-bevilling på 6,2 millioner kroner til at undersøge, hvilke kræfter der driver huspriserne, og hvordan regulering af bolig- og lånemarkedet vil påvirke huspriserne, gældsniveauet og økonomiens stabilitet.

Tietgenprisen

Lektor Florian Kock fra Institut for Afsætningsøkonomi modtog Tietgenprisen for sin innovative og omfattende forskning i turisme og oplevelsesøkonomi i Danmark.

Tietgenprisen er en af Nordens største og mest prestigefulde priser inden for humanistiske og samfundsfaglige områder. Med prisen følger en bevilling på 500.000 kroner.

EU-bevilling til forskning i tab af data

Lektor Nanna Bonde Thylstrup fra Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation blev tildelt 15 millioner kroner til at forske i, hvad det betyder, når data går tabt.

Datatab forbindes ofte med spektakulære sager, som når store organisationer eller virksomheder oplever kæmpe datatab. Men vi ved meget lidt om de daglige udfordringer og muligheder, der ligger i datatab, og det bliver mere og mere vigtigt, jo mere data vi producerer, og jo flere krav der stilles til, at vi får data til at forsvinde f.eks. via GDPR.

Bevillingen er det eftertragtede ERC Starting Grant, der uddeles af Det Europæiske Forskningsråd.

EU-bevilling skal hjælpe truede håndværk

Lektor Marta Gasparin fra Institut for Business, Humaniora og Jura skal lede et nyt fireårigt forskningsprojekt, hvor hun sammen med fire kolleger skal samarbejde med glaspustere og håndværkere om at bevare håndværk, der er truet af udryddelse.

Projektet tager afsæt i traditionelle håndværk på Bornholm samt i fire andre regioner i Europa – nemlig Færøerne, Dalsland i Sverige, Venedig og Bassano del Grappa i Italien. Målet er blandt andet at udvikle nye bæredygtige forretningsmodeller baseret på forskning i innovation, entreprenørskab og livslang læring.

Projektet hedder HEPHAESTUS og modtog 30 millioner kroner fra EU's Horizon-program.

Aktuelle fokusområder inden for forskningen

CBS har som målsætning at bedrive forskning, der skaber værdi for samfundet, og sammen med erhvervslivet vil CBS tage et aktivt ansvar for at være med til at håndtere de store samfundsmæssige udfordringer og muligheder.

Et af de områder, hvor der aktuelt er brug for viden, er i forhold til de økonomiske, politiske og erhvervsmæssige konsekvenser, som krigen i Ukraine har medført. Forskere på CBS har igangsat en række forskningsprojekter relateret til den aktuelle situation, ligesom de bidrager med viden til offentligheden inden for emner som inflation, recession, økonomiske sanktioner, cybersikkerhed samt virksomheders ansvar.

Leadership er et særligt forskningsmæssigt fokusområde på CBS. Et af resultaterne inden for ledelsesforskningen var eksempelvis bogen "Why Managers Matter" af CBS-professor Nicolai J. Foss og Peter G. Klein. Den fik på kort tid stor international anerkendelse og blev i oktober fremhævet som en af månedens tre bedste businessbøger i Financial Times. For at styrke ledelsesforskningen yderligere blev der i 2022 forberedt et nyt tværfagligt center, CBS Leadership Centre, som skal være et nordisk centrum for viden om ledelse. Centret henvender sig til forskere og erhvervsfolk både i Danmark og internationalt.

Den grønne omstilling er et andet særligt indsatsområde. Med støtte fra VELUX FONDEN skabte forskere fra CBS i samarbejde med Green Digital Alliance (GDA) og WWF Danmark et digitalt værktøj, der skal hjælpe de finansielle institutioner i Norden med at indregne skader på miljøet, når de investerer i søfart.

Værktøjet indeholder nye målesystemer og kan angive, hvor høj en risiko der er forbundet med søaktiviteter i forhold til at skade sensitive økosystemer i havet og i forhold til udledning af CO₂ fra de enkelte skibe.

Et andet projekt inden for den grønne omstilling, som CBS medvirker til, og som er støttet af innovationsfonden, handler om fangst, lagring og anvendelse af CO₂, også kaldet Carbon Capture, Utilization and Storage (CCUS). Projektet skal blandt andet klarlægge, hvilke faktorer der spiller ind på borgernes vilje til at betale for CCUS-teknologier.

Blandt de øvrige grønne forskningsprojekter, CBS deltager i, kan nævnes et Horizon Europe-projekt, der skal skabe et cirkulært system mellem land og by ved at udnytte affald fra byer og omdanne det til biobaseret gødning til landbrugsproduktion.

Digitalisering er endnu et centralt samfundsspørgsmål, og ud over at bidrage med forskning om eksempelvis brugen af kunstig intelligens i kommuner deltager flere af forskerne også i rådgivende organer. Således blev Mikkel Flyverbom, professor i kommunikation og digitale transformationer ved CBS, som eneste forsker udpeget som medlem af regeringens digitaliseringsråd.

Erklæring om ytringsfrihed vedtaget

CBS vedtog i 2022 en officiel erklæring, der fremover kan bruges som en rettesnor i spørgsmål om ytrings-, debat- og forskningsfrihed. Erklæringen er skabt i et samarbejde mellem direktionen og Akademisk Råd og fik bestyrelsens godkendelse.

Ifølge erklæringen skal alle på CBS have det bredest mulige råderum til at tale, skrive, lytte, udfordre og lære. Viden fremmes bedst gennem en fordomsfri og åbensindet samtale, hvor der er plads til at diskutere konkurrerende ideer og modstridende holdninger.

I forbindelse med erklæringen om ytringsfrihed har CBS revideret sine retningslinjer for god forskningskommunikation, så det er tydeligt, hvad der forventes af CBS-forskere i den offentlige debat. Der er desuden fastlagt en procedure for, hvordan CBS håndterer chikanerende og truende henvendelser til universitetets forskere.

Figur 3: Erklæring om ytringsfrihed ved CBS

"Ytringsfrihed er sikret i den danske grundlov såvel som i menneskerettighedskonventioner, der er ratificeret af Danmark.

Derudover er akademisk frihed sikret i EU's charter om grundlæggende rettigheder og den europæiske menneskerettighedsdomstols retspraksis.

Copenhagen Business School værner om denne frihed, da den er fundamentet for åben dialog og drøftelse af forskelligartede ideer og synspunkter. Viden fremmes netop bedst igennem fordomsfri og åbensindet undersøgelse af og samtale om konkurrerende ideer. Af disse årsager tilstræber CBS at sikre at alle ved CBS har det bredest mulige råderum til at tale, skrive, lytte, udfordre og lære.

CBS forpligter sig grundlæggende til princippet om ikke at undertrykke debat eller overvejelse, blot fordi andre mener at de fremsatte ideer er ubehagelige eller stødende. Det er op til den enkelte, og ikke til CBS som institution, at tage stilling til ideer, ligesom det er op til den enkelte at reagere ikke ved at forsøge at undertrykke, men ved åbent at udfordre de ideer som man måtte være imod.

Det er ikke CBS' opgave at forsøge at beskytte nogen hverken ved eller uden for CBS mod ideer og holdninger, som vedkommende måtte finde uønskede, forkerte eller stødende.

I krydsfeltet mellem vores forpligtigelse til at sikre ytringsfrihed og til at værne om vores fælles værdier ligger forventningen om et inkluderende lærings- og arbejdsmiljø. CBS værdsætter i høj grad inklusion, mangfoldighed, god tone og gensidig respekt. Samtidig vil CBS ikke begrænse ytringer, fordi nogen måtte finde dem stødende. Kontroverser over ytringer er en læringsmulighed snarere end en anledning til at sanktionere.

Som en naturlig følge af CBS' tilsagn om at beskytte og fremme ytringsfrihed skal man på CBS handle i overensstemmelse med denne erklæring. Enhver kan kritisere og udfordre andres ideer, men man må ikke obstruere eller på anden måde lægge sig i vejen for andres ytringsfrihed. Således er det CBS' højtidelige ansvar ikke alene at fremme den frie debat og den fri tanke, men også at beskytte denne frihed på CBS, når andre ved eller uden for CBS søger at begrænse den."

Dele af dette dokument er inspireret af FIRE-erklæringen (The Foundation for Individual Rights and Expression) og den foreslåede "MIT Statement on Freedom of Expression and Academic Freedom".



CORE PRIORITIES

Medarbejdere
Forskning
Studerende
Undervisning
Dimittender

Studerende i trivsel

CBS har et særskilt fokus på de studerendes trivsel. Derfor har der været stor opmærksomhed på de studerende i forbindelse med genåbningen efter COVID-19. Der er også sket en justering af åbningstiderne i Café Nexus for at sikre et trygt miljø for alle.

Studieliv tilbage på campus

CBS' har fokus på, at de studerende trives både i studiemiljøet på campus og i deres liv generelt. Mange på CBS er engageret i at fremme de studerendes trivsel, men arbejdet fik et særskilt fokus i 2022 via den strategiske indsats 'Student life transitions and well-being'.

I begyndelsen af 2022 var CBS fortsat nedlukket som følge af COVID-19. Derfor var der behov for at hjælpe studerende til at finde sig tilrette med at være på campus igen og deltage i fysisk undervisning.

CBS iværksatte en række events, kampagner og kurser, der skal gøre de studerende bedre til at håndtere udfordrende forandringer i (studie)livet, og som skal styrke deres faglige identitet og sociale tilhørsforhold til campus.

Trivselsambassadørerne har bl.a. afholdt arrangementer om trivselsrelaterede dilemmaer. Der blev også afholdt Awareness Week om trivsel og kurser for de studerende med praktiske redskaber til at fremme trivsel.

Studiestarten havde et særligt tema, der gjorde op med myten om den perfekte studerende med det perfekte liv. I stedet var budskabet, at alle er gode nok, og at alle kan blive ramt af usikkerhed.

De studerendes café

Direktionen valgte at justere åbningstiderne for den studenterdrevne Café Nexus. Formålet var at stoppe de såkaldte torsdagsfester, der over tid havde fået karakter af professionelle natklubfester. Samtidigt blev regler for udskænkning af alkohol reguleret.

Selv om beslutningen mødte modstand hos nogle studerende, skal den ses som et ønske om at sikre, at caféen appellerer til så mange studerende som muligt, og at alle kan færdes der under trygge rammer.



CORE PRIORITIES

Medarbejdere
Forskning
Studerende
Undervisning
Dimittender

Forskningsbaseret undervisning, der skaber transformative kompetencer

CBS har i 2022 gjort en stor indsats for at implementere Nordic Nine i undervisningen. Der blev også truffet beslutning om en reform af cand.merc.-uddannelsen. Derudover er den første fleksible fagpakke nu afprøvet på udvalgte uddannelser med gode resultater.

Nordic Nine ind i undervisningen

I samarbejde med erhvervslivet har CBS defineret ni kompetencer, Nordic Nine, som skal gøre de studerende i stand til at navigere i en stadig mere kompleks verden og tage ansvar for virksomhedernes og samfundets udvikling. Det betyder, at de studerende på CBS ud over en dyb erhvervsøkonomisk faglighed får en række færdigheder, der skal gøre dem i stand til at agere kompetent, ansvarligt og holistisk som ledere og medarbejdere.

Nordic Nine er institutionelle læringsmål, der er integreret i alle uddannelser på forskellige måder. Det er sket gennem revision af kompetenceprofiler og i 2022 også af de cirka 1.400 kursusbeskrivelser, der i alt findes på tværs af CBS.

CBS er igang med at omsætte dette i undervisningen. Der er også blevet udviklet en hjælpepakke for undervisere med inspiration til, hvordan Nordic Nine integreres i undervisningen.

Figur 4: Nordic Nine

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

Nordic Nine-kompetencerne er for eksempel tænkt ind fra starten i det forberedende arbejde med den kommende cand.merc. i General Management and Analytics. Bæredygtighed, samfundsansvar og virksomhedernes omstilling er således elementer, der ikke fremgår som særskilte fagtitler. De er derimod indlejret i undervisningen i fagene og i uddannelsen generelt i tråd med ambitionerne i Nordic Nine.

De studerende, der startede i 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 afviklede CBS en mere eksternt rettet kampagne om Nordic Nine på udvalgte sociale medier. Formålet var at styrke virksomhedernes og omverdenens forståelse af og bevidsthed om Nordic Nine. Dette indhold findes på cbs.dk/nordic-nine.

Reform af cand.merc.-uddannelsen

I 2019 blev der udviklet en ny cand.merc.-uddannelse, nemlig cand. merc. i erhvervsøkonomi – forretningsanalyse og ledelse (på engelsk MSc in Economics & Business Administration - General Management & Analytics (GMA)), som skulle løse en udfordring med optaget til CBS' eksisterende linjestruktur på cand.merc.-uddannelsen.

Den nye uddannelse optager studerende fra 2023, og det er forventningen, at et stort antal studerende vil søge om optagelse på den nye GMA. Som konsekvens heraf vil der fremover forventeligt være markant færre studerende til de nuværende cand.merc.-linjer.

Figur 5: Akkreditering: CBS forbliver i eksklusiv gruppe

CBS har i 2022 fået sin AACSB-akkreditering forlænget for en ny femårig periode. Akkrediteringen betyder, at et uafhængigt panel har godkendt kvaliteten af CBS' uddannelser, forskning og impact. Panelet roste i særdeleshed CBS for Nordic Nine, for den stærke kultur blandt faculty præget af 'academic citizenship' samt for en kultur præget af partnerskab mellem VIP- og TAP-medarbejdere. Med AACSB-akkrediteringen er CBS fortsat indehaver af den såkaldte 'Triple Crown'-akkreditering, som kun omkring én procent af verdens business schools har. 'Triple Crown' dækker over akkrediteringer fra henholdsvis den europæiske EQUIS, den britiske AMBA og AACSB fra USA.

Desuden var der et ministerielt krav om at afskaffe linjestrukturen. CBS besluttede derfor i 2022 at reformere cand.merc.-uddannelsen. Målet var at afskaffe linjestrukturen på cand.merc. og i stedet omdanne de nuværende 14 cand.merc.-linjer til et antal selvstændige cand.merc.-uddannelser.

På baggrund af en faglig vurdering og indstilling fra cand.merc.-studienævnet og en efterfølgende høringsproces, besluttede direktionen i december at søge Uddannelses- og Forskningsministeriet om godkendelse af 10 selvstændige cand.merc.-uddannelser fra 2024:

- Accounting, Strategy and Control (ASC)
- Finance and Investments (FIN)
- Finance and Strategic Management (FSM)
- Finansiering og Regnskab (FIR)
- Management of Innovation and Business Development (MIB)
- People and Business Development (PBD)
- Sales Management (SAM)
- Strategi, Organisation og Ledelse (SOL)
- Supply Chain Management (SCM)
- Økonomisk Markedsføring (EMF)

Fleksible fagpakker

Signature Course Packs er fleksible, forskningsbaserede moduler, der har til formål at styrke kvaliteten på tværs af uddannelser. CBS har som en del af en strategisk indsats udarbejdet et omfattende undervisningsmateriale i indtil videre én fagpakke, til brug for undervisningen i marketing på bachelorniveau.

Denne første færdige fagpakke indeholder modulariserede kurser med digitalt undervisningsmateriale (herunder bl.a. 72 professionelt producerede videoer), som kan anvendes fleksibelt på mange uddannelser på CBS.

Materialet blev anvendt på to kurser i foråret 2022 samt på HA Almen i efteråret 2022 med positiv feedback fra undervisere og studerende.



CORE PRIORITIES

Medarbejdere
Forskning
Studerende
Undervisning
Dimittender

Efterspurgte dimittender

CBS' dimittender er efterspurgt og har lav ledighed. Gennem den gradvise implementering af Nordic Nine i uddannelserne vil CBS sikre, at kommende dimittender lever op til fremtidens behov, bl.a. målt ved en fortsat lav ledighed og aftagernes oplevelse af, at dimittenderne har de rette kompetencer.

Med den hidtidige opgørelsesmetode har CBS den laveste ledighed blandt dimittenderne af alle danske universiteter. Ledigheden blandt CBS' dimittender (inklusive dimittender, der har forladt Danmark), er faldet fra 7,1 pct. i 2017 til at være 4,9 pct. i 2022.

CBS' mål om at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnittet for alle danske universiteter (9,5 pct. i 2022) er således fastholdt.

Det giver et mere retvisende ledighedstal at justere ledighedstallet for personer, der har forladt Danmark. CBS bruger derfor denne opgørelsesmetode fremadrettet.

Når tallet justeres for disse udvandrede dimittender, er CBS' dimittenders ledighed 6,2 pct. i 2022. Se CBS i tal side 37. Sammenlignet med de øvrige universiteter med lavest ledighed, er CBS' ledighedstal det samme som dimittenderne fra ITU. DTU følger lige efter med et ledighedstal på 6,3 pct.

Dimittendledigheden for CBS' dimittender sammenlignet med de øvrige universiteter er dermed fortsat meget tilfredsstillende.

Årets økonomiske resultat

Introduktion

CBS har i 2022 haft et underskud på 47 mio. kr., hvilket er 38 mio. kr. mere end det budgetterede underskud på 9 mio. kr. At resultatet er blevet dårligere end budgetteret skyldes, at indtægterne ikke er vokset i det omfang, det var forventet, og at driftsomkostningerne er vokset mere end budgetteret. Lønomkostninger har derimod stort set udviklet sig som forventet i budgettet.

Resultatet for 2022 viser, at omkostningsniveauet post COVID-19 er blevet for højt set i forhold til den udvikling, der har været i omsætningen, hvorfor der i forbindelse med udarbejdelse af budget 2023 har været fokus på at bringe balance mellem indtægter og udgifter hen over de kommende år. Dette er nærmere beskrevet i afsnittet om forventninger til det kommende år.

I forhold til 2021 har der været en vækst i omsætning på 15 mio. kr., mens de samlede udgifter er vokset med 112 mio. kr., hvorfor resultatet samlet set er 97 mio. kr. lavere.

Indtægter

CBS' indtægter var budgetteret til at stige med 30 mio. kr. fra 2021 til 2022, men endte med kun at stige med 15 mio. kr.

CBS' største indtægtskilde er STÅ (studerenterårsværk), som optjenes efterhånden som de studerende på CBS gennemfører deres studie. Her var forventningen en mindre vækst på godt 1 pct., men denne er udeblevet, idet de studerendes fremdrift har været lidt lavere end forventet i budgettet, samtidig med at der har været lidt færre studerende end antaget på den højere takst-2.

For betalingsuddannelser (HD, MBA, master m.m.) var der ligeledes en forventning om moderat vækst, men også her er denne vækst udeblevet i 2022.

Endelig på det tredje hovedområde, eksternt finansierede projekter, var der ikke den store forventning om vækst, men det viste sig at være for pessimistisk. Indtægterne på området voksede med 14 pct., hvilket delvist skal tilskrives ekstra aktivitet post-COVID-19.

Udgifter

Der var i budget for 2022 indregnet en stigning i omkostninger fra 2021 til 2022 på 89 mio. kr. Stigningen endte med at blive på 112 mio. kr.

Personaleomkostninger er steget med 35 mio. kr. fra 2021 til 2022, hvilket var på niveau med budgettet. Stigningen skyldes udover den generelle lønudvikling, at der er ansat 30 nye medarbejdere på CBS.

Driftsomkostninger er steget med 76 mio. kr., hvilket er 22 mio. kr. mere end forventet. Der var allerede i budgettet en forventning om en kraftig stigning i driftsomkostninger ud fra en antagelse om, at COVID-19-restriktionerne stort set ville være ophævet. Den realiserede stigning blev endnu større og skyldes stigninger i udgifterne til rejser og konferencer, kontorhold samt bygningsdrift og vedligehold, hvoraf en del skyldes stigninger i det generelle prisniveau. CBS har for at begrænse omkostningsvæksten især fokuseret på at begrænse forbruget af energi, samt på at udviklingen i lønomkostninger ikke steg mere end budgetteret.

En del af stigningen udover budget hænger også sammen med den højere aktivitet, der har været på eksternt finansierede projekter.

Endelig er de finansielle omkostninger 1 mio. kr. højere i 2022 end i 2021. Budgettet var lagt ud fra en antagelse om fortsat lav rente.

Årsregnskab i nøgletal

	2022	2021	2020
	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)
Driftsindtægter	1.484	1.469	1.447
Resultat	-47	49	80
Aktiver	1.496	1.553	1.591
Egenkapital	453	500	451
Likviditet	151	229	271

Kilde: CBS

Balance, egenkapital og likviditet

CBS' balance er med udgangen af 2022 på 1.496 mio. kr., hvilket er 57 mio. kr. lavere end ved udgangen af 2021.

På aktivsiden er det primært de likvide midler, der er reduceret, idet CBS' likvide beholdning er faldet med 77 mio. kr., således at den ultimo 2022 udgør 151 mio. kr. De samlede anlægsaktiver er steget med 14 mio. kr., hvilket fordeler sig ligeligt mellem immaterielle og materielle poster.

På passivsiden er det gæld til realkreditinstitutioner, der er reduceret med 36 mio. kr. og nu udgør 368 mio. kr. på balancen, samt egenkapitalen, der er faldet fra 500 mio. kr. til ved udgangen af 2022 at udgøre 453 mio. kr., der primært forklarer den ændrede balanceværdi.

CBS har i 2022 opnået en kraftig stigning i nye bevillinger til eksternt finansierede projekter, så beholdningen til yderligere aktivitet på igangværende projekter samt til endnu ikke igangsatte projekter er steget fra 361 mio. kr. til 514 mio. kr. En mindre del af denne stigning skyldes en korrektion til beholdningen (36 mio. kr.), samt at CBS har haft fokus på at få flyttet projekterne hurtigere fra hjemtag til endeligt bevillingstilsagn (62 mio. kr.), men den primære forklaring er, at CBS har haft succes med at få mange nye projekter i hus i 2022 (211 mio. kr.).

Hoved- og nøgletalstabel

		2022	2021	2020	2019	2018
Resultatopgørelse (mio. kr.) ¹⁾						
1	Statstilskud	1.143,5	1.146,6	1.135,1	-	-
2	Øvrige tilskud	162,0	141,7	132,8	-	-
3	Salg af varer og tjenesteydelser	11,8	15,5	15,4	-	-
4	Andre indtægter	167,1	165,6	164,1	-	-
5	Driftsindtægter i alt	1.484,4	1.469,4	1.447,4	-	-
13	Personaleomkostninger	1.030,8	995,5	942,4	-	-
14	Husleje	101,8	99,0	95,7	-	-
15	Af- og nedskrivninger	33,2	30,7	30,0	-	-
16	Tab ved salg af bygninger, grunde og materielle anlæg samt nedskrivning på bygninger til salg	-	-	-	-	-
17	Øvrige driftsomkostninger	356,6	286,3	288,8	-	-
18	Driftsomkostninger	1.522,4	1.411,5	1.356,9	-	-
19	Resultatopgørelse før finansielle poster og ekstraordinære poster	-38,0	57,9	90,5	73,5	30,1
20	Årets resultat	-47,5	49,0	79,7	58,4	13,7
Balance (mio. kr.)						
21	Anlægsaktiver	1.276,7	1.262,4	1.248,7	1.212,5	1.206,1
22	Balancesum	1.496,0	1.552,9	1.590,5	1.473,7	1.416,1
23	Egenkapital	452,8	500,2	450,8	371,2	312,7
24	Langfristede gældsforpligtelser	574,5	613,1	726,3	642,3	678,7
Regnskabsmæssige nøgletal						
25	Overskudsgrad	-3,2%	3,4 %	5,5 %	4,1 %	1,0 %
26	Likviditetsgrad	55,0%	78,0 %	96,9 %	59,6 %	52,2 %
27	Soliditetsgrad	30,3%	32,8 %	28,3 %	25,2 %	22,1 %
28	Finansieringsgrad	43,6%	46,8 %	54,0 %	55,0 %	58,3 %
29	Gældsfaktor	35,8%	38,6 %	46,9 %	45,0 %	50,0 %

		2022	2021	2020	2019	2018
Personale						
30	VIP ²⁾	712	687	650	609	584
31	DVIP	210	224	230	231	235
32	TAP	716	698	682	694	728
33	Personaleårsværk i alt	1.638	1.608	1.562	1.533	1.547
	Antal medarbejdere (headcount) ³⁾	2.647	2.647	2.554	2.482	2.467
	Antal VIP (videnskabeligt personale)	805	800	753	726	671
	Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	813	830	818	782	774
	Antal TAP (teknisk-administrativt personale)	712	703	684	674	679
	Antal studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	317	314	299	300	343
	Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	201	185	173	178	152
Studieaktivitet – ordinære uddannelser						
34	Teori-STÅ	12.765	13.031	12.448	12.407	12.234
35	Praktik-STÅ	-	-	-	-	-
36	STÅ med tilskud fra andre ministerier	-	-	-	-	-
37	STÅ på ordinære uddannelser i alt	12.765	13.031	12.448	12.407	12.234
38	Antal optagne på erhvervsakademiuddannelser	-	-	-	-	-
39	Antal optagne på professionsbacheloruddannelser	-	-	-	-	-
40	Antal optagne på bacheloruddannelser ⁴⁾	2.729	2.861	2.841	2.800	2.619
41	Antal optagne på kandidatuddannelser	3.254	3.069	3.516	3.140	3.333
42	Antal optagne på øvrige ordinære uddannelser	-	-	-	-	-
43	Antal indskrevne studerende på ordinære uddannelser i alt	15.287	15.757	15.600	15.383	14.971
	Antal bachelorstuderende	8.127	8.178	7.940	7.606	7.272
	Antal kandidatstuderende	7.160	7.579	7.658	7.777	7.582
44	Antal færdiguddannede fra erhvervsakademiuddannelser	-	-	-	-	-
45	Antal færdiguddannede fra professionsbacheloruddannelser	-	-	-	-	-
46	Antal færdiguddannede bachelorer	2.176	2.054	2.006	1.985	1.999
47	Antal færdiguddannede kandidater	3.112	2.880	3.233	3.074	3.191
48	Antal færdiguddannede fra øvrige ordinære uddannelser	-	-	-	-	-

		2022	2021	2020	2019	2018
Studieaktivitet – deltidsuddannelse/åben uddannelse						
49	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse, videregående uddannelser ⁵⁾	1.441	1.616	1.471	1.476	1.511
50	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse, ikke-videregående uddannelser	-	-	-	-	-
51	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse i alt	1.441	1.616	1.471	1.476	1.511
Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser		1.031	1.198	1.110	1.192	1.160
Antal diplomstuderende		3.263	3.438	3.404	3.394	3.434
Antal Master-/MBA-studerende		1.638	1.648	1.539	1.585	1.420
Studieaktivitet – indtægtsdækket virksomhed (mio. kr.)						
52	Studieaktivitet – indtægtsdækket virksomhed	0,7	0,0	0,1	0,1	1,8
Internationalisering ⁶⁾						
53	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.072	460	1.387	1.485	1.525
54	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	980	484	1.168	1.106	1.097
55	Antal udenlandske studerende på hele uddannelser i Danmark	3.177	3.498	3.844	3.926	3.984
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende		289	291	295	296	296

		2022	2021	2020	2019	2018
Forskeruddannelse						
56	Antal indskrevne ph.d.-studerende	192	199	208	209	185
57	Antal nyindskrevne ph.d.-studerende	33	42	44	63	42
58	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	48	39	31	31	48
Forskning og formidling						
	Antal forskningspublikationer	1680	1.641	1.705	1.596	1.533
59	Antal anmeldte patenter	0	0	0	0	0
60	Antal anmeldte opfindelser	0	0	0	0	0
61	Antal projekter med erhvervslivet ⁷⁾	170	136	107	132	137
62	Antal eksterne projekter	349	307	271	281	286
63	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio. kr.)	78,4	69,0	52,3	56,6	57,6
	Antal career partners	43	45	56	52	50
Bygninger						
64	Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²) ⁸⁾	138.149	135.843	132.577	132.577	135.216

Noter til hoved- og nøgletalstabel

Hoved- og nøgletalstabellen er udarbejdet på baggrund af Uddannelses- og Forskningsstyrelsens vejledning til udarbejdelse af årsrapport. Nummereringen af hoved- og nøgletal følger specifikationerne heri. Som universitet skal CBS ikke indberette hoved- og nøgletal for numrene 6 til 12 og derfor fremgår disse numre ikke af tabellen. CBS har suppleret med yderligere relevante hoved- og nøgletal, som i tabellen ikke er nummereret, jf. muligheden herfor i vejledningen.

- 1) CBS har fået dispensation til ikke at indberette tal for resultatopgørelsen for årene 2017 til 2019. Det skyldes, at CBS i 2020 overgik til nyt Navision-økonomisystem og samtidig ny registreringsstruktur i henhold til Uddannelses- og Forskningsstyrelsens nye fælles kontoplan for uddannelsesinstitutioner. CBS har beskrevet den økonomiske udvikling i årsrapportens afsnit "Årets økonomiske resultat".
- 2) VIP-årsværk har været stigende igennem en årrække, hvilket afspejler CBS' rekrutteringsstrategi og investering i styrkelse af CBS' forskningsorganisation. Historiske tal og tal for 2022 er korrigeret, idet institutledere nu fuldt ud er kategoriseret som TAP.
- 3) CBS har i 2022 revideret opgørelsen af headcount. I forbindelse med implementeringen af Navision Stat i 2020 blev en ny rapportering på løn også implementeret, herunder rapportering på headcount. Opgørelsen af headcount har været mangelfuld, da nogle medarbejdere under DVIP ikke blev talt med. Metoden bag opgørelsen er derfor blevet revideret og rettet tilbage i tid til og med 2020, således tidsserien nu følger samme opgørelsesmetode. Opgørelsen medtager alle medarbejdere med arbejdstimer i december måned det pågældende år.
- 4) Faldet i bacheloroptag og stigning i kandidatoptag skal ses i lyset af en beslutning om at flytte pladser fra bachelor til kandidat.
- 5) For STÅ, deltidsuddannelse har der for 2021 været en rettelse grundet en efterindberetning af studieaktivitet til ministeriet pga. rettelser til data. Faldet fra 2021 til 2022 skal ses i lyset af, at 2021 var et ekstraordinært år.
- 6) Udveksling har igen været muligt efter corona, så derfor er udvekslingsstuderende, både indgående og udgående, steget i 2022.
- 7) CBS' samlede aktivitet indenfor eksternt finansieret forskning har målt i mio. kr. været stigende fra 137 mio. kr. i 2021 til 157 mio. kr. i 2022.
- 8) CBS' bygningsareal er øget fra 2021 til 2022, hvilket skyldes tilføjjelsen af bygningen Peter Bangs Vej 36.

Afrapportering af den strategiske rammekontrakt

CBS indgik i 2021 en strategisk rammekontrakt for 2022-2025 med uddannelses- og forskningsministeren. CBS har igangsat og gennemført en række initiativer i 2022 med henblik på at realisere de fem mål, som er aftalt i rammekontrakten. Den overordnede vurdering er, at der på baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater er fremskridt i realiseringen af de fem strategiske mål, dog angives udviklingen ved 2 ud af de 5 mål kun som acceptabel. Nedenfor vurderes de enkelte mål med en gengivelse af konklusionerne fra statusredegørelsen på den strategiske rammekontrakt for 2022.

Den samlede statusredegørelse kan læses på cbs.dk/rammekontrakt

Strategisk mål 1: CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

Grundlaget for vurderingen beror på positiv udvikling i de fastsatte indikatorer og tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

Udviklingen i 2022 understreger den høje kvalitet og relevans af CBS' forskning. Det gælder både indenfor den disciplinære og interdisciplinære forskning og i tiltrækningen af eksterne midler til ambitiøse og større projekter.

CBS hjemtog i 2022 et rekordhøjt beløb i eksternt finansieret forskning og modtog bl.a. en bevilling til et nyt grundforskningscenter, hvilket vil påvirke den relevante indikator i de kommende år, da den opgøres som et treårigt gennemsnit. Et øget strategisk fokus på EU-bevillinger har ført til en markant stigning af EU-projekter bevilget til CBS.

Samtidig har der været en positiv udvikling i antallet af publikationer i anerkendte tidsskrifter såvel som tværgående projektsamarbejde og forskningsartikler uden for SSH.

Andre faktorer, som også gør sig gældende fsva. realiseringen af målet, er blandt andet et øget fokus på grøn omstilling og på udvalgte strategiske samarbejder.

Det kan tilføjes, at institutternes implementering af publiceringsstrategier de seneste år er en medvirkende faktor i udviklingen i CBS' forskningsproduktivitet og -kvalitet. Det vurderes, at optimering af interne strukturer særligt i forhold til understøttelse af forskningsansøgninger til eksterne midler har medvirket til den positive udvikling.

Strategisk mål 2: CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov

CBS vurderer samlet set, at der er en tilfredsstillende udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på positiv udvikling i de fastsatte indikatorer og tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS' dimittender er fortsat meget efterspurgt i virksomhederne. Dimittendledigheden for CBS' dimittender er på et lavt niveau, der både er under gennemsnittet for alle universitetsuddannelser og for de samfundsvidenskabelige uddannelser. Stort set alle dimittender fra CBS får ansættelse i den private sektor.

Andelen af undervisningstimer der gennemføres af videnskabelige medarbejdere (VIP) er steget, hvilket vurderes at være et udslag af de senere års økonomiske strategi med fokus på at øge antallet af VIP for at styrke den forskningsbaserede undervisning. CBS forventer ikke at kunne øge VIP-bestanden i de kommende år, hvorfor det må forventes, at indikatoren ikke vil stige tilsvarende de kommende år eller endda stagnere.

Forudsætningen for at indfri dette strategiske mål er en vellykket implementering af Nordic Nine i alle uddannelser. Som beskrevet i rammekontrakten er Nordic Nine et sæt af ni transformative kompetencer, der kombinerer grundlæggende forretningsforståelse med bredere menneskelige og samfundsmæssige aspekter. Ambitionen er, at de ni kompetencer vil sætte studerende i stand til bedre at bidrage til at håndtere fremtidens komplekse problemstillinger.

En vigtig forudsætning for en vellykket implementering af Nordic Nine er at skabe den grundlæggende struktur for at arbejde med Nordic Nine på uddannelsesniveau. Det sker gennem revision af kompetenceprofiler og revision af kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for hver uddannelse. Alle kompetenceprofiler for uddannelserne er i 2022 revideret og godkendt, og kursusbeskrivelser er efterfølgende justeret ift. de godkendte kompetenceprofiler. Dette arbejde foregår løbende, da der kan være fremtidige behov for justeringer afhængigt af evalueringen af læringsudbytte.

Strategisk mål 3: CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende

CBS vurderer samlet set, at der er en acceptabel udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år og en acceptabel udvikling i de fastsatte indikatorer. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS anerkender, at tiltag inden for dette område kan have lang indflyvning, for effekterne af iværksatte tiltag kan registreres i de fastsatte indikatorer. Desuagtet er CBS indstillet på at arbejde målrettet med at øge diversiteten blandt ansatte og studerende.

Der er ikke registreret nogen nævneværdig udvikling i de fastsatte indikatorer. Ikke desto mindre har der været væsentlig fremdrift i arbejdet med at indfri dette mål, ikke mindst inden for diversitetsproblemstillinger relateret til køn.

Det strategiske arbejde med at diversificere medarbejder- og studenterpopulationen i forhold til køn understøttes af implementeringen af CBS' Gender Equality Plan og CBS' handleplan for kønsdiversitet i ledelse. Kønsdiversiteten i den øverste ledelse på CBS er generelt balanceret, dog ikke blandt institutledere, hvor fordelingen er 80-20.

Det er tydeligt, at organisationen i stigende grad er engageret i arbejdet med ligestilling, mangfoldighed og inklusion, men der er stadig behov for mere viden – både om udfordringernes omfang, deres årsager, og hvilke tiltag der kan understøtte indfrielse af målet.

Sammensætningen af CBS' bestand af forskere er mangfoldig med hensyn til nationalitet, kultur og sprog. Således har 53 pct. af forskerne andet statsborgerskab end dansk.

Den måske største udfordring i forhold til at indfri dette mål ligger i at forbedre diversiteten blandt CBS' studerende. Der er fortsat skæve kønsbalancer på en række uddannelser (på 6 ud af 18 bacheloruddannelser og 9 ud af 23 kandidatuddannelser er mere end 70 pct. af de studerende samme køn). Derudover er den socioøkonomiske og geografiske spredning i CBS' optag meget snæver (60 pct. af de optagne studerende i 2022 kom fra København, Storkøbenhavn og Nordsjælland, hvorimod kun 10 pct. kom fra region Sjælland).

Nedskaleringen af studiepladser på Frederiksberg vil formentlig gøre det endnu sværere at forbedre den socioøkonomiske og geografiske spredning i CBS' optag. Med det nuværende optagesystem og den store søgning til CBS vil kampen om pladserne stige, hvilket risikerer at tilgode se studerende fra ressourcestærke baggrunde.

Strategisk mål 4: CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel

CBS vurderer samlet set, at der er en tilfredsstillende udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på et højt niveau i de fastsatte indikatorer og tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

Generelt oplever de studerende på CBS et højt læringsudbytte, stor grad af trivsel og kvalitet på deres uddannelse. Dette fremgår af de fastsatte indikatorer for målet, hvor indikatorerne vedr. læringsudbytte, trivsel og kvalitet fortsat ligger på et højt niveau.

Når det er sagt, er CBS opmærksom på, at gennemsnitsmålinger ikke reflekterer, at der kan være studerende som oplever udfordringer med både forventningspres og social trivsel. Derfor arbejdes der aktivt med at styrke de studerendes faglige udvikling og trivsel gennem det strategiske initiativ Student Life Transitions and Well-being. Studietrivsel er komplekst, og der er mange relevante fokusområder. Initiativet arbejder eksperimentelt, afprøver pilotprojekter og implementerer de projekter, der viser sig at have effekt.

Det skal påpeges, at baselinemålingerne i 2020 var udtryk for en særlig tilstand på CBS og i samfundet grundet COVID-19-nedlukning. I 2020 var der et historisk lavt frafald på første år, da studerende ikke havde mange alternativer til at studere.

Generelt kan det siges, at frafald på CBS typisk sker i løbet af første studieår (senere frafald er generelt meget lavt). Dette er i og for sig positivt, idet en hurtig afklaring af mismatch mellem studerende og uddannelse er bedst for både den studerende og samfundet. Tidligere data vedr. frafaldne studerende fra CBS peger på, at mange af de frafaldne vælger en ny CBS-uddannelse efter de er blevet udmeldt fra deres oprindelige uddannelse.

Strategisk mål 5: CBS styrker livslang læring og går forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund"

CBS vurderer samlet set, at der er en acceptabel udvikling i målet.

Grundlaget for vurderingen beror på udviklingen i den fastsatte indikator om stigende aktivitet indenfor efter- og videreuddannelse samt tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS har i 2022 ikke oplevet stigende aktivitet i sin nuværende efter- og videreuddannelsesportefølje målt på den fastsatte indikator. CBS har oplevet et fald på ca. 2 pct. i antal årselever på HD- og masteruddannelserne ift. baseline (2020). Dette er i sig selv ikke tilfredsstillende, men i lyset af den generelle økonomiske udvikling i samfundet og ikke mindst udviklingen i beskæftigelsen og virksomhedernes oplevelse af rekrutteringsudfordringer er det ikke overraskende. Historisk ses en tendens til, at individers og virksomheders tilbøjelighed til at indgå i efter- og videreuddannelsesaktiviteter mindskes i en højkonjunktur. I det lys er det værd at bemærke, at deltagerbetaling/omsætning på deltidsuddannelse/Åben Uddannelse er steget fra ca. 149 mio. kr. i 2020 til ca. 155 mio. kr. i 2022, hvilket afspejler en stigning i antal master-/MBA-studerende og et mindre fald i antal diplomstuderende. CBS oplever en stigning i antallet af virksomheder, der benytter CBS' efter- og videreuddannelses tilbud. Samtidig ses et fald i det antal studerende, virksomhederne sender til CBS.

I forhold til den generelle ambition om at styrke livslang læring og gå forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund", så har 2022 været præget af interne analyser, intern koncept- og formatudvikling samt de indledende faser i udvikling af kommende uddannelses tilbud.

I 2022 har CBS udviklet en "engagementsmodel", der vil udgøre grundlaget for CBS' arbejde med livslang læring. Formålet er at styrke og videreudvikle CBS' allerede stærke tilbud på efteruddannelsesområdet, der i dag i høj grad benyttes af studerende, som ikke har en CBS-uddannelse. CBS' model for livslang læring fokuserer derfor for nuværende i høj grad på udvikling af tilbud til CBS' dimittender, der ligger i forlængelse af den uddannelse og de læringskompetencer, de har dimitteret fra CBS med.

2022 har været præget af politisk opmærksomhed på livslang læring. Først med reformkommissionens anbefalinger i foråret 2022, og senest med regeringens udspil (i 2023) om kortere kandidatuddannelser kombineret med mere livslang læring. CBS forventer, at en kommende politisk aftale vil påvirke CBS' arbejde med at indfri dette mål.

Forventninger til det kommende år

Økonomiske forventninger

De seneste års budgetlægning har været påvirket af stor usikkerhed vedrørende COVID-19. Dette forventes ikke at påvirke 2023, men til gengæld er det i 2022 blevet dyrere at drive CBS, og der er nu større usikkerhed om den generelle økonomiske udvikling. Inflation og renter er steget kraftigt i 2022, herunder ikke mindst energipriser har været historisk høje, og der er fortsat usikkerhed om, hvorvidt der kommer en recession i 2023. Budgettet for CBS er lavet under en antagelse om en blød landing for økonomien, hvor prisstigningstaksten falder, renterne stabiliserer sig på det nuværende højere niveau, der i historisk perspektiv ikke er usædvanligt højt, og energipriserne falder til et mere "normalt" niveau.

En anden væsentlig usikkerhed forbundet med budgetlægningen er, at CBS' indtægter fra Uddannelses- og Forskningsministeriet ikke er kendt på budgetlægningstidspunktet. Normalt vil der dog foreligge et forslag til finanslov, og den endelige finanslov vil være vedtaget, når der skal kommenteres på det vedtagne budget i årsrapporten. I år er der pga. folketingsvalget ikke vedtaget en finanslov for 2023 endnu, hvorfor der endnu ikke er fuld klarhed over indtægter fra ministeriet.

Dette er væsentligt, da disse indtægter udgør hovedparten af CBS' indtægter. Særligt en indtægt, takstforhøjelsen for studerende på den lave takst 1, skal her fremhæves, da der har været en del politisk usikkerhed om denne. Budget er lagt under forudsætning af, at takst 1-forhøjelsen videreføres, hvilket også er udmeldingen fra finanslovsforhandlingerne primo marts. Forhøjelsen udgør i størrelsesordenen 55-60 mio. kr. årligt.

Resultatopgørelsen

Indtægterne forventes at blive på 1.549 mio. kr. i 2023, hvilket er en stigning på godt 4 pct. i forhold til resultatet for 2022. For statstilskud er det primært indeksering af indtægterne, som forklarer stigningen, idet aktiviteten på CBS forventes at være på niveau med 2022. Indtægterne fra eksternt finansierede projekter forventes også at stige med omkring 4 pct., hvilket skal ses i forhold til den meget kraftige vækst der har været i 2022.

Endelig forventes betalingsuddannelser at vokse med omkring 7 pct., hvilket delvist forklares med, at CBS forventer at foretage en række prisjusteringer efter at have holdt priserne stort set uændrede i en årrække.

CBS budgetterer med en stigning i omkostninger på 3 pct., hvilket er en kraftig reduktion i omkostningsvæksten sammenholdt med 2022. Antagelsen om begrænset vækst gør sig gældende både for løn- og driftsomkostninger, hvorfor der med de forventede stigninger i løn og inflation ikke er plads til stigning i aktivitetsniveauet, men tværtimod behov for via stram styring af økonomien at skære i aktiviteter for at sikre, at budgettet overholdes. En opstramning af omkostninger, der ikke bliver nemmere af, at CBS ser ind i stigende omkostninger til vedligehold af bygninger, samt at det generelle aktivitetsniveau er tilbage på niveauet fra før COVID-19. Med en budgetteret stigning i omkostninger, som ligger lidt under den budgetterede stigning i omsætning, planlægger CBS med, at 2023 giver et underskud på 30 mio. kr.

Likviditet, gæld og budgetoverslagsår

CBS har traditionelt kigget meget på egenkapital som pejlemærke for, hvorvidt der har været plads til en mere eller mindre ekspansiv økonomi. Egenkapital er fortsat et væsentligt pejlemærke, men ses nu i sammenhæng med gæld og likviditet. Enhver optagelse af ny gæld vil påføre CBS fremtidige omkostninger til renter, bidrag og afdrag, hvorfor det tilstræbes, at yderligere gæld primært optages mhp. langsigtede investeringer, hvis værdi for CBS modsvare den fremtidige forpligtelse til at servicere gælden.

CBS ønsker samtidig at sikre, at økonomien er så solid, at der fremover vil være luft til at løfte nye større projekter, der måtte vise sig nødvendige i fremtiden – herunder nye byggeprojekter på Frederiksberg campus. Likviditet er i fokus primært for at sikre, at der til enhver tid er midler til at honorere udgifter forbundet med daglig drift, investeringer og gældsafvikling.

CBS udarbejder årligt, udover et budget for det kommende år, også et overslag over udviklingen tre år længere frem. Budgetoverslaget er lavet med en antagelse om fortsat forbedring i resultatet. Således forventes det, at underskuddet falder til 7 mio. kr. i 2024, og at der vil være et overskud på driften på 10 mio. kr. i 2025 og på 20 mio. kr. i 2026.

I perioden forventes væsentlige investeringer til bygningsvedligehold og udvikling af nyt studieadministrativt system, ligesom der afdrages på CBS' gæld. Dette vil antageligvis betyde behov for optagelse af ny gæld, men da der samtidig afdrages på gamle lån, så forventes det samlede gælds niveau ikke at stige nævneværdigt.

Øvrige forventninger

Det er forventningen, at 2023 vil byde på nye udfordringer, som CBS vil håndtere proaktivt. Den nyligt tiltrådte SVM-regering og dennes foreslåede ændringer i forhold til uddannelsessystemet vil betyde nye opgaver for CBS. CBS vil håndtere forandringerne i tråd med universitetets strategi og har derudover fokus på den nationale institutionsakkreditering samt det videre arbejde med CBS' egen reform af uddannelsesporteføljen.

Reformudspil

I 2023 forventes regeringens reformudspil om en ny struktur på universitetsområdet med omlægning af op imod halvdelen af kandidatuddannelserne til 1-årige kandidatuddannelser, samt med oprettelsen af flere erhvervskandidatuddannelser, at få stor betydning for CBS' kerneaktiviteter. Ændringerne forventes at betyde bedre efteruddannelsesmuligheder for de studerende, der tager den nye 1-årige kandidatuddannelse, og CBS vil arbejde for at kombinere 1-årige kandidatuddannelser med nye og eksisterende tilbud inden for livslang læring.

National institutionsakkreditering

Af intern operationel vigtighed i 2023 kan særligt fremhæves CBS' nationale institutionsakkreditering. CBS arbejder målrettet på at opnå en positiv akkreditering i 2025. Uden en positiv akkreditering vil CBS være underlagt løbende uddannelsesakkrediteringer.

En positiv akkreditering er også en forudsætning for, at CBS kan foretage justeringer af uddannelsesporteføljen uden at skulle igennem en ministeriel godkendelsesproces hver gang.

Reform af uddannelsesportefølje

En positiv institutionsakkreditering har dermed også sammenhæng til det videre arbejde med reformering af CBS' uddannelsesportefølje. Reformen af cand.merc.-uddannelsen i 2022 efterfølges af en reform af hele CBS' uddannelsesportefølje i 2023.

Denne reform skal sikre en fremtidig portefølje, der også kan imødekomme eventuelle kommende politiske reformer af kandidatuddannelserne (fx 1-årige kandidatuddannelser og nye erhvervskandidatuddannelser).

CBS' overordnede mål med den kommende reform er at styrke den samlede uddannelsesportefølje, gøre den mere overskuelig for kommende studerende og aftagere samt fastholde bredden i CBS' forskning og uddannelser.

Med færre uddannelser i en kommende portefølje vil CBS kunne investere mere i kvaliteten i de enkelte uddannelser og sikre en mere bæredygtig portefølje.

CBS i tal

International profil

3

internationale akkrediteringer

CBS har en Triple Crown-akkreditering, som betyder, at vi er akkrediteret af EQUIS, AMBA og AACSB. Under 1 pct. af business schools verden over har en Triple Crown.

33

engelsksprogede uddannelser

CBS tilbyder en bred portefølje af engelsksprogede fuldtidsuddannelser på bachelor og kandidatniveau.

289

partneruniversiteter

CBS har indgået udvekslingsaftaler med 289 universiteter og business schools på verdensplan.

3.669

internationale fuldtidsstuderende

25 pct. af CBS' studerende har international baggrund.

96

nationaliteter blandt studerende

CBS har studerende fra 96 forskellige lande.

376

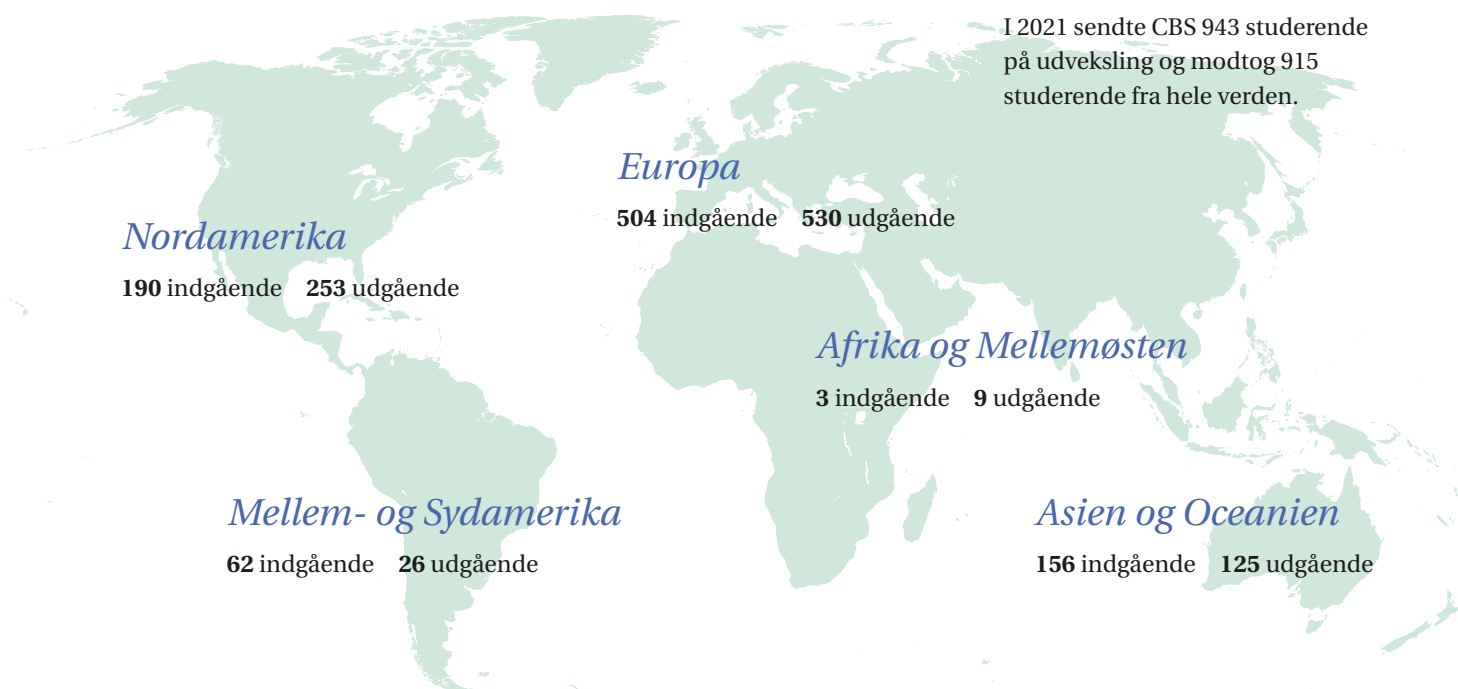
internationale VIP-årsværk

UDVEKSLINGSSTUDERENDE

943

udvekslingsstuderende

I 2021 sendte CBS 943 studerende på udveksling og modtog 915 studerende fra hele verden.



Uddannelse i tal

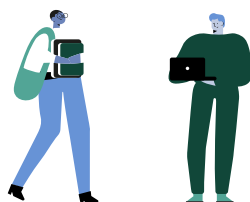
Kilde: CBS og Uddannelses- og Forskningsministeriet

BACHELORSTUDERENDE

Ansøgere i alt
14.966

Ansøgere, 1. prioritet
5.227

Optag
2.729



46% kvinder 54% mænd

Dimittender
2.176



47% kvinder 53% mænd

KANDIDATSTUDERENDE

Ansøgere i alt
15.068

Ansøgere, 1. prioritet
6.832

Optag
3.254



50% kvinder 50% mænd

Dimittender
3.112



52% kvinder 48% mænd

Optagne studerendes baggrund

CBS-studerende	65%
Andre danske universiter	12%
Udenlandske universiteter	22%

Ansættelse af dimittender

88%	12%
Privat sektor	Offentlig sektor

EFTERUDDANNELSER

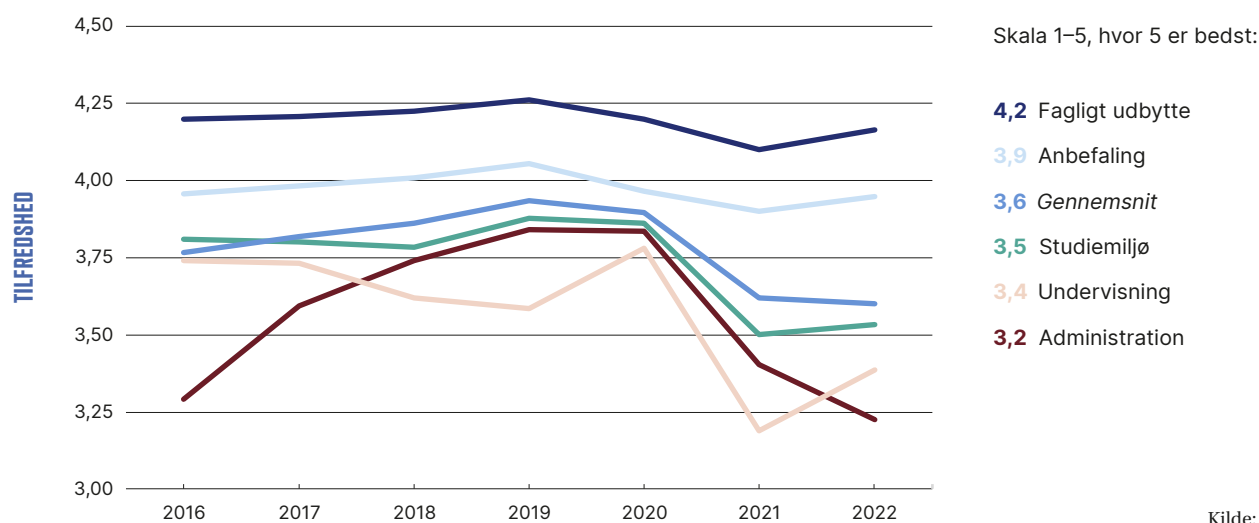


Antal studerende
4.896

Dimittender
1.031

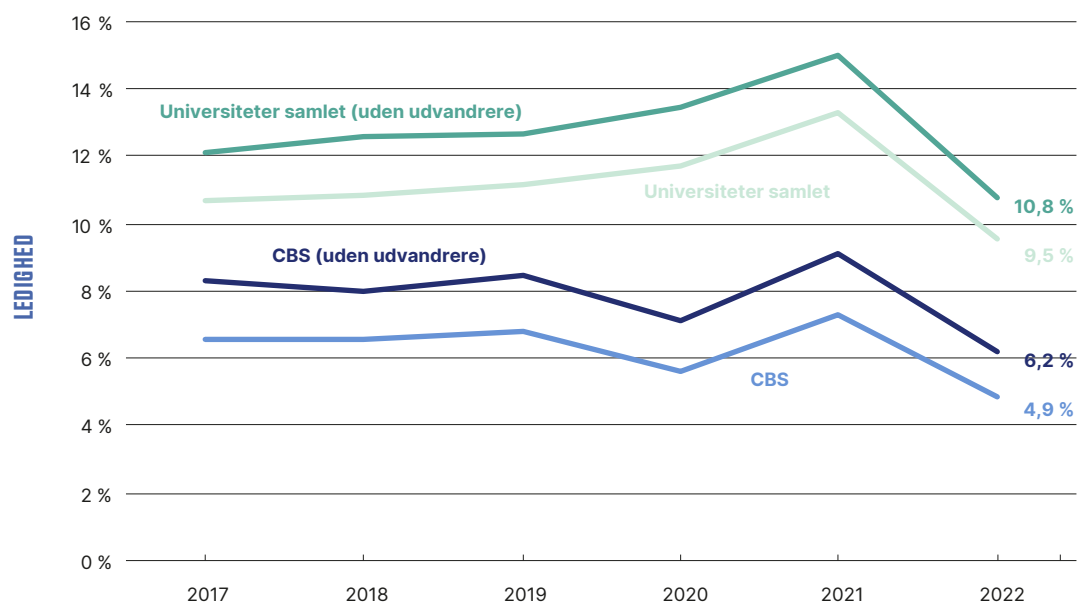
37% kvinder 63% mænd

STUDENTERTILFREDSHED



DIMITTENDLEDIGHED

Opgjort 4-7 kvartaler efter dimittendåret



Kilde: Uddannelses- og
Forskningsministeriet

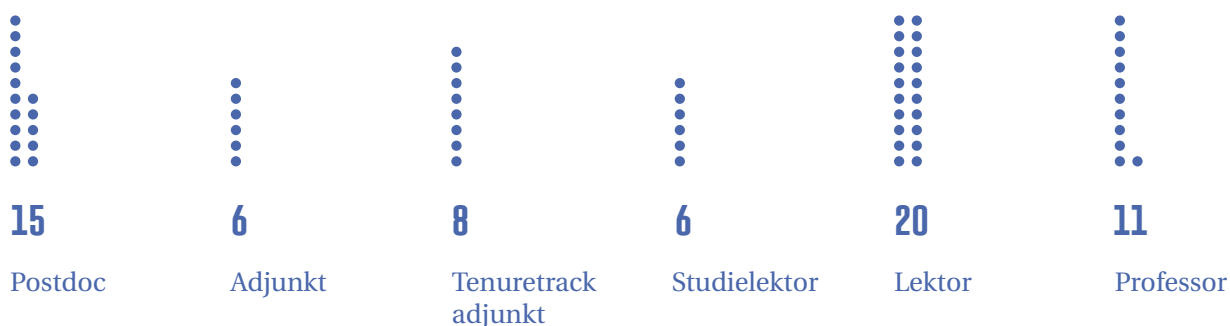
Videnskabelige medarbejdere i tal

Bestand, rekruttering og sammensætning

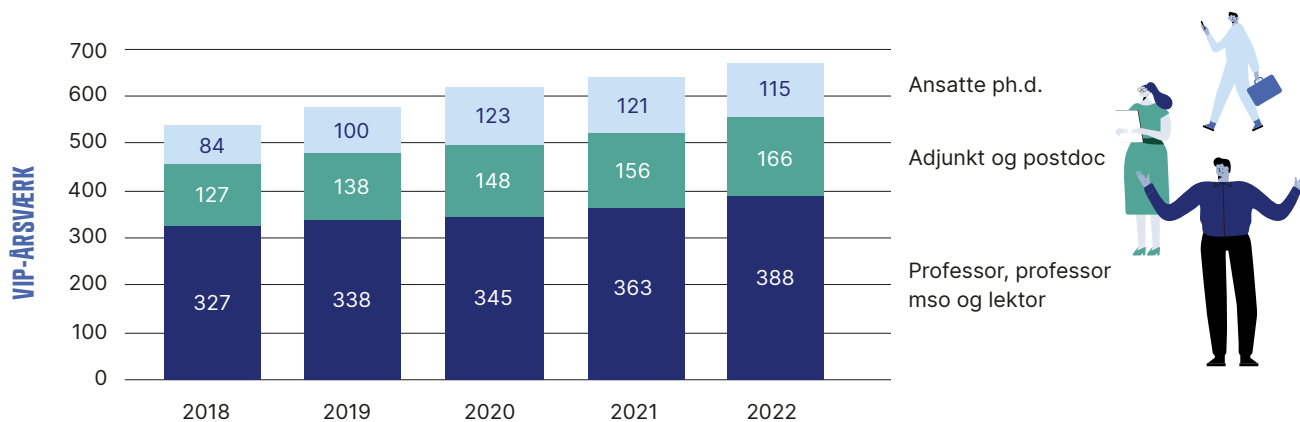


REKRUTTERING AF VIP

Fordelt på stillingskategorier



SAMMENSETNING AF VIP-ÅRSVÆRK



Forskning i tal

Finansiering og publikationer

FINANSIERING

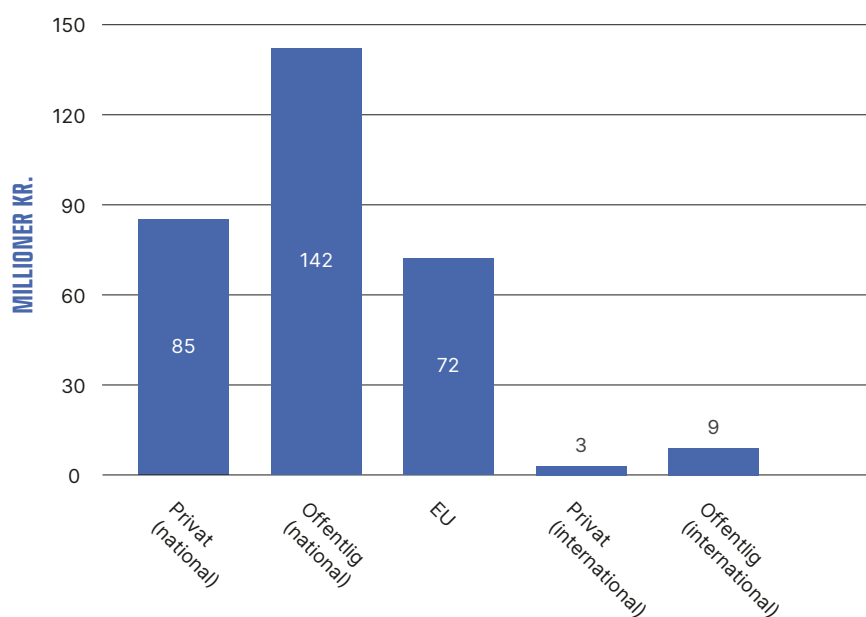
Basisforskningsmidler

411 mio. kr.

Eksternt finansieret forskning, aktivitet

157 mio. kr.

Eksternt finansieret forskning, bevillingstilsagn



PUBLIKATIONER

Antal publikationer i kategori 4* og 4 i Academic Journal Guidelisten (AJG) samt i Financial Times 50-listen (FT 50):

48 AJG 4* publikationer

68 AJG 4 publikationer

74 FT50 publikationer

Kilde: CBS

PH.D.-GRADER

Fordelt på typer



33
Ph.d.-stipendiater



8
Erhvervs-ph.d.



5
Privatister



2
Double Degree



Kilde: CBS

ESG-nøgletal

Introduktion

CBS rapporterede for første gang på udvalgte ESG-nøgletal i 2020, hvor der blev etableret en base med tal for 2019 og 2020. I forbindelse med udarbejdelse af årsregnskab 2022 har der været en gennemgang af metode for beregning af tallene.

Dette har ført til en revurdering af, hvordan medarbejderomsætningshastighed bør beregnes. I den beregningsmetode, der har været anvendt i tidligere år, har en fratrådt medarbejder kun påvirket resultatet med en andel svarende til den periode som vedkommende var fratrådt. En metode, der giver mening, hvis man ønsker at kigge på den økonomiske indflydelse som fratrædelsen har indenfor det pågældende finansår, men som giver en for lav værdi, når det ønskes opgjort, om en medarbejder fratræder eller ej. Derfor tillægges en fratrædelse nu samme værdi, uanset om medarbejderen fratræder først eller sidst på året. Den nye beregningsmetode er ligeledes anvendt for historiske år og har primært betydning for niveauet på fratrædelser, idet metoderne viser den samme udvikling i trenden.

Et andet relevant spørgsmål til ESG-målingen, udover om de valgte mål giver de ønskede informationer, er naturligvis om CBS måler på de rigtige parametre. Her har CBS i første omgang valgt at lægge sig op ad anbefalingen fra Foreningen af Statsautoriserede Revisorer til relevante måltal og få opbygget en tidsserie på baggrund af dette. CBS har således nu 4 års data, og dermed burde trends i data efterhånden være mere og mere tydelige. Det er dog kun delvist tilfældet, idet COVID-19 for mange af tallene påvirker 2020 og 2021 ganske markant.

Kommentarer til udvalgte nøgletal

Påvirkningen fra COVID-19 er især tydelig på vandforbrug, hvor forbruget er steget markant sammenlignet med 2020 og 2021. Det skal erindres, at CBS var lukket ned i januar 2022, hvorfor 2022 ikke reflekterer et helt år uden COVID-19, men der ses alligevel en forbedring sammenholdt med 2019, da CBS blandt andet har haft fokus på at få udskiftet rør, der lækkede vand. Tallet illustrerer samtidig en anden udfordring i forhold til at få bragt forbruget ned, idet vandforbrug i høj grad er styret af adfærden hos de mange tusinde mennesker som dagligt færdes på CBS og det derfor er nødvendigt, udover at sikre at der anvendes energirigtige løsninger, også at påvirke adfærd.

På energiforbrug og CO₂e Scope2-tallene ses en reduktion i forbrug, hvilket blandt andet vurderes at kunne forklares ved, at der generelt i befolkningen har været stor opmærksomhed på den potentielle energimangel og dermed behovet for at ændre adfærd. Derudover har CBS løbende implementeret diverse tiltag til energibesparelse, herunder at sænke temperaturen til 19 grader i bygningerne.

Sygefravær er steget en del i 2022, når der sammenlignes med de 3 øvrige år i målingen. En sammenligning af tallene for 2021 og 2022 viser, at der ikke er den store stigning i længden af perioden, som den enkelte medarbejder har været syg, men at forskellen især opstår, fordi der har været væsentlig flere, der har registreret sygdom i 2022.

ESG-nøgletal giver et overordnet billede af tilstanden og udviklingen på CBS, men da det er aggregerede nøgletal, fanger tallene ikke nødvendigvis nuancerne. Kønsbalancen i antallet af ansatte viser således 50/50, hvilket dækker over store forskelle for grupperne VIP, DVIP og TAP. I forbindelse med årsafslutning er tallene for de 3 undergrupper analyseret og konklusionen er, at der ikke er sket nogen nævneværdig udvikling i de underliggende tal.

Læs om den brugte metode i bilag 'ESG-nøgletalsmetode', bagerst i årsrapporten.

Nøgletaloversigt

Environmental – klima- og miljødata		Enhed	2022	2021	2020	2019
1.1	CO2e Scope 1	mtu	22 tons	19 tons	22 tons	19 tons
1.2	CO2e Scope 2	mtu	1.089 tons	1.232 tons	1.213 tons	1.807 tons
1.3	Energiforbrug	MWh	11.982 MWh	14.740 MWh	12.184 MWh	13.761 MWh
1.4	Vedvarende energiandel	%	91 %	88 %	80 %	80 %
1.5	Vandforbrug	m³	25.910 m³	19.665 m³	19.585 m³	33.013 m³

ad 1.1 og 1.2 Der er foretaget en genberegning af tallene for 2019 og 2020, da der er indhentet yderligere informationer.

Social – sociale data		Enhed	2022	2021	2020	2019
2.1	Fuldtidsarbejdsstyrke	Årsværk	1.638	1.608	1.562	1.533
2.2	Kønsdiversitet	%	50 %	50 %	49 %	50 %
2.3	Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	35 %	33 %	29 %	30 %
2.4	Lønforstel mellem køn	Gange	1,12	1,15	1,14	1,16
2.5	Medarbejderomsætningshastighed	%	11,3 %	10,9 %	9,8 %	10,7 %
2.6	Sygefravær	Dage/ FTE	9,6	8,0	6,7	7,1
2.7	Ophørte på 1. år af bachelor	%	10,1 %	10,2 %	9,6 %	11,0 %
2.8	Ophørte på 1. år af kandidat	%	2,8 %	2,6 %	2,7 %	3,5 %

Governance – ledelsesdata		Enhed	2022	2021	2020	2019
3.1	Bestyrelsens kønsdiversitet	%	55 %	55 %	45 %	36 %
3.2	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	91 %	96 %	96 %	95 %
3.3	Lønforstel mellem CEO og medarbejdere	Gange	2,8	2,8	2,8	2,9

Regnskab

Anvendt regnskabspraksis

Regnskabsgrundlag

Årsregnskabet udarbejdes efter lov om statens regnskabsvæsen mv., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv., Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, bekendtgørelse nr. 778 af 7. august 2019 om lov om universiteter, bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, samt de retningslinjer og instrukser om årsrapport, der er givet af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr., og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

Fælles kontoplan og formålsfordeling

CBS har implementeret den fælles kontoplan for uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet med virkning fra 2021. Der henvises til afsnittet om dispensationer godkendt af styrelsen for nærmere beskrivelse af forhold, som afviger fra Uddannelses- og Forskningsministeriets vejledning for den fælles kontoplan.

Fordeling af indtægter og omkostninger på formål bliver foretaget efter Uddannelses- og Forskningsministeriets vejledning for fælles kontoplan. Den fælles kontoplan omfatter dimensionerne art (statens kontoplan), delregnskab, sted og formål. Anvendelse af den fælles kontoplan sker i henhold til UFS' konterings- og fordelingsvejledning, inklusiv tilhørende modeller og vejledninger. Fordelingen af omkostninger på formål sker efter principper fastsat af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Omkostninger, der ikke kan henføres direkte til enkeltformål, er fordelt i henhold til retningslinjerne i kapitel 6 i konterings- og fordelingsvejledning 2022.

Som fordelingsmetode anvendes primært medarbejdernes normtal i forhold til lønomkostninger til uddannelsesformålet. Ved de øvrige fordelinger anvendes primært konkrete forbrugsopgørelser eller lønsum som fordelingsmetode. Omkostninger til fordeling er delt op i omkostningspuljer for henholdsvis løn- og driftsomkostninger.

Årsrapportskabelon

Årsrapporten for 2022 er aflagt i henhold til den fælles årsrapportskabelon for uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Dispensationer

CBS har fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen opnået dispensation fra følgende områder i årsrapport 2022:

- Opstilling af formålsfordelte omkostninger i resultatopgørelsen, jf. styrelsens brev af 9. juni 2021.
- Fem års sammenligningstal i hoved- og nøgletalstabel for resultatopgørelse, samt formålsfordeling i de særlige specifikationer, hvor ændringerne i opstillingen gør det uforholdsmæssigt vanskeligt at genskabe disse. Dispensationen gælder alene årene 2018 og 2019.
- CBS har i 2022 opnået dispensation fra bogføring på konto 33.10 og 43.10 vedrørende anvendelsen af konti til overhead (administrationsbidrag), jf. styrelsens notat af 12. december 2022.
- CBS har i 2022 opnået dispensation fra bogføring på konto 12.XX/17.XX og 22.50.XX af handel med kommuner, regioner, staten og selvejende institutioner, jf. styrelsens notat af 10. januar 2023.

Generelt

Generelt om indregning og måling

Aktiver indregnes i balancen, når de forventes anvendt i mere end ét regnskabsår og kan måles pålideligt. Forpligtelser indregnes i balancen, når de er overvejende sandsynlige og kan måles pålideligt.

Valutaomregning

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter transaktionsdagens kurs. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurser. Realiserede og urealiserede valutakursgevinster og -tab indgår i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Resultatopgørelsen

Indtægter

Statslige tilskud fra finansloven møntet direkte på CBS indregnes som indtægt for det år, de vedrører. Tilskuddet fra staten inkl. forventede taxameterindtægter udbetales med a conto-beløb hver måned på baggrund af forventede studenterårsværk. I oktober opgøres det faktiske antal studenterårsværk, hvorefter der i årets sidste måneder reguleres i forhold til a conto-udbetalingerne for året.

De eksterne tilskud og donationer, hvor der fra givers side er knyttet forudsætninger til anvendelsen, indregnes som indtægt i takt med, at omkostningerne afholdes. Hvis der ikke er knyttet forudsætninger til eksterne tilskud og donationer, indregnes disse som indtægt på tidspunktet for modtagelsen.

Deltagerbetaling for deltidsuddannelse/Åben Uddannelse og indtægter fra øvrigt salg eller udlejning indregnes som indtægt i det år, indtægten vedrører.

Omkostninger

Omkostninger indregnes i det år, de vedrører; for varer og tjenesteydelser er leveringstidspunktet afgørende. Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger. Kurstab vedrørende omlagte lån straksafskrives, hvis låneomlægningen medfører, at nutidsværdien for det nye lån ændres med mere end 10 pct., mens kurstabet amortiseres såfremt nutidsværdien for det nye lån er mindre end 10 pct. i forhold til det gamle lån.

Skattepligt

CBS er ikke skattepligtig.

Balancen

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

- Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er fastsat til 100.000 kr.
- Der foretages ikke bunkning af aktiver
- Omkostnings- og produktionslagre aktiveres ikke
- Nyopførte bygninger ibrugtaget før 2011 afskrives over 100 år, totalrenoverede bygninger ibrugtaget før 2011 afskrives over 80 år, andre bygninger afskrives over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet. Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011 afskrives over 50 år.

Der er indført en væsentlighedsgrænse på 100.000 kr. for indregning af enkeltstående forbedringer.

Anlægsaktiver

Aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært, og der anvendes ikke scrapværdi. Statens regler muliggør ikke andre opgørelsesmetoder.

Immaterielle anlægsaktiver

Omfatter færdiggjorte udviklingsprojekter, patenter, erhvervede koncessioner, licenser mv.

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

- Egenudviklede it-systemer: 8 år
- Videreudviklede standard-it-systemer: 5 år
- Patenter: Rettighedens levetid
- It-licenser/software: 3 år
- Licenser, hvor varighed er kontraktligt fastsat: Licensens levetid

Udviklingsprojekter aktiveres, når de af CBS' bestyrelse kan godkendes som værende strategisk værdifulde og i øvrigt har en væsentlig størrelse og levetid. Intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver vil kun aktiveres, hvis projektet vurderes af strategisk betydning for CBS, eller hvis anlægsaktivet har en værdi der overstiger 10 mio.kr.

Interne ressourcer i form af løn mv. anvendt i udviklingsfasen indregnes, når de udgør en væsentlig del af de samlede udviklingsomkostninger og resulterer i en reel værdiforøgelse. Indirekte produktionsomkostninger medtages i det omfang, de kan defineres og henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde.

Uddannelses- og forskningsaktiviteter aktiveres ikke med undtagelse af aktiviteter, der kan defineres og identificeres, og hvor den tekniske og kommercielle udnyttelse/et potentielt marked kan påvises.

Patenter måles som færdiggjorte udviklingsprojekter. I kostprisen indgår eksterne omkostninger, der er medgået til undersøgelser af opfindelserne og registrering af patenterne. Rettigheden afskrives over dens faktiske levetid.

Erhvervede koncessioner, licenser mv. omfatter for CBS' vedkommende primært softwarelicenser. De indregnes med værdien af eventuelle engangsbetalinger ved anskaffelsen samt værdien af betalinger, som dækker mere end ét år. For licenser skelnes der mellem, om der betales for en løbende licens (drift), eller om der er foretaget en større og længerevarende investering i licensen (aktiv).

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver omfatter grunde og bygninger, indretning af lejede lokaler (færdiggjort eller under opførelse), produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, it-udstyr og inventar samt materielle anlægsaktiver under opførelse. De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

Anlægsaktiver	År
Bygninger ibrugtaget før 2011	
Nyopførte bygninger	100
Bygningsforbedring / totalrenovering	80
Andre bygninger	50
Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011:	50
Installationer	20
Indretning af lejede lokaler	10-20
Produktionsanlæg og maskiner	10
Øvrigt materiel	5
It (hardware, av-udstyr og lign.)	3-5
Inventar	3-5
Bygningsforbedringer	10-20

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Som udgangspunkt aktiveres kunst i form af samlinger ikke;

der er dog tilfælde, hvor kunst er en del af en anlægsanskaffelse, og hvor det følger af cirkulære nr. 9067 af 17. februar 2004 om kunstnerisk udsmykning af statsligt byggeri mv.

Kostprisen for grunde og bygninger inkluderer finansieringsomkostninger, jf. skrivelse fra Styrelsen for Videregående Uddannelser af 19. december 2011.

Kostprisen for installationer foretaget forud for eller i forbindelse med ibrugtagning af egne bygninger sættes til 10 pct. af den oprindelige bygningsværdi. Efterfølgende installationer, som overstiger 100.000 kr., indregnes til kostpris eller til 10 pct. af de samlede bygningsrenoveringsomkostninger, når en pålidelig udskillelse er vanskelig.

Indretning af lejede lokaler indregnes, såfremt CBS afholder omkostningerne, den fremtidige leje ikke påvirkes af indretningen, og der er tale om større, nagelfaste indretninger, som overstiger 100.000 kr. Inventar og it (hardware, AV-udstyr og lign.), der er anskaffet som led i indflytning i nye lejemål, aktiveres, hvis de samlet set overstiger 100.000 kr. for henholdsvis inventar og it. Hvis der anskaffes inventar og it til eksisterende lejemål, skal der fortsat ikke foretages bunkning, og inventaret vil som udgangspunkt blive driftsført.

Ved anlægsaktiver under opførelse omfatter kostprisen direkte materialer og medgået tid samt medgåede komponenter, underleverandørydelser og finansieringsomkostninger samt andel af indirekte produktionsomkostninger, når de er veldefinerede og kan henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde. Den endelige kostpris og klassifikation fastlægges ved afslutningen af opførelsen.

Finansielle anlægsaktiver

Finansielle anlægsaktiver omfatter kapitalandele og andre værdipapirer. Under finansielle anlægsaktiver indregnes endvidere tilgodehavender og mellemværender, der forfalder til betaling efter mindst ét år. Finansielle anlægsaktiver måles til kostpris.

Omsætningsaktiver

Omsætningsaktiver omfatter tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, andre tilgodehavender, forskningsbevillinger, hvor betaling ikke er modtaget fra bevillingsgiver, samt periodeafgrænsningsposter. Tilgodehavender indregnes til det nominelle beløb med fradrag for nedskrivning til imødegåelse af forventede tab. Der foretages en individuel vurdering af alle væsentlige tilgodehavender.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under tilgodehavender omfatter forudbetalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår (forsikringspræmier, forudbetalt løn med videre).

Forpligtelser

Forpligtelser omfatter hensættelser, langfristede gældsforpligtelser (statslån, prioritetsgæld, anlægsdonationer og indefrosne feriemidler) samt kortfristede gældsforpligtelser.

Statslån og prioritetsgæld måles til amortiseret kostpris, hvilket indebærer, at statslånene måles til den nominelle værdi af restgælden. Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisation sværdi.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter forudbetalinger for indtægter vedrørende efterfølgende regnskabsår og forudbetalte bundne tilskud.

Forskningsbevillinger, hvor betaling er modtaget fra bevillingsgiver, er indregnet under passiver på posten "forudbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter" og indtægtsføres i takt med, at projekternes udgifter afholdes.

Hensatte forpligtelser indregnes som følge af en retslig eller faktisk begivenhed indtruffet før eller på balancedagen, når det er sandsynligt, at forpligtelsen skal indfries. Hensatte forpligtelser måles til nettorealisation sværdi.

Ikke-balanceførte poster

Ikke-balanceførte poster omfatter oplysninger om eventuel forpligtelser samt kontraktlige forpligtelser.

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. Der er alene oplyst aftaler, hvor forpligtelsen rækker udover 12 måneder eller længere. Under eventuel forpligtelser oplyses om væsentlige verserende sager rejst mod CBS, hvor udfaldet af den endelige afgørelse ikke kan bedømmes på tidspunktet for aflæggelsen af regnskabet.

Pengestrømsopgørelsen

Pengestrømsopgørelsen viser CBS' pengestrømme for året, årets forskydning i likvider samt likviderne ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændringer i tilgodehavender og kortfristet gæld.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af anlægsaktiver og værdipapirer henført til investeringsaktivitet.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse af lån og afdrag på gæld.

Likvider omfatter likvide beholdninger samt kortfristede værdipapirer med ubetydelig risiko for værdiændringer.

Resultatopgørelse

	Note	2022	2021
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Statstilskud	1	1.143.517	1.146.617
Øvrige tilskud	2	161.962	141.730
Salg af varer og tjenesteydelser	3	11.848	15.427
Andre indtægter	4	167.101	165.647
Driftsindtægter i alt		1.484.428	1.469.421
Personaleomkostninger		1.030.849	995.499
Husleje		101.795	98.990
Af- og nedskrivninger	6, 7	33.207	30.721
Øvrige driftsomkostninger		356.541	286.325
Driftsomkostninger i alt		1.522.392	1.411.535
Resultat før finansielle poster		-37.996	57.886
Finansielle omkostninger	5	9.491	8.478
ÅRETS RESULTAT		-47.457	49.408

Balance

Aktiver	Note	31.12.2022	31.12.2021
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Erhvervede koncessioner, patenter, licenser, software mv.		-	-
Færdiggjorte udviklingsprojekter		6.698	8.581
Immaterielle udviklingsprojekter under opførelse		7.833	-
Immaterielle anlægsaktiver i alt	6	14.531	8.581
Grunde og bygninger		1.063.545	1.072.202
Indretning af lejede lokaler		76.640	84.335
Igangværende arbejder for egen regning		66.464	40.907
Transport		132	179
IT-udstyr		8.409	11.212
Inventar		3.058	4.186
Materielle anlægsaktiver i alt	7	1.218.248	1.213.021
Øvrige kapitalandele	8	5.479	5.479
Deposita	9	38.407	35.318
Finansielle anlægsaktiver i alt		43.886	40.797
Anlægsaktiver i alt		1.276.665	1.262.399
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser	10	7.789	14.992
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter	11	33.468	32.967
Andre tilgodehavender	12	14.730	5.033
Periodeafgrænsningsposter	13	12.204	8.941
Tilgodehavender i alt		68.191	61.933
Likvide beholdninger		151.113	228.579
Omsætningsaktiver i alt		219.304	290.512
AKTIVER I ALT		1.495.969	1.552.911

Passiver	Note	31.12.2022	31.12.2021
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Egenkapital pr. 1. januar 2005		-26.403	-26.403
Overført resultat		479.193	526.650
Øvrig egenkapital		-1	-3
Egenkapital i alt		452.789	500.244
Hensatte forpligtelser	14	26.639	25.153
Periodiserede donationer	15	43.159	45.828
Statsgæld	16	188.536	188.536
Gæld til realkreditinstitutter	17, 19	330.186	366.510
Anden langfristet gæld	18	12.255	12.255
Langfristede gældsforpligtelser i alt		574.136	613.129
Kortfristet del af periodiserede donationer	15	2.539	2.539
Kortfristet del af langfristet gæld til realkreditinstitutter	19	38.295	37.972
Skyldig løn		22.713	24.884
Feriepengeforpligtelse		43.763	41.698
Forudbetalte bundne tilskud		141.037	132.931
Periodeafgrænsningsposter	20	127.179	126.522
Leverandører af varer og tjenesteydelser		48.098	40.566
Anden kortfristet gæld	21	18.781	7.274
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		442.405	414.386
Gældsforpligtelser i alt		1.016.541	1.027.515
PASSIVER I ALT		1.495.969	1.552.911

I tilknytning til balancen oplyses desuden følgende:

Note 22: Andre forpligtelser

I tilknytning til resultatopgørelsen oplyses desuden følgende:

Note 23: Formålsfordelte omkostninger

Pengestrømsopgørelse

Pengestrøm	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Årets resultat	-47.457	49.408
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	34.709	34.779
Øvrige ikke-kontante driftsposter	1	-
Avance/tab ved afhændelse af anlægsaktiver	1.167	-
Tilbageførsel af poster uden likviditetseffekt	35.877	34.779
Ændring i tilgodehavender ekskl. igangværende tilskudsaktivitet	-5.757	12.412
Ændring i igangværende tilskudsaktivitet	-501	-3.116
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser ekskl. forudbetalte bundne tilskud	19.590	5.064
Ændring i forudbetalte bundne tilskud	8.106	16.840
Ændring i hensatte forpligtelser	1.486	2.409
Ændring i driftskapital	22.924	33.609
Pengestrømme fra driftsaktivitet, i alt	11.344	117.795
Køb af immaterielle anlægsaktiver	-3.329	-
Køb af materielle anlægsaktiver	-43.724	-41.812
Køb af finansielle anlægsaktiver	-3.088	-2.627
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-50.141	-44.439
Afdrag på realkreditgæld	-38.054	-41.731
Ændring i donationsforpligtelser	-2.669	631
Ændring i øvrige langfristede gældsforpligtelser	2.054	-74.313
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-38.669	-115.413
Årets pengestrøm	-77.466	-42.056
Likvide beholdninger i alt, primo	228.579	270.635
Likvide beholdninger i alt, ultimo	151.113	228.579

Egenkapitalopgørelse

Egenkapitalopgørelse	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Egenkapital, primo	500.244	450.839
Egenkapital pr. 1. januar 2005	-26.403	-26.403
Overført resultat		
Saldo primo	526.650	477.242
Årets bevægelser	-47.457	49.408
Overført resultat, ultimo	479.193	526.650
Øvrig egenkapital		
Saldo primo	-3	-
Årets bevægelser	2	-3
Øvrig egenkapital, ultimo	-1	-3
Egenkapital, ultimo	452.789	500.244

Noter

Note 1: Statstilskud

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Uddannelsestilskud, heltidsuddannelse	646.303	645.078
Uddannelsestilskud, deltidsuddannelse/Åben Uddannelse	17.245	19.180
Tilskud til forskning og udvikling	411.274	403.187
Tilskud til øvrige formål	68.560	72.016
Særlige tilskud	135	7.156
I alt	1.143.517	1.146.617

Note 2: Øvrige tilskud

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilskud til forskning fra offentlige danske kilder mv.	54.745	49.886
Tilskud til forskning fra private danske kilder mv.	74.810	66.396
Tilskud til forskning fra EU	16.570	11.960
Tilskud til forskning fra udenlandske kilder mv.	10.963	9.073
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter	4.874	4.415
I alt	161.962	141.730

Note 3: Salg af varer og tjenesteydelser

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Øvrigt salg af varer og tjenesteydelser	11.153	15.427
Kursusvirksomhed (indtægtsdækket virksomhed)	695	-
I alt	11.848	15.427

Note 4: Andre indtægter

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deltagerbetaling, heltidsuddannelse	4.054	7.268
Deltagerbetaling, deltidsuddannelse/Åben Uddannelse	158.043	154.955
Udlejning af lokaler og udstyr	3.826	3.076
Legater	1.178	348
I alt	167.101	165.647

Note 5: Finansielle poster

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Renteindtægter og andre finansielle poster	-567	0
Finansielle indtægter i alt	-567	0
Renteomkostninger og andre finansielle omkostninger	127	78
Kurstab realkreditlån	4.025	4.059
Prioritetsrenter og bidrag, realkreditlån	5.906	4.342
Finansielle omkostninger i alt	10.058	8.478
Resultat af finansielle poster	9.491	8.478

Note 6: Immaterielle anlægsaktiver

	Erhvervede licenser, software mv.	Færdiggjorte udviklings- projekter	Immaterielle udviklings- projekter under opførelse	Immaterielle anlægsaktiver i alt
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Anskaffelsessum primo	5.918	20.389	-	26.307
Reklassifikation	-	-	4.504	4.504
Tilgang i årets løb	-	-	3.329	3.329
Overført fra igangværende arbejder for egen regning	-	-	-	-
Reklassifikation	-	-	-	-
Afgang i årets løb	-1.276	-4.175	-	-5.451
Anskaffelsessum ultimo	4.642	16.214	7.833	28.689
Akkumulerede af- og nedskrivninger primo	5.918	11.808	-	17.726
Reklassifikation	-	-	-	-
Årets af- og nedskrivninger	-	1.883	-	1.883
Tilbageførte af- og nedskrivninger	-1.276	-4.175	-	-5.451
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	4.642	9.516	-	14.158
Bogført værdi 31. december 2022	-	6.698	7.833	14.531

Note 7: Materielle anlægsaktiver

	Grunde	Bygninger ejede	Donation bygninger ejede	Igangværende arbejder for egen regning	Indretning af lejede lokaler	Transportmateriel	It-udstyr	Inventar	Materielle anlægsaktiver i alt
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Anskaffelsessum primo	182.802	1.146.024	50.775	40.907	150.988	690	29.843	19.542	1.621.573
Reklassifikation	-	-	-	-16.703	-	-	-	-	-16.703
Tilgang i årets løb	-	-	-	55.923	-	-	-	-	55.923
Overført til/fra igangværende arbejder for egen regning	-	12.694	-	-12.694	-	-	-	-	-
Afgang i årets løb	-	-248	-	-969	-	-457	-3.768	-	-5.444
Anskaffelsessum ultimo	182.802	1.158.470	50.775	66.464	150.988	233	26.075	19.542	1.655.349
Akkumulerede af- og nedskrivninger primo	-	304.991	2.409	-	66.653	511	18.631	15.356	408.551
Årets af- og nedskrivninger	-	18.682	2.669	-	7.695	47	2.803	1.128	33.024
Tilbageførte af- og nedskrivninger	-	-248	-	-	-	-457	-3.769	-	-4.474
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	-	323.425	5.078	-	74.348	101	17.665	16.484	437.101
Bogført værdi 31. december 2022	182.802	835.045	45.697	66.464	76.640	132	8.410	3.058	1.218.248
Kontantvurdering af grunde og bygninger ultimo	369.136	1.021.465	-	-	-	-	-	-	-

Note 8: Øvrige kapitalandele

	Hjemmelsgrundlag for erhvervelse af kapitalandele	Indskud i året	Akkumuleret indskud	Bogført værdi af kapitalandel	Ejerandel
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i pct.)
Forskerparken Symbion	Lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologioverførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner.	0	5.479	5.479	6,28 %

Note 9: Deposita

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita vedr. lejemål		
Heraf opført som finansielt anlægsaktiv	-	-
Heraf opført som omsætningsaktiv	38.407	35.318
Øvrige deposita		
Heraf opført som finansielt anlægsaktiv	-	-
Heraf opført som omsætningsaktiv	-	-
I alt	38.407	35.318

Note 10: Tilgodehavender fra salg af varer og ydelser

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilgodehavende fra salg af varer og ydelser mv.	7.789	14.992
Reserveret til tab på tilgodehavender fra salg af varer og ydelser mv.	-	-
I alt	7.789	14.992

<i>Note 11: Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktivitet</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktivitet	33.468	32.967
Hensættelse til tab på igangværende tilskudsaktivitet	-	-
I alt	33.468	32.967

<i>Note 12: Andre tilgodehavender</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilgodehavende vedr. moms	11.081	1.367
Løn mellemregningskonti	2.254	2.566
Øvrige tilgodehavender	1.395	1.100
I alt	14.730	5.033

<i>Note 13: Øvrige periodeafgrænsningsposter, aktiver</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Licenser	4.468	4.972
Abonnementer	1.874	1.345
Forsyningsudgifter	1.131	1.193
Øvrige	4.731	1.431
I alt	12.204	8.941

<i>Note 14: Hensatte forpligtelser</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Reetablering af lejemål	24.771	22.168
Løn – åremål	1.868	2.985
I alt	26.639	25.153

Note 15: Periodiserede donationer

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Kostpris primo	50.776	47.736
Tilgang i årets løb	-	3.040
Afgang i årets løb	-	-
Kostpris ultimo	50.776	50.776
Af- og nedskrivninger primo	2.409	-
Årets af- og nedskrivninger	2.669	2.409
Afgang i årets løb	-	-
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	5.078	2.409
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december	45.698	48.367
Heraf langfristet	43.159	45.828
Heraf kortfristet	2.539	2.539

Note 16: Statsgæld

	Ejendom	Rente	Fast/ variabel rente	Afdrags- frihed	Afdrags- frihed udløb	Hovedstol	Restgæld	Udløb
		(i pct.)				(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(år)
Lån nr. 0028-173-210	Solbjerg Plads 3	0 %	-	-	-	119.385	119.385	30 år
Lån nr. 26-7-62-10879	Howitzvej 60	0 %	-	-	-	5.661	5.661	30 år
Lån nr. 1003754691	P. Andersens Vej 17-19	0 %	-	-	-	1.051	1.051	30 år
Lån nr. 12037-02	Kilevej 14A	0 %	-	-	-	56.281	56.281	30 år
Lån nr. 23812-02	Pladsdannelse v. Solbjerg Plads	0 %	-	-	-	6.158	6.158	30 år
Total						188.536	188.536	

Lånene er rente- og afdragsfrie.

Note 17: Geld til
realreditinstitutter

	Ejendom	ISIN-kode	Valuta	Rente	Fast/ variabel rente	Bidrag	Aldrags- frihed	Aldrags- frihed udløb	Hovedstol	Restgæld	Udløb
				(i pct.)		(i pct.)			(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(år)
0007-403-024	Solbjerg Plads 3	DK0009349094	DKK	2,5 %	Fast+indeks	0,375 %	Nej	-	15.867	5.028	2028
0008-088-969	Solbjerg Plads 3	DK0009349094	DKK	2,5 %	Fast+indeks	0,375 %	Nej	-	144.584	50.877	2029
0041-367-773	Solbjerg Plads 3	DK0009398893	DKK	-0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	157.998	110.632	2029
0032-304-884	Howitzvej 11-13	DK0009386294	DKK	1 %	Variabel	0,375 %	Nej	-	32.540	21.646	2035
0032-746-060	Kilevej 14A	DK0009386294	DKK	1 %	Variabel	0,375 %	Nej	-	106.500	55.701	2035
0032-737-817	Porcelænshaven 22	DK0009386294	DKK	1 %	Variabel	0,375 %	Nej	-	6.555	3.436	2035
0039-438-423	Porcelænshaven 22	DK0009384679	DKK	1 %	Variabel	0,375 %	Nej	-	40.000	35.513	2045
0041-392-191	Kilevej 14A	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	98.285	79.427	2034
0041-392-104	P. Andersens Vej 17-19	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	4.528	3.659	2034
0041-392-162	P. Andersens Vej 3	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	4.114	3.325	2034
0041-392-146	Howitzvej 60	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	31.817	25.712	2034
0041-392-081	Howitzvej 11-13	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	11.186	9.040	2034
653.974										403.996	
Amortisering af kurstab											
										35.515	
I alt										368.481	

<i>Note 18: Anden langfristet gæld</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita til afr. med Uddannelses- og Forskningsministeriet	12.255	12.255
I alt	12.255	12.255

<i>Note 19: Kortfristet del af langfristet gæld til stat og realkreditinst.</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Kortfristet del af langfristet statsgæld	0	0
Kortfristet del af gæld til realkreditinstitutter	38.295	37.972
I alt	38.295	37.972

<i>Note 20: Øvrige periodeafgrænsningsposter, passiver</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Periodisering tilskud	100.104	102.184
Periodisering deltagerbetaling	27.075	24.338
I alt	127.179	126.522

<i>Note 21: Anden kortfristet gæld</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita udleje	882	983
Uanbringelige indtægter	626	1.273
Legater, student loans	1.147	1.478
Øvrige	16.126	3.540
I alt	18.781	7.274

Note 22: Andre forpligtelser

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
CBS har kontraktlige forpligtelser, der omfatter leasing, leje- og huslejeaftaler, som i opsigelsesperioden beløber sig til:		
Lejeaftale, Søndre Fasanvej 9	3.353	3.274
Lejeaftale, Dalgas Have	355.265	388.687
Lejeaftale, Porcelæns haven	179.702	201.894
Lejeaftale, Amager Strandvej 108	26.743	30.861
Lejeaftale, H.V. Nyholms Vej 21	7.593	7.489
Lejeaftale, Finsensvej 6	42.342	48.368
Grundtvigsvej 37	8.866	-
Dirch Passers Alle	23.412	-
Peter Bangsvej 34-36	28.860	-
Øvrige	2.823	2.788
I alt	678.959	683.361

Der medtages kun uopsigligheder, der er længere end 12 måneder.

Note 23: Formålsfordelte omkostninger

	2022	2021
Uddannelse	659.233	601.137
Forskning og udvikling	415.213	432.426
Formidling og videnuudveksling	41.395	37.757
Kostafdeling og kollegier	5.051	9.450
Generelle fællesomkostninger	145.961	104.819
Bygninger og bygningsdrift	265.031	234.424
I alt	1.531.884	1.420.013

I forbindelse med formålsfordeling af 2022-regnskabet er fordelingsmetoder revideret på tværs af CBS jf. retningslinjerne i kapitel 6 i konterings- og fordelingsvejledning 2022 fra UFM

Særlige specifikationer

<i>A. Indtægter og omkostninger på virksomhedstyper</i>	2022	2021	2020	2019
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Almindelig virksomhed				
Indtægter	1.321.771	1.327.699	1.314.787	1.287.161
Omkostninger	1.206.649	1.278.136	1.235.060	1.228.694
Resultat	-48.018	49.563	79.727	58.467
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed				
Indtægter	157.088	137.316	130.020	132.809
Omkostninger	157.009	137.374	130.020	132.809
Resultat	79	-58	0	0
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter				
Indtægter	4.874	4.415	2.831	6.214
Omkostninger	4.874	4.392	2.831	6.214
Resultat	0	23	0	0
Indtægtsdækket virksomhed (IDV)				
Indtægter	695	0	108	70
Omkostninger	213	121	156	112
Resultat	481	-121	-48	-42
Akkumuleret resultat for IDV	18.803	18.321	18.442	18.490

Ved opgørelse af det akkumulerede resultat for IDV er der taget udgangspunkt i år 2007 som første optjeningsår, således at der i de seneste års akkumulerede resultat er summeret mere end fire års resultater. Det akkumulerede resultat indeholder således det akkumulerede resultat for perioden 2007-2018.

<i>B. Lederløn</i>	2022	2021
Bestyrelse		
Antal eksterne bestyrelsesmedlemmer, antal personer	6 personer	6 personer
Udbetalt formandsvederlag i 1.000 kr.	224	219
Samlet udbetalt vederlag til øvrige eksterne medlemmer i 1.000 kr.	410	368
Chefer generelt		
Antal chefårsværk, årsværk	78	79
Samlede lønomkostninger i 1.000 kr.	72.010	70.999

<i>C. Legater</i>	2022	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
C.A. Petersens Fond			
Opgørelse pr. 31. december 2022, mio. kr.			
Samlet indestående	*	2.808	3.615
Samlet egenkapital	*	7.302	6.846
Start-Up Foreningen			
Opgørelse pr. 31. december 2022, mio. kr.			
Samlet indestående	*	488	565
Samlet egenkapital	*	463	548

*Årsrapport for 2022 for fondene foreligger først i april 2023.

<i>D. Studenterpolitiske aktiviteter</i>	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	3.453	2.776
I alt	3.453	2.776

E. Indskudte midler i fonde

Indskudte midler i fonde, hvis hovedformål er at etablere universitetsnære boliger.
CBS har i 2022 ikke indskudt midler i sådanne fonde.

F. Administrationsomkostninger til fonde og foreninger

	2022	2021
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
C.A. Petersens Fond	53	76
Start-Up Foreningen	70	68

G. Friplads- og stipendiemidler for universiteterne

Takstgruppe	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Antal modtagere af stipendier	Forbrug af fripladser	Forbrug af stipendier
			(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Takst 1	29	29	740	2.184
Takst 2	16	11	515	868
Takst 3	-	-	-	-

Regnskabsår	Overført fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen	Overført overskud vedr. udenlandske betalingsstuderende	Forbrug i regnskabsåret	Årets resultat	Akkumuleret resultat
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
2021	4.918	0	4.947	-29	4.556
2022	4.936	0	4.307	629	5.185

H. Personaleårsværk

	2022	2021
	(årsværk)	(årsværk)
Antal årsværk inkl. ansatte på sociale vilkår	1.638	1.608

Bilag

ESG-nøgletalsmetode

	Environmental – klima- og miljødata	Enhed	Metode
1.1	CO2e Scope 1	mtu	Scope 1-emissioner stammer fra selskabets egen forbrænding af brændsler og materialer. I indeværende periode drejer det sig om én dieselbil og ét oliefyr. CBS' ejede elbiler er ikke medregnet, da emissionerne indgår i Scope 2. Km-tal og olieforbrug omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorer stammer fra Energistyrelsen og gov.uk. I 2022 udregnes emissionsfaktor for diesel iht. Energistyrelsens Emissionsfaktorer for vejtransporten (pr. km.). Dieselbil blev afhændet første semester 2022 og erstattet af elbil.
1.2	CO2e Scope 2	mtu	Scope 2-emissioner kommer fra selskabets energiforbrug fra eksterne kilder. På CBS drejer det sig om fjernvarme og el. Energiforbruget omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorerne er fra året inden regnskabsåret, idet deklARATIONERNE fra Hofo og Energinet udarbejdes det efterfølgende år.
1.3	Energiforbrug	MWh	Forbruget vedrører både lejede, ejede og fremlejede arealer. Tallene kommer fra Ørsted Regningsservice og fra CBS' adgang til eget forbrug fra Ørsted.
1.4	Vedvarende energiandel	%	Vedvarende energi ifm. produktion af fjernvarme og el. Andel for fjernvarme fremgår af Miljødeklaration fra Hofo. I henhold til kontrakt med Ørsted modtager CBS kun grøn strøm (fra havvindmølleparker i Danmark og England).
1.5	Vandforbrug	m3	Vandforbrug fra ejede, lejede og fremlejede ejendomme. Tallene kommer fra CBS' adgang til eget forbrug hos Frederiksberg Forsyning.

	Social – sociale data	Enhed	Metode
2.1	Fuldtidsarbejdsstyrke	Årsværk	Realiserede arbejdstimer i Statens Lønssystem (SLS). Alle medarbejdere (videnskabeligt (VIP), deltidsvidenskabeligt (DVIP) samt teknisk og administrativt personale (TAP)). Arbejdstimer inkluderer både fastansatte og timelønnede.
2.2	Kønsdiversitet	%	Realiserede arbejdstimer i Statens Lønssystem (SLS). Alle medarbejdere (VIP, DVIP og TAP) fordelt på køn i pct.
2.3	Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	Beregning: Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag = ((Kvindelige ledere)/(Alle ledere)) * 100. I ledelseslag indgår: direktion, institutledere, funktionschef (kontorchef).
2.4	Lønforskel mellem køn	Gange	Beregning af lønforskel mellem køn = Median mandlig løn / Median kvindelig løn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønssystem (SLS). Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn.
2.5	Medarbejderomsætningshastighed	%	Ny metode fra 2022. Tidligere år er genberegnet på baggrund af ny metode, så tidsserien er komplet. Beregning: (Afgåede medarbejders ansættelsesbrøker pr. januar i det aktuelle regnskabsår) / (Gennemsnitlig total af alle medarbejders ansættelsesbrøker pr. januar det aktuelle regnskabsår og pr. januar det aktuelle regnskabsår +1). Ansættelsesbrøken er opgjort på baggrund af den kontraktligt aftalte ugentlige arbejdstid. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt.
2.6	Sygefravær	Dage/FTE	Beregning: (Antal sygedage for alle egne årsværk) / (Total årsværk, opgjort på baggrund af arbejdstimer). I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt.
2.7	Ophørte på 1. år af bachelor	%	Antal studerende, der har afbrudt studieforløb efter 1. år efter tilgang, opgjort som pct. af tilgang i alt. Studerende, der har afbrudt, men starter på samme igen indenfor 13 måneder, tæller ikke som afbrudt. Vær opmærksom på, at tal for 2022 vedrører optaget for 2020 og så fremdeles. Det skyldes for det første, at studieåret først skal være slut, og dernæst at tallene skal udarbejdes, inden de kan rapporteres. Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus.
2.8	Ophørte på 1. år af kandidat	%	Antal studerende, der har afbrudt studieforløb efter 1. år efter tilgang, opgjort som pct. af tilgang i alt. Studerende, der har afbrudt, men starter på samme igen inden for 13 måneder, tæller ikke som afbrudt. Vær opmærksom på, at tal for 2022 vedrører optaget for 2020 og så fremdeles. Det skyldes for det første, at studieåret først skal være slut, og dernæst at tallene skal udarbejdes, inden de kan rapporteres. Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus.

	Governance – ledelsesdata	Enhed	Metode
3.1	Bestyrelsens kønsdiversitet	%	Beslutningsdygtige medlemmer af bestyrelsen, dvs. alle 11 medlemmer. Beregning: Kvindelige bestyrelsesmedlemmer / alle bestyrelsesmedlemmer.
3.2	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	Beregning: Deltagende bestyrelsesmedlemmer / alle bestyrelsesmedlemmer (11 medlemmer). Baggrund: Referater fra bestyrelsesmøder (cbs.dk).
3.3	Lønforskel mellem CEO og medarbejdere	Gange	Beregning af lønforskel mellem rektor og medarbejdere = Rektorløn / Median medarbejderløn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønssystem (SLS) 2022. Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Time-lønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn for 2022.

Årsresultat 2022

Efter årets resultat i hovedtræk gennemgås i afsnit 2 bevægelser på indtægtssiden, i afsnit 3 bevægelser på omkostningssiden og afslutningsvis i afsnit 4 pengestrøm, likviditet og balancen. I bilaget til notatet fremgår en samlet og detaljeret oversigt af indtægter og omkostninger.

1. Årets resultat i hovedtræk

CBS afslutter 2022 med et underskud på 47 mio. kr. mod et budgetteret underskud på 9 mio. kr. Det større underskud i forhold til budgettet skyldes lavere indtægter på 15 mio. kr. og højere omkostninger på 23 mio. kr.

CBS har ved Q2 prognosen og Q3 prognosen måtte nedskrive forventningen til heltidsuddannelse, til salg af varer og tjenesteydelser samt til deltagerbetaling på HD-, MBA- og Masterområdet. Til gengæld har den forøgede aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter medført betydeligt flere indtægter. Den samlede effekt af indtægtsændringer er 15 mio. kr. mindre i indtægter i forhold til budget 2022, svarende til 1 pct. af den samlede omsætning.

De højere omkostninger skyldes mere aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter, samt et større forbrug til kontorhold og rejse- og conferenceomkostninger. Det sidste skyldes bl.a. et stigende aktivitetsniveau i 2022 efter 2 år med COVID-19-nedlukninger. Den samlede effekt af omkostningsændringer er 23 mio. kr. højere omkostninger i forhold til budget 2022, svarende til 1,5 pct. af de samlede omkostninger.

Underskuddet på 47 mio. kr. skal ses i lyset af flere år med overskud på CBS og en forventning om, at CBS' egenkapital skal reinvesteres i CBS' aktiviteter. Sammenlignes 2022 med 2021, er CBS' indtægter øget med 15 mio. kr., mens de samlede omkostninger er 112 mio. kr. højere end i 2021.

De centrale bevægelser for 2022 er opsummeret i tabel 1 i forhold til både budget 2022, Q3-prognosen og regnskabet for 2021 nedenfor.

Tabel 1: Resultat 2022, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Primo 2022	Q3 2022	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021	Diff. Regnskab 2022-P2022	Diff. Regnskab 2022-Q3 2022
Indtægter i alt	1.469	1.500	1.492	1.484	15	-15	-7
Lønomkostninger	991	1.027	1.035	1.031	40	4	-4
Driftsomkostninger	420	468	484	492	71	23	7
Finansielle omkostninger	8	8	10	9	1	1	-1
Strategi	0	5	0	0	0	-5	0
Omkostninger i alt	1.420	1.508	1.530	1.532	112	23	2
Resultat	49	-9	-38	-47	-97	-44	-10
Egenkapital	500	492	462	453	-	-	-

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

Fokus vil i den følgende gennemgang være på afvigelser på over 5 mio. kr. i forhold til budgettet.

2. Indtægter

Tabel 2 viser udviklingen i de samlede indtægter, som i 2022 er blevet 15 mio. kr. lavere end forventet ved årets start. Denne udvikling forekommer på baggrund af en vækst i eksternt finansierede forskningsprojekter på 21 mio. kr. i forhold til budgettet. Omvendt har CBS i løbet af 2022 måtte nedskrive forventningen til statstilskud med 18 mio. kr., salg af varer og tjenesteydelser med 10 mio. kr. og deltagerbetaling på HD-, MBA- og Masterområdet samt andre indtægter med 8 mio. kr.

Statstilskud og salg af varer og tjenesteydelser er lavere end i 2021 svarende til 7 mio. kr. og øvrige tilskud og andre indtægter er 22 mio. kr. højere end 2021. Den akkumulerede forskel er 15 mio. kr. flere indtægter i 2022 i forhold til 2021.

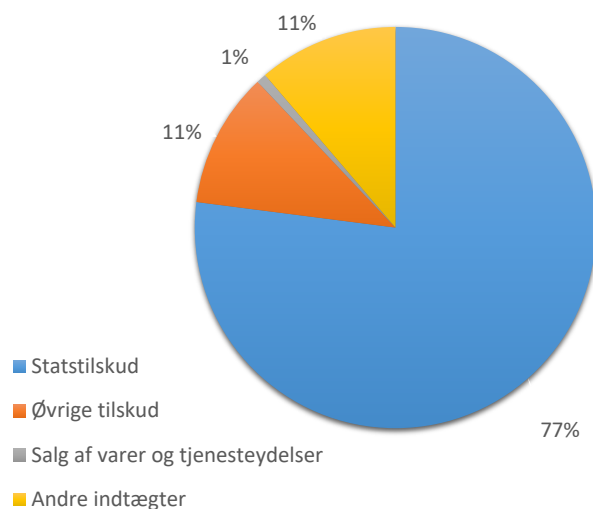
Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2022, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Primo 2022	Q3 2022	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021	Diff. Regnskab 2022-P2022	Diff. Regnskab 2022-Q3 2022
Statstilskud	1.147	1.162	1.144	1.144	-3	-18	-1
Øvrige tilskud	142	141	164	162	20	21	-2
Salg af varer og tjenesteydelser	15	22	16	12	-4	-10	-4
Andre indtægter	166	175	168	167	1	-8	-1
Indtægter i alt	1.469	1.500	1.492	1.484	15	-15	-7

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

CBS' indtægtsprofil i 2022 illustreres i figur 1. Som det fremgår, er den primære indtægtskilde statstilskud, svarende til 77 pct. af CBS' indtægter, efterfulgt af andre indtægter og øvrige tilskud, der hver udgør ca. 11 pct. Endelig er der salg af varer og tjenesteydelser, der udgør den sidste procent af CBS' indtægter.

Figur 1: CBS' indtægter fordelt på indtægtskilder, pct.



2.1.Statstilskud

Statstilskud udgør i alt 77 pct. af CBS' indtægter i 2022. Statstilskuddet består af en række faste statstilskud samt en række aktivitetsafhængige delkomponenter. Det samlede statstilskud er i forhold til forventningerne ved årets start blevet 18 mio. kr. lavere og er i forhold til 2021 faldet med 3 mio. kr.

Tabel 3: Statstilskud 2022, mio. kr.

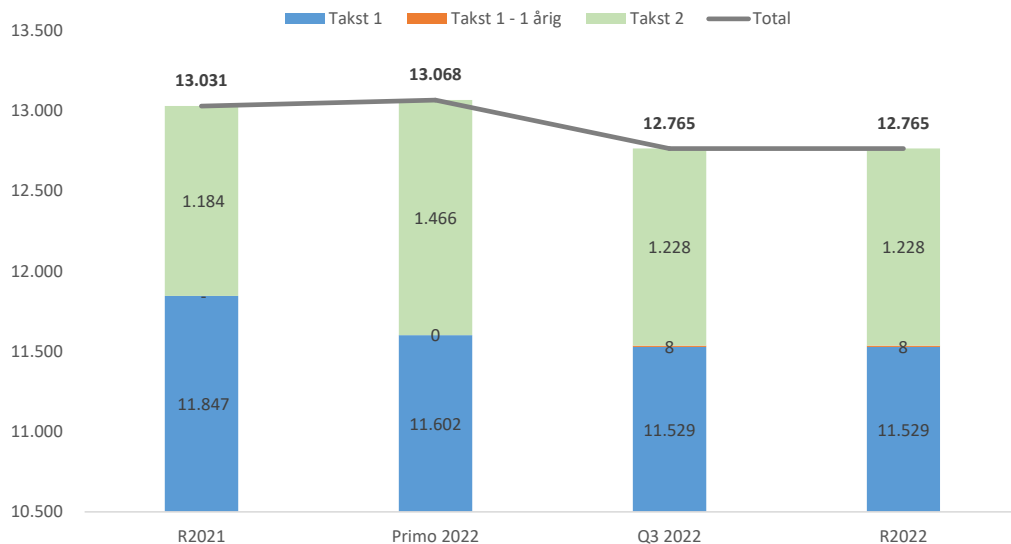
Mio. kr., årets priser	Regnskab	Primo 2022	Q3 2022	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021	Diff. Regnskab 2022- P2022	Diff. Regnskab 2022-Q3 2022
Grundtilskud	156	157	154	154	-2	-3	0
Uddannelsestaxameter	435	449	436	436	1	-13	0
Studietidstilskud	24	25	24	24	0	-1	0
Beskæftigelsestilskud	22	25	21	21	-1	-4	0
Basistilskud til Forskning	403	407	411	411	8	4	0
Tilskud til øvrige formål	106	98	98	97	-9	-1	-1
Total	1.147	1.162	1.144	1.144	-3	-18	-1

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

Årsagen er primært at CBS budgetterede med en STÅ produktion på niveau med 2021, men endte med et fald i antal producerede STÅ på 2 pct. En nærmere analyse af STÅ tallene viser et højere frafald, en underbudgettering af takst 1-studerende og en overbudgettering af takst 2-studerende samt en mindre STÅ-produktivitet per studerende end budgetteret ved årets start.

I forhold til 2021 er frafaldet steget fra 5,8 pct. i 2021 til 6,3 pct. i 2022. Der er 182 flere takst 1-STÅ, men 237 færre takst 2-STÅ og STÅ-produktionen per studerende er på samme niveau som tilbage i 2019 og 2020, efter en ekstraordinær høj produktivitet i 2021. Dette har medført, at en gennemsnitlig studerende har produceret færre indtægter i 2022 i forhold til 2021.

Figur 2 viser udviklingen i den samlede STÅ-aktivitet fra 2021 til 2022, den samlede effekt af studenters frafald, takst 1-STÅ underbudgettering, takst 2-STÅ overbudgettering og produktivitet per STÅ. Det fremgår, at udviklingen har været et samlet fald i antal STÅ i forhold til 2021.

Figur 2: Udvikling i STÅ 2021-2022, fordelt på takst 1 og 2, i antal STÅ (studenterårsværk)

2.2. Øvrige tilskud

Øvrige tilskud udgør i alt 11 pct. af CBS' indtægter i 2022. Tabel 4 viser udviklingen i øvrige tilskud fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsfinansierede projekter. Denne indtægtskilde er styret af den aktivitet (forbrug), som CBS har på de pågældende projekter. Aktiviteten på eksternt finansierede forskningsprojekter har i 2022 været på 162 mio. kr. til forskning og andre statslige tilskud, svarende til en vækst på 14 pct. fra 2021 til 2022. Den høje vækst er forbrug på bevillinger fra nationale private fonde, EU og offentlige danske fonde.

Tabel 4: Udvikling i øvrige tilskud, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Primo 2022	Q3 2022	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021	Diff. Regnskab 2022-P2022	Diff. Regnskab 2022-Q3 2022
Eksternt finansierede forskningsprojekter	137	137	139	157	20	20	18
Øvrige tilskud	4	4	4	5	0	1	1
Indtægter i alt	142	141	143	162	20	21	19

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

2.4. Andre indtægter

Andre indtægter udgør 11 pct. af CBS' indtægter i 2022. I alt er andre indtægter steget med 1 mio. kr. fra 2021 til 2022. Deltagerbetaling fra HD-, Master- og MBA-uddannelser er på samme niveau som i 2021. Den forventede vækst er udeblevet, hvilket skyldes færre antal tilmeldte på Master- og MBA-uddannelserne i forhold til budgettet og at deltagerne på HD-studierne tog færre fag pr. tilmeldte i forhold til budgettet.

Tabel 6: Udvikling i andre indtægter, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Primo 2022	Q3 2022	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021	Diff. Regnskab 2022-P2022	Diff. Regnskab 2022-Q3 2022
Master og MBA	86	94	86	86	0	-8	0
HD	62	65	62	61	-1	-4	0
Øvrige indtægter	18	17	20	20	2	3	-1
I alt	166	176	168	167	1	-9	-1

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

2.5. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser udgør 1 pct. af CBS' indtægter i 2022. Salg af varer og tjenesteydelser består af indtægter fra konferencer, ekstern undervisning, kurser, m.v. Der har været et fald på 4 mio. kr. fra 2021 til 2022 grundet mindre indtægter fra uddannelsesområdet på CBS. Årsagen er ligeledes at CBS ikke varetager administrative løn- og opgaver for ITU i 2022. I budgettet for 2022 var desuden indbygget en forventning om en generel stigning i aktiviteten efter COVID-19, og tilbagevendende til det højere niveau som salg af varer og tjenesteydelser havde før pandemien.

3. Omkostninger

CBS' samlede omkostninger er 23 mio. kr. højere end forventet ved årets start, jf. tabel 7, svarende til et merforbrug på 1 pct. ift. forventningerne i primo 2022 budgettet. Det højere omkostningsniveau skyldes primært en fortsat ud-møntning af strategi samt driftsomkostninger til især kontorhold samt rejser og konferencer, som er steget efter COVID-19 restriktionerne er bortfaldet. Merforbruget fordeler sig med 4 mio. kr. på lønomkostninger, 23 mio. kr. mere på driftsomkostninger og 1 mio. kr. på finansielle omkostninger.

Sammenlignes 2022 med 2021 er stigningen 112 mio. kr. som fordeles med 40 mio. kr. på lønomkostninger og 72 mio. kr. for drifts- og finansielle omkostninger.

Tabel 7: Udvikling i de samlede omkostninger i 2022, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Primo 2022	Q3 2022	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021	Diff. Regnskab 2022-P2022	Diff. Regnskab 2022-Q3 2022
Lønomkostninger	991	1.027	1.035	1.031	40	4	-4
Driftsomkostninger	420	468	484	492	71	23	7
Finansielle omkostninger	8	8	10	9	1	1	-1
Strategi	0	5	0	0	0	-5	0
I alt	1.420	1.508	1.530	1.532	112	23	2

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

3.1 Lønomkostninger

Lønomkostningerne er samlet set 4 mio. kr. højere end forventet ved årets start. I forhold til 2021 er dette lig en stigning på 40 mio. kr. svarende til 4,0 pct. jf. tabel 8.

Tabel 8: Udvikling i lønomkostninger pr. stillingskategori, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Primo 2022	Q3 2022	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021	Diff. Regnskab 2022-P2022	Diff. Regnskab 2022-Q3 2022
Videnskabeligt personale	480	499	508	508	28	9	0
Deltidsvidenskabeligt personale	101	105	99	99	-3	-7	0
Administrativt personale	392	411	414	411	19	0	-3
Øvrige lønomkostninger	18	11	13	13	-5	2	0
Lønomkostninger i alt	991	1.027	1.035	1.031	40	4	-4

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

I forhold til de enkelte stillingskategorier kan særligt nævnes, ud over de årlige lønreguleringer, at:

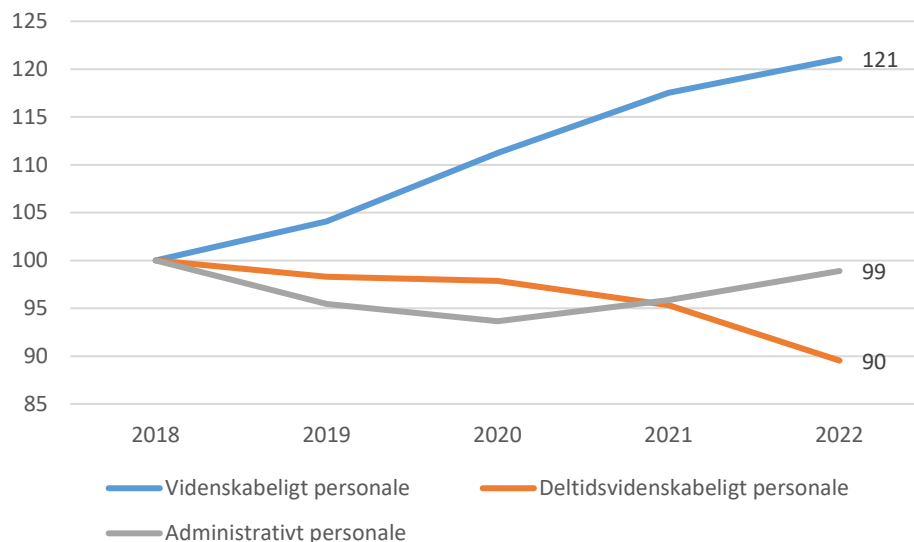
- Lønomkostninger til **videnskabeligt personale** stiger med 28 mio. kr. i forhold til 2021, svarende til 5,8 pct. Dette skyldes stigende ansættelser til eksternt finansierede projekter. Antallet af **videnskabeligt personale** er øget med 21 årsværk fra 2021 til 2022.
- Lønomkostninger til **deltidsvidenskabeligt personale** er på niveau med primo 2022, hvilket er 3 mio. kr. lavere end i 2021 grundet en strategisk satsning på, at CBS skal bruge mere fastansat videnskabeligt personale i forhold til deltidsvidenskabeligt personale.
- Lønudgifterne til **administrativt personale** forblev på 411 mio. kr. som budgetteret i primo 2022, hvilket er 19 mio. kr. højere end 2021. Antallet af årsværk er øget med 22 siden 2021.
- Omkostninger til **øvrige lønomkostninger** er på niveau med I Q3 2022 prognosen, hvilket er 5 mio. kr. lavere end tilbage i 2021. Det skyldes primært en mindre hensættelse til feriepenge i 2022.

Tabel 9 nedenfor viser udviklingen i de forskellige stillingskategorier opgjort i årsværk i perioden 2018-2022.

Tabel 9: Udvikling i årsværk fordelt på stillingskategori 2018-2022

Årsværk	2018	2019	2020	2021	2022	Diff. Regnskab 2022-2021
Videnskabeligt personale	588	612	654	691	712	21
Deltidsvidenskabeligt personale	235	231	230	224	210	-14
Administrativt personale	724	691	678	694	716	22
I alt	1547	1534	1562	1608	1638	30

Figur 3 viser udviklingen i årsværk indekseret. Udviklingen viser en stigning i videnskabeligt personale på 21 pct., et fald i DVIP på 10 pct., mens administrativt personale er 1 pct. mindre i forhold til 2018. Af tabel 9 fremgår, at der samlet set i 2022 er knap 100 flere ansatte målt som årsværk i forhold til 2018. Denne stigning kan forklares med, at der er blevet flere VIP'er.

Figur 3: Udvikling i stillingskategorier (årsværk), indekseret (2018=100)**3.2 Driftsomkostninger**

CBS' samlede driftsomkostninger er 23 mio. kr. højere end forventet ved årets start jf. tabel 11. CBS' har løbende opskrevet driftsomkostningerne fra 469 mio. kr. ved primo 2022 til 484 mio. kr. i Q3 2022. Dette skyldes blandt andet indvirkningen af mere aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter, samt generelt øget aktivitet og stigende inflation siden årets start. Nedenstående tabel 10 beskriver centrale afvigelser.

Tabel 10. Udvikling i driftsomkostninger, mio. kr.

	Regnskab 2021	Primo 2022	Q3 2022	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021	Diff. Regnskab 2022-P2022	Diff. Regnskab 2022-Q3 2022
Drifts og finansielle omkostninger							
Mio. kr., i årets priser							
Husleje	99	103	102	102	3	-1	0
Af- og nedskrivninger	31	33	33	33	2	0	1
Øvrige driftsomkostninger:							
Bygningsdrift og vedligehold	72	87	92	90	18	2	-2
Bøger & tidsskrifter	39	42	44	40	1	-2	-3
Fakturabetalte undervisere	16	12	14	13	-3	0	-1
IT- og BYG specialister	9	11	12	15	6	3	3
IT-udstyr og Software	54	58	58	57	3	-1	-1
Kontorhold	48	51	56	62	13	11	5
Managementkonsulenter	15	11	14	16	1	4	1
Rejser og konferencer	16	31	39	41	25	11	3
Øvrige omkostninger	22	27	21	23	1	-5	2
Driftsomkostninger i alt	420	468	484	492	71	23	7
Finansielle poster	8	8	10	9	1	1	-1
Drifts- og finansielle omkostninger i alt	429	477	494	501	72	24	7

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

De væsentligste ændringer i driftsudgifterne vedrører:

- En stigning i **husleje** i forhold til 2021 som resultat af to modsatrettede bevægelser. De nye lejemål på Finsensvej og Peter Bangsvej samt indeksering af lejekontrakter medfører en stigning i husleje på 8 mio. kr. I modsat retning falder CBS' omkostning til tomgangsleje med 5 mio. kr. Nettoeffekten er på 3 mio. kr. i forhold til 2021.
- En stigning i **af- og nedskrivninger** med 2 mio. kr. i forhold til 2021 grundet nedskrivning af anlægsaktiver på 1 mio. kr. og stigning i afskrivninger på bygninger, 1 mio. kr.
- **Bygningsdrift og vedligehold** er 18 mio. kr. højere i forhold til 2021 grundet øgede omkostninger på 10 mio. kr. til reparation og vedligeholdelse af bygninger, som var planlagt. Derudover 7 mio. kr. mere til køb af energi til varme og el samt mindre ejendomsskat og flere rengøringsomkostninger.
- Forbruget på **IT- og bygningsspecialister** er 6 mio. kr. højere i 2022 i forhold til 2021 grundet omkostninger til it-projekter (nyt SIS, HR-system og nyt CBS.dk) samt tekniske konsulenter til bygningsdriften.
- **Kontorhold** er landet på 62 mio. kr. i 2022, hvilket svarer til en stigning på 11 mio. kr. sammenlignet med primobudgettet, og en stigning på 13 mio. kr. i forhold til 2021. Merforbruget skyldes øget aktivitet på CBS efter COVID-19 nedlukning i 2021, herunder mere aktivitet på eksternt finansierede forskningsprojekter.
- Omkostninger til **rejser og konferencer** er i 2022 steget med 25 mio. kr. som følge af mere rejse- og konferenceaktivitet på CBS' ordinære aktiviteter for 17 mio. kr. samt 8 mio. kr. mere på eksternt finansierede forskningsprojekter. CBS forventede i budgettet en fordobling sammenlignet med 2021, men 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 skal bemærkes, at CBS' rejse- og konferenceomkostninger var på ca. 50 mio. kr. i årene forinden COVID-19.
- **Øvrige omkostninger** er i 2022 landet på 23 mio. kr., hvilket er samme niveau som 2021. Dette er 5 mio. kr. under primo budgettets forventning, grundet et mindre forbrug af tjenesteydelser og øvrige varer.
- **Finansielle omkostninger** er steget med 1 mio. kr. i 2022 i forhold til forventningen ved primobudgettet. Årsagen er en høj indeksregulering af CBS' indeksslån i 2022, som følge af det stigende nettoprisindeks. Sammenlignes de finansielle omkostninger med 2021 er stigningen 1 mio. kr. pga. en høj indeksregulering af CBS' indeksslån i 2022.

4. Pengestrømsopgørelse, likviditet og balance

Ændringer i pengestrøm og likviditet fremgår af tabel 11. CBS' likvide beholdning er i løbet af 2022 faldet fra 229 mio. kr. ved indgangen i 2022 til 151 mio. kr. ved udgangen af 2022, et fald på 77 mio. kr. Bevægelsen i likviditet forklares med positiv pengestrøm fra driftsaktiviteter på 11 mio. kr., en negativ pengestrøm fra investeringsaktiviteter i bygninger og IT på 50 mio. kr. og afslutningsvis en negativ pengestrøm på 39 mio. kr. fra finansieringsaktiviteter grundet afdrag på gæld.

Tabel 11: Pengestrømsopgørelse og likviditet, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021
Årets resultat	49	-47	-97
Poster uden likviditetseffekt og ændringer i driftskapital	68	59	-10
Pengestrømme fra driftsaktivitet	118	11	-106
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-44	-50	-6
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet, i alt	-115	-39	77
Årets pengestrøm	-42	-77	-35
Likvide beholdninger i alt, primo	271	229	-42
Likvide beholdninger i alt, ultimo	229	151	-77

Ændringer til CBS' balance fremgår af tabel 12.

Samlet set har CBS' anlægsaktiver oplevet en nettostigning på 14 mio. kr. i 2022 i forhold til 2021. Stigningen skyldes en nettotilgang på immaterielle anlægsaktiver på 6 mio. kr., grundet udviklingen af Nyt SIS. Nettotilgangen på materielle anlægsaktiver er på 5 mio. kr. Hovedårsagen er etape A og renovering af facaden på Howitzvej 60. Afslutningsvis forekommer en tilgang på 3 mio. kr. i finansielle anlægsaktiver grundet betaling af depositum til den lejede ejendom på Peter Bangsvej.

Tabel 12: CBS' balance, aktiver og passiver, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2021	Regnskab 2022	Diff. Regnskab 2022-2021
Aktiver			
Immaterielle anlægsaktiver	9	15	6
Materielle anlægsaktiver	1.213	1.218	5
Finansielle anlægsaktiver	41	44	3
Anlægsaktiver	1.262	1.277	14
Tilgodehavender	62	68	6
Likvide beholdninger	229	151	-77
Omsætningsaktiver	291	219	-71
Total for aktiver	1.553	1.496	-57
Passiver			
Egenkapital	500	453	-47
Hensatte forpligtelser	25	27	1
Gældsforpligtelser	1.028	1.017	-11
Total for passiver	1.553	1.496	-57

Ændringen i CBS' passiver skyldes hovedsageligt det negative resultat for 2021. Egenkapitalen udgør herefter 453 mio. kr. ultimo 2022, hvoraf 151 mio. kr. var likvider pr. 31. december 2022 og den resterende egenkapital er bundet i CBS' bygninger og andre aktiver. Gældsforpligtelserne falder netto med 11 mio. kr. grundet afdrag på priorite-

ringsgæld. Faldet slår dog ikke fuldt igennem, idet CBS modsat har en stigning i skyldige kreditorer, herunder moms. Årsagen er også, at CBS har modtaget flere forudbetalinger til eksternt finansierede projekter.

Bilag 1: Overblik over resultatopgørelse og prognoser i 2022**Tabel 14: Overblik over resultatopgørelse og prognoser i 2022***

	Regnskab	Primobudget	Q3 prognose	Regnskab	Diff.	Diff.	Diff.
Mio. kr., årets priser	2021	P2022	2022	2022	2022-2021	2022-P2022	2022-Q3 2022
Statstilskud	1.147	1.162	1.144	1.144	-3	-18	-1
Øvrige tilskud	142	141	164	162	20	21	-2
Salg af varer og tjenesteydelser	15	22	16	12	-4	-10	-4
Andre indtægter	166	175	168	167	1	-8	-1
Indtægter i alt	1.469	1.500	1.492	1.484	15	-15	-7
Videnskabeligt personale	480	499	508	508	28	9	0
Deltidsvidenskabeligt personale	101	105	99	99	-3	-7	0
Administrativt personale	392	411	414	411	19	0	-3
Øvrige lønomkostninger	18	11	13	13	-5	2	0
Lønomkostninger i alt	991	1.027	1.035	1.031	40	4	-4
Husleje	99	103	102	102	3	-1	0
Af- og nedskrivninger	31	33	33	33	2	0	1
Øvrige driftsomkostninger:					0		
Bygningsdrift og vedligehold	72	87	92	90	18	2	-2
Bøger & tidsskrifter	39	42	44	40	1	-2	-3
Forsknings- og uddannelsessupport	16	12	14	13	-3	0	-1
IT- og BYG specialister	9	11	12	15	6	3	3
IT-udstyr og Software	54	58	58	57	3	-1	-1
Kontorhold	48	51	56	62	13	11	5
Managementkonsulenter	15	11	14	16	1	4	1
Rejser og konferencer	16	31	39	41	25	11	3
Øvrige omkostninger	22	27	21	23	1	-5	2
Driftsomkostninger i alt	420	468	484	492	71	23	7
Finansielle poster	8	8	10	9	1	1	-1
Finansielle omkostninger i alt	8	8	10	9	1	1	-1
Strategi		5	0	0	0	-5	0
Strategi i alt		5	0	0	0	-5	0
Omkostninger i alt	1.420	1.508	1.530	1.532	112	23	2
Resultat	49	-9	-38	-47	-	-	-
Egenkapital	500	492	462	453	-	-	-

*Uddannelses- og Forskningsministeriet har besluttet at Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag (AUB-bidrag) skal defineres som en driftsomkostning i stedet for en personaleomkostning. Dette er korrigeret i den interne økonomistyring for sammenligningsåret 2021. Det er ikke korrigeret i det eksterne regnskab 2021.

6. STRATEGI: DEEP DIVE NORDIC NINE OG KEY STRATEGIC INDICATORS (KSI) DASHBOARD

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Deep dive: Nordic Nine

Nordic Nine er udviklet med en ambition om at sikre fremtidens kompetencer i en foranderlig verden.

Bestyrelsen blev på sit møde den 23. juni 2021 præsenteret for et første deep dive på den tværgående strategiske indsats og drøftede i den forbindelse perspektiverne for udbredelsen af Nordic Nine. På bestyrelsens møde den 23. marts 2022 lavede uddannelsesdekanen igen et deep dive på Nordic Nine med fokus på de mange del-elementer, der indgår i den samlede implementering af Nordic Nine i uddannelserne.

Det aktuelle deep dive vedrørende Nordic Nine (bilag 6.1) beskriver:

- Grundlaget for udviklingen af Nordic Nine-indsatsen
- Ambitionen med indsatsen
- De foreløbige reaktioner fra vores omverden
- Status på implementeringen med afsæt i konkrete eksempler og organiseret i fire sammenhængende implementeringsspor: Structuring, teaching, communication og measuring
- Kommende milepæle i 2023 (bilag 6.2).

Arbejdet med indsatsen skrider planmæssigt frem, og organisationen er i fuld gang med at implementere Nordic Nine i uddannelser og kurser. Dette er et omfattende arbejde for særligt VIP, studienævn/-ledere og fagkoordinatorer samt Teaching & Learning, og det er vigtigt at fastholde fokus herpå i 2023 med henblik på at sikre fortsat fremdrift i implementeringen af indsatsen.

Dashboard med Key Strategic Indicators (KSI)

Arbejdet med udviklingen af KSI-frameworket, der etablerer KSI som strategisk måleværktøj, fortsætter som planlagt. Der er nu udviklet et dashboard (print af dashboardet er vedlagt i bilag 6.3), hvor data for alle færdigudviklede målepunkter kan tilgås. Bestyrelsen får umiddelbart efter bestyrelsesmødet adgang til dashboardet og kan følge KSI'ernes udvikling. Bestyrelsens medlemmer vil modtage et link til KSI-værktøjet samt vejledning i login og anvendelse.

Derudover fortsætter udviklingen af metoder for og indhentning af baselines på de resterende delelementer i KSI nr. 9-12 planmæssigt. De fire målepunkter udvikles i år, og data vil være tilgængeligt i værktøjet i foråret 2024.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager deep dive om Nordic Nine til efterretning
- Bestyrelsen drøfter perspektiver på Nordic Nine og giver input til det fortsatte arbejde
- Bestyrelsen tager status vedrørende dashboard med Key Strategic Indicators til efterretning.

Bilag:

6.1 Deep Dive om Nordic Nine

6.2 Milepælsplan 2023

6.3 Key Strategic Indicators – Dashboard and timeline

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

Deep Dive: Nordic Nine marts 2023

Indledning

Recent decades have seen a surge in innovation, changing the behaviour of consumers, businesses and industry in its wake. In the world of finance, long traditions of employing mathematics and statistical tools have been disrupted by Big Data, the Internet of Things and Artificial Intelligence. At the same time, pressing global challenges of climate change, pandemics and social inequalities further emphasise a need for companies to prioritise their social responsibility.

Given the interdependency characterised by the landscape of finance today, and noting that silo-based solutions have often fallen short of expectations, we must now turn to systems thinking and holistic approaches to problem solving. This demands looking beyond the silo, mobilising knowledge from across the disciplines.

- Professor Sir Alan Wilson, UCL Institute of Finance & Technology, in [Financial Times](#), 2023

Vi lever i en tid med uforudsigelighed og mange udfordringer. Vi lever også i en tid, hvor viden, teknologi og ressourcer aldrig har været større, og hvor det er muligt at bidrage, tage ansvar og skabe positive forandringer for klima, miljø, mennesker og samfund.

McKinsey konkretiserer i en ny rapport en række udfordringer som fx teknologisk udvikling, grøn omstilling og geopolitiske omvæltninger, som Danmark og verden omkring os står midt i - nedlukninger pga. COVID-19, stigende leveomkostninger, høje gas- og energipriser og nu krig i Europa. Forandringerne rammer os hurtigere og på flere parametre samtidigt. McKinsey peger på behovet for handling på tværs af både dansk erhvervsliv, den offentlige sektor, og det bredere samfund, og understreger, at der er " ... behov for at danske virksomheder, iværksættere, investorer og beslutningstagere tager modige valg og udfordrer nuværende strategiske overvejelser." McKinsey, 2023.

Nøglen til at løse komplekse, systemiske, langsigtede problemer og store missioner, der går på tværs af sektorer og niveauer, er, at fremtidens studerende og kandidater samarbejder med nye partnere og på nye måder, hvor det handler om udvikling, drift og realisering af et langsigtet ønske om forandring¹. Derfor kræver morgendagens samfund komplekse færdigheder af vores kandidater, hvor det at kunne kombinere både transformative og business-faglige kompetencer bliver helt essentielt.

CBS har som offentligt universitet forankret i en nordisk kontekst særligt gode forudsætninger for og en forpligtelse til at bidrage til løsninger af de store spørgsmål og samfundsmæssige problemstillinger, som ikke mindst erhvervslivet står overfor. Nordic Nine med de ni kompetencer er et af CBS' svar på de udfordringer og behov, som McKinsey og mange andre peger på. Erhvervslivet fordrer, at CBS' kandidater er rustet til at træffe modige valg i en ukendt fremtid, der gør dem i stand til at bidrage til virksomheders og samfundets fortsatte udvikling og til at løse store og ukendte spørgsmål. Nordic Nine ekspliciterer vores ambition og retning for den strategiske udvikling af vores uddannelser med fokus på udvikling af business faglighed i en nordisk ånd af medansvar, bæredygtighed og entreprenørskab. Med Nordic Nine som et sæt af institutionelle læringsmål, udvikler vi de nødvendige kompetencer, som alle vores studerende og kandidater skal opnå i endnu højere grad.

Dette notat giver et overblik over de igangværende aktiviteter og overvejelser knyttet til Nordic Nine. Notatet beskriver først udviklingen af og ambitionen for Nordic Nine samt omverdenens reaktioner herpå. Dernæst

¹ Bason, C, *Fremtiden byder på en ny lederrolle: Mission managers*, 2023, [mandagmorgen](#)

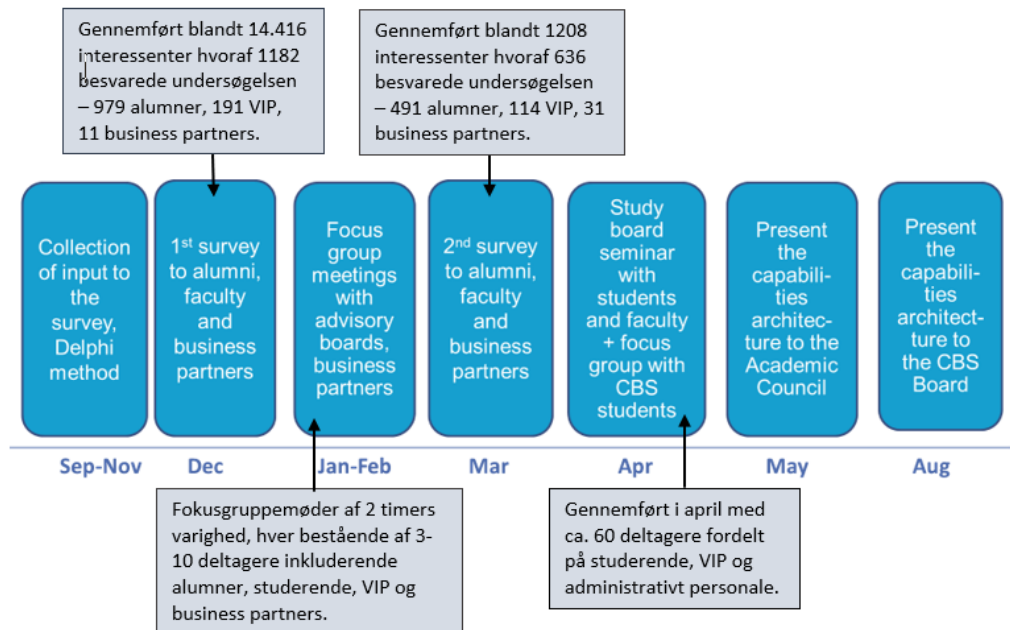
udfoldes den nuværende implementering af indsatsen med afsæt i konkrete eksempler samt de næste skridt i udviklingsarbejdet.

Udviklingen af Nordic Nine

Afsættet for og udviklingen af Nordic Nine begyndte i 2018, da CBS i en metaanalyse² af business-kandidaters kompetencer identificerede et behov for at uddanne business-kandidater med en bredere forståelse for fremtidens samfundsmæssige udfordringer og løsninger. Dette behov og krav til studerendes og kandidaters kompetencer er til stadighed blevet tydeligere og adresseres af både erhvervsliv, uddannelsessektor og omgivende samfund.

Med afsæt i metaanalysens konklusioner formulerede CBS en ambition om at redefinere CBS-kandidaters kompetencer med fokus på at se ud over snævre forretningsanalyser og fagligheder og i stedet uddanne kandidater, der kan se på tværs af organisationer, individer og samfund og dermed bidrage til løsninger, der ser ud over eksisterende faggrænser og traditionelle forretningsmodeller. CBS satte gang i en proces, der via surveys, fokusgrupper og seminarer involverede både eksterne og interne interessenter i at afdække og redefinere, hvad Danmark og Norden forventer af sin førende business school og dens kandidater.

Processen til afdækning af fremtidens kompetencebehov og identifikation af kapabiliteter for 2018-2019:



Omkring 3000 deltagende interessenter bidrog til arbejdet, som resulterede i et oplæg, der blev præsenteret og drøftet med diverse fora på CBS og bestyrelsen i slutningen af 2019 og 2020.

²Metaanalyse af: [WEF](#), [OECD](#), [Franklin Covey](#), [Graduate Management Admission Council](#), [Undervisningsministeriet](#) [ingapore](#), [Business Education Jam ved Boston University](#), [Financial Times](#), [Sikring af kandidatkompetencer](#), [Russell-gruppeuniversiteter](#), [QAA](#), [The Higher Education Academy](#), [University of Edinburgh](#), [University of Northampton](#), [Columbia Business School](#), [Forbes](#), [Den chartrede organisation af handelshøjskoler](#), [University of Auckland](#), [CBS Business](#), [London Business School](#), [HEC Paris](#) <https://www8.gsb.columbia.edu/newsroom/newsn/926/columbia-business-school-implements-redesigned-core-curriculum>, [University of Sct Gallen](#), [INSEAD](#), [IESE](#), [ESADE](#), [Rotterdam School of Management](#), [Erasmus University](#), [IMD](#), [University of Oxford](#): [Saïd Business School](#), [Mannheim Business School](#), [University of California, Berkeley](#), [University of Chicago](#), [Human Capital Analytics Group](#), [CBS](#), [AACSB](#), [QS Efterretningsenheden](#), [WEF](#), [VIVE](#), [McKinsey 2017](#), [McKinsey 2018](#) <https://www.mckinsey.com/global-themes/future-of-organizations-and-work/retraining-and-reskillingworkers-in-the-age-of-automation>.

På baggrund af dette forarbejde og efterfølgende høringer og diskussioner på tværs af CBS blev den endelige formulering af Nordic Nine godkendt af CBS' bestyrelse i juni 2020 som en del af den samlede CBS strategi: *We transform society with business.*

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

Ambitionen med Nordic Nine

Nordic Nine kompetencerne er udviklet som en forpligtelse over for studerende, erhvervsliv og samfund og fungerer som en retningslinje for udvikling af uddannelser og kurser. Alle studerende og kandidater fra CBS skal trænes i og udvikle disse kompetencer, der balancerer den enkeltes udvikling med ansvarlighed, der strækker sig ud over erhvervslivet og ind i samfundet.

Nordic Nine

- kombinerer grundlæggende forretningsfærdigheder, der er nødvendige for professionel og økonomisk vækst med bredere menneskelige og samfundsmæssige aspekter.
- gør det muligt for studerende bedre at bidrage til fremtidens komplekse problemstillinger og er et varemærke for, hvad studerende på CBS kan forvente af deres uddannelse, og hvad arbejdsgivere kan forvente af en CBS-kandidat.

Nordic Nine er det, der skal kendetegne CBS og CBS-dimittender globalt. Nordic Nine er således en tydeliggørelse og styrkelse af de grundlæggende nordiske værdier, der bygger på høj grad af tillid, gennemsigtighed, lav magtdistance, nysgerrighed og samarbejde³.

Med Nordic Nine får vores studerende og kandidater et sæt af transformative kompetencer og dermed en yderligere dimension til deres businessfaglige kompetencer, som erhvervslivet og samfundet allerede nu efterspørger, og fremtiden kræver ift. til at håndtere geopolitiske, demografiske og teknologiske udfordringer og ansvarlig omstilling af vores samfund. Det er en bevidst kobling af vores stærke faglige traditioner inden for det erhvervsøkonomiske felt, som vi

³ Smith PB, Andersen JA, Ekelund B, et al. In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management* 2003; 19

kender det, med et fokus på transformative kompetencer, der kræver etiske, flertydige og tværfaglige analyser og løsninger.

Målet er, at CBS med implementeringen af Nordic Nine opnår følgende:

1. Fremragende monodisciplinær, tværfaglig og transformativ kvalitet af undervisningen
2. Erhvervsøkonomiske og transformative kompetencer, som alle kandidater besidder
3. Positionerer CBS som et globalt businessuniversitet med en unik nordisk tilgang

Nordic Nine fokuserer på et bredt spektrum af uddannelsesmæssige aspekter og kobler til en bred vifte af aktiviteter, der har betydning for de studerende og den undervisning, de modtager. Det gælder hele vejen fra optagelse, vejledning, markedsføring af programmer og studiestart til lærerudvikling, undervisningspædagogik, læringsdesign og evalueringer. Dermed sikrer vi, at alle vores studerende og kandidater i fremtiden møder og udvikler de ni transformative kompetencer.

En vigtig styrke ved Nordic Nine er, at de afspejler et dybere sæt transformative kompetencer end det, vi typisk fokuserer på, når vi formulerer læringsaktiviteter. Hver af de ni Nordic Nine kapabiliteter indeholder et element af et skisma mellem to positioner. Forholdet mellem de to positioner ved hver enkelt Nordic Nine er ikke at balancere eller prioritere den ene frem for den anden, men derimod at udforske relationen og potentielle konsekvenser og muligheder af denne relation. Denne udforskning bidrager til at træne de studerendes evne til at reflektere over spørgsmål på tværs af traditionelle faggrænser og dermed til at udvikle transformative kompetencer, der gør dem i stand til at udvikle sig som fremtidens analytikere og ledere. Alle CBS' studerende og kandidater skal møde denne type undervisningsaktiviteter og refleksion i løbet af deres uddannelse for at udvikle transformative kompetencer.

Reaktioner på Nordic Nine

CBS' eksterne stakeholdere og samarbejdspartnere – både nationalt og internationalt – peger på værdien af og behovet for netop de kompetencer, som Nordic Nine træner, for at løse tidens globale udfordringer. I Stakeholderanalysen fra 2021 adresserer en stor andel af de interviewede interessenter Nordic Nine som den rigtige strategiske retning for CBS. Det er en relevant og nødvendig agenda, at CBS uddanner kandidater inden for både de businessfaglige og transformative kompetencer. Samtidig peger analysen på, at der stadig er et stort udviklingspotentiale i niveauet af og kompetencerne inden for det transformative for CBS' uddannelser og kandidater.

De internationale akkrediteringsinstitutioner ser også et stort potentiale i Nordic Nine. Både AMBA og AACSB adresserer, at CBS med Nordic Nine sætter en ambition om fælles tværgående læringsmål, der adresserer aktuelle behov i samfund og erhvervsliv. AMBA har ved deres panelbesøg i januar 2023 adresseret nødvendigheden af strategiske indsatser som Nordic Nine og understreget behovet for fortsat at udfolde betydningen og integrationen af Nordic Nine i uddannelserne i konkrete tiltag og aktiviteter. Ligeledes konkluderer AACSB om udviklingen og implementeringen af Nordic Nine således på baggrund af panelbesøg i juni:

Commendation 1: The development and implementation of the Nordic Nine.

The school has undertaken a very thorough strategy overhaul, which has included the development of the Nordic Nine capabilities. The peer review team viewed the Nordic Nine as an interesting and distinctive way in which the school can differentiate itself from its competitors and add real value to students. The school is encouraged to continue the important work of translating the Nordic Nine into tangible elements associated to the life of the school, from strategy deployment, to the AoL system being implemented, or the guidance in terms of broader school impact, among other elements.

Omverdenens reaktioner på og interesse for Nordic Nine understreger behovet for CBS' strategiske satsning på Nordic Nine og skubber yderligere til ambitionen om, at vi og vores dimittender tager ansvar for både de organisationer og virksomheder, vi arbejder i, og samfundet omkring os og løfter den opgave, som erhvervslivet efterspørger.

Implementering af Nordic Nine

Implementeringen af Nordic Nine er en forandringsproces, der vil foregå løbende hen over de kommende år, og som vil påvirke mange aspekter af CBS' daglige drift og udvikling af uddannelsesområdet. Den foregår i løbende dialog med medarbejdere – VIP som TAP – studerende og eksterne interessenter.

Arbejdet er organiseret i fire sammenhængende implementeringsspor med hver sin projektleder, der driver nøgleaktiviteterne i det enkelte spor:

- A. *Structuring sporet* arbejder med de grundlæggende elementer som kompetenceprofiler, studieordninger og kursusbeskrivelser i implementeringen af Nordic Nine
- B. *Living sporet* understøtter integrationen af Nordic Nine og er opdelt i:
 - I. *Teaching*, der understøtter arbejdet med at konkretisere og integrere Nordic Nine i undervisningen
 - II. *Communication*, der oversætter Nordic Nine til konkrete produkter, der understøtter og visualiserer Nordic Nine rettet mod både interne og eksterne interessenter
- C. *Measuring sporet* dokumenterer arbejdet med Nordic Nine og måler effekten af indsatserne via bl.a. vores Key Strategic Indicators (KSI)

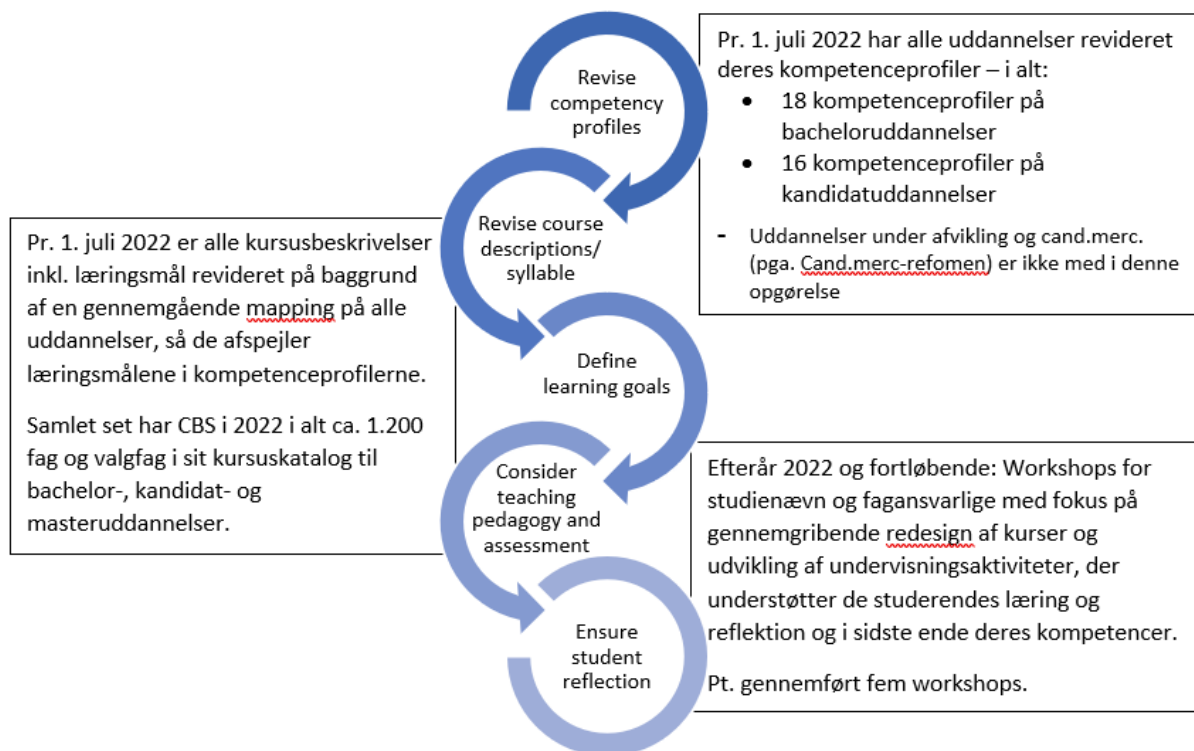
Herunder følger en kort orientering om de fire spor samt udvalgte eksempler på, hvordan Nordic Nine er implementeret i uddannelser og undervisning på nuværende tidspunkt.

A. *Structuring sporet*

En vigtig forudsætning for en vellykket implementering af Nordic Nine er at skabe den grundlæggende struktur for at indarbejde Nordic Nine på uddannelsesniveau. Det sker gennem revision af kompetenceprofiler og revision af kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for hver uddannelse. Denne proces begyndte i oktober 2020 med et seminar for institutledere, studienævn (herunder studerende) og administrativt personale. Alle studienævn har derefter arbejdet indgående med deres kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser.

Alle CBS' kompetenceprofiler for uddannelserne er godkendt og kursusbeskrivelser for det akademiske år 22/23 er justeret ift. de godkendte kompetenceprofiler. For eksempel har alle kurser på Bachelor in International Business and Politics (IBP) udarbejdet en kort tekst, der beskriver hvilke Nordic Nines, de særligt fokuserer på. Beskrivelsen ligger på Canvas (kursernes læringsplatform) og i lektionsplanen for det enkelte kursus, se eksempel fra kursus i Comparative Political Economy i tabellen herunder.

Figuren herunder viser arbejdet med kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser.



Der vil være behov for fortsatte revideringer af kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser i forlængelse af evalueringer af læringsudbytte og udvikling af kursusaktiviteter. Dette fortløbende arbejde vil foregå ifm. årshjul for studieordningsændringer og er indarbejdet i kvalitetssystemet på uddannelsesområdet.

Nedenfor ses et konkret eksempel på en justeret kompetenceprofil og kursusbeskrivelse, der afspejler Nordic Nine. Eksemplet er fra Bachelor in International Business and Politics (IBP):

Learning outcome fra kompetenceprofil	Upon completion of the programme, the BSc. IBP students can: • Identify, analyse, and evaluate problems related to businesses, national and international political institutions, and non-governmental organizations. IBP graduates can explain their behaviour and interactions, applying theories and methods from business economics, political economy, and other social sciences (NN1). • Apply relevant methods for analyses of qualitative and quantitative data in the social sciences and business, as well as to critically reflect on their methodological choices (NN2). • Identify, analyse, and evaluate the structural sources of humanity's environment, economic, and social changes and the conditions under which actors can create solutions to resolve or disrupt them (NN3). • Understand the impact of inequalities, structural disadvantage, and social exclusion on individuals, firms, and societies while having fostered knowledge to promote responsible business-minded solutions (NN4).
---------------------------------------	--

	• Identify and evaluate the ethical dilemmas posed to decision-makers by the emergence of different transformational processes (e.g., sustainability and the green transition) and to draw on leadership skills for their resolution (N5). • Use critical thinking to execute analyses with well-reasoned recommendations based on data analysis drawn from the social sciences, and to use this foundation for collaboration with others (N6). • Apply theories and models that promotes business growth supportive of the economic, social and environment factors that strengthen the well-being of future generations (N7). • Actively participate in work-groups to facilitate constructive working environments, and enable critical thinking to foster continuous individual and collective learning (N8). • Build upon globally dispersed knowledge and resources to propose solutions and facilitate their implementation so that local communities benefit from connections to global communities (N9).
Kobling mellem kursus og Nordic Nine	The Comparative Political Economy course supports the Nordic Nine values in providing the means to understand and explain the social and politico-economic structures that replicate both prosperity and inequality over generations (NN7), as well as how some disadvantages can be addressed with business-minded solutions (NN4). The course's focus on comparative methodology supports both critical thinking and to locate business in a broad context (NN1). The course format supports critical thinking and constructive collaborations between students in providing a research-led assignment in preparation for the group oral exam.

B.1 Living - Teaching sporet

Nordic Nine handler ikke kun om, hvad vi underviser i, men også om, hvordan vi underviser og designer vores kurser. For at de studerende kan udvikle og træne de faglige færdigheder og transformative kompetencer, der karakteriserer Nordic Nine, er det nødvendigt at udvikle transformative undervisningsmetoder, interaktionsbaseret undervisning og cases der understøtter fx tværfaglighed eller introducerer etiske dilemmaer osv. Samtidig skal *Teaching* sporet også understøtte udviklingen af undervisernes kompetencer som led i den løbende udvikling af undervisere på CBS, bl.a. via en [supportpakke](#) ift. at integrere Nordic Nine og andre strategiske projekter i undervisningen. Derudover kobler Nordic Nine også til det nationale rammeværk for undervisningsmeritering, udvikling af eksamensformer, kvalitetssikring og undervisningsevaluering.

Nedenfor ses et eksempel på, hvordan Nordic Nine er integreret i den måde, vi underviser og designer vores kurser på på CBS.

Udvikling af case og undervisningsaktivitet til brug i undervisningen på kursus i Marketing Ethics	Med afsæt i cruise-branchen har fagansvarlig udviklet en case, hvor de studerende trænes i at forstå, analysere og forholde sig til de mange forskellige positioner og dertilhørende formål og problemstillinger, som er involveret i cruise-branchen, som fx, forretningsmodellen for cruiseskibe, modtagerhavne og befolkninger, bæredygtighed og grøn omstilling, løn- og arbejdsforhold. Med en undervisningsaktivitet som rollespil kommer de studerende igennem en række etiske overvejelser og ledelsesmæssige beslutninger, der ikke har et entydigt rigtigt eller forkert svar, og træner dermed den transformative kompetence i Nordic Nine nr. 5: <i>You understand ethical dilemmas and have the leadership values to overcome</i>
--	--

	<i>them. Samtidig understøtter den konkrete undervisningsaktivitet de studerende udvikling af samarbejdskompetencer, som påpeges i Nordic Nine nr. 6: <i>You are critical when thinking and constructive when collaborating</i></i>
--	---

For at støtte og inspirere den kontinuerlige proces og udvikling af Nordic Nine kompetencerne udvikler vi en række værktøjer, der bliver en del af en [Nordic Nine playbook](#). Den introducerer et udvalg af eksempler fra CBS' undervisningspraksis med fokus på integrationen af Nordic Nine. Eksemplerne er hentet fra forskellige uddannelser og viser en bred vifte af undervisningsmetoder, der alle er relevante for de identificerede Nordic Nines til inspiration og vidensdeling. Drejebogen vil løbende blive udviklet i takt med, at vi får mere indsigt og konkrete erfaringer.

B.II Living - Communication sporet

En væsentlig del af implementeringen er også udviklingen af et kommunikationskoncept og forskellige kommunikationsprodukter rettet mod potentielle og nuværende studerende, eksterne interessenter og samarbejdspartnere.

Annual Celebration '23, der kobler direkte til Nordic Nine med sit tema *Capabilities for a positive future*, er et betydningsfuldt initiativ i CBS' dialog med og inddragelse af erhvervsliv og omverden. Annual celebration er en fejring og et strategisk møde med CBS' eksterne interessenter, hvor repræsentanter for erhvervslivet, forskere og studerende har mulighed for at diskutere, inspirere og reflektere over hvilken rolle erhvervslivet vil spille, og hvilke kompetencer der vil blive krævet af medarbejdere og kommende dimittender i fremtiden. I løbet af aftenen vil der være input, der adresserer og udfolder specifikke Nordic Nines med henblik på at tale om de udfordringer, vi står overfor.

[Nordic Nine har sin egen side på CBS' hjemmeside](#) med billeder og videoer, som reflekterer de ni kompetencer. I november lancerede vi en Nordic Nine-kampagne på vores eksterne CBS-platforme. På CBS' LinkedIn- og Instagram-profiler har vi lagt flere Nordic Nine-opslag op med links til videoer, citater og podcasts. Det har skabt opmærksomhed på alle platforme, og opslagene har nået et relativt bredt publikum med både kommentarer og reposts.

Det strategiske initiativ *CBS Leadership* har indledt et samarbejde med Børsen, hvor forskere fra CBS en gang om måneden giver læserne et aktuelt og forskningsbaseret perspektiv på de udfordringer, ledere står med. I den første [klumme giver CBS' rektor og prorektor](#) deres bud på, hvordan et businessuniversitet rustet de studerende til at blive ledere i fremtiden og kobler denne udfordring til Nordic Nine.

C. Measuring sporet

Gennem den gradvise implementering af Nordic Nine i uddannelserne vil CBS sikre, at kommende dimittender lever op til erhvervslivets og fremtidens krav og behov. Via CBS' Key Strategic Indicators (KSI) har vi identificeret specifikke indikatorer fra CBS' omfattende datamængder, der adresserer, hvordan vi kommer i mål med intentionerne og ambitionerne med strategien. Nordic Nine er tæt knyttet til de nøgleprioriteter i KSI, der vedrører *Undervisning, Kandidater og Studerende*.

De to indikatorer i KSI-rammen nr. 11 og 12, der vedrører, hvordan CBS' aftagere oplever dimittendernes grundlæggende businessfaglige kompetencer og transformativ kompetencer, er udarbejdet via Stakeholderanalysen fra 2021. Der er etableret en baseline i 2022, og målingen gentages i 2024.

I forhold til KSI nr. 8, der adresserer de studerendes vurdering af både deres businessfaglige og transformativ kompetencer, har CBS lanceret en ny model for undervisningsevaluering med succesfuld implementering på alle uddannelser. Den nye model kobler konkret til kursernes læringsmål, som fortolker og reflekterer Nordic Nine på alle uddannelser.

Derudover er Nordic Nine central i forhold til vores AACSB-akkreditering, hvor implementeringen af Nordic Nine i den såkaldte "Assurance of Learning" (AoL) proces er en del af CBS' udviklingsmål frem mod næste genakkrediteringsrunde. Vi er pt. med inspiration fra bl.a. Lunds Universitet i gang med at implementere en model, der måler AoL på uddannelsesniveau.

Mange af de ønskede forandringer i Nordic Nine består af kulturforændrende elementer, og derfor vil der kontinuerligt i projektet være fokus på processer, der understøtter dialogen om og refleksionen over Nordic Nine og fortolkningen af Nordic Nine ind i undervisningen.

Udvikling og planlagte aktiviteter i 2023

Der har igennem de seneste år været et stort fokus på at få de strukturelle rammer på plads ift. at få Nordic Nine integreret i uddannelserne. Vi er nået langt med dette grundlæggende arbejde og vil i de kommende år sætte endnu mere fokus på, hvordan Nordic Nine bliver konkretiseret og udfoldet i undervisningen i samarbejde med studienævn, undervisere og studerende.

Der er udarbejdet en milepælsplan for 2023, jf. bilag A, med fokus på:

- Udvikling af Nordic Nine undervisningselementer i samarbejde med uddannelser, studerende, fagansvarlige og institutter og videreudvikling af Nordic Nine playbook til vidensdeling om cases og undervisningsaktiviteter mm.
- Udvikling af dialogkort til undervisningen, der understøtter de studerendes udvikling af samarbejdskompetencer i fx gruppearbejde og studiegrupper, Nordic Nine nr. 6. Undervisere kan bruge dialogkort og medfølgende videoguides i undervisningen og derved integrere Nordic Nine konkret i undervisningsaktiviteter.
- Intern og eksternt kommunikation om Nordic Nine fortsætter i 2023 med afsæt i den kommunikationskampagne, der blev udviklet og gennemført i 2022.
- Samarbejde med studenterorganisationer og inddragelse af studerende i udvikling af Nordic Nine aktiviteter på tværs af CBS, herunder bl.a. årets Bachelor kick-off for alle nye studerende med Nordic Nine som tema.

Derudover driver Pernille Steen Pedersen et forskningsprojekt, der bl.a. skal understøtte større robusthed og udvikle transformativ kompetencer blandt studerende og kandidater og bidrage til en lettere overgang fra studie- til arbejdsliv.

- I tre samtaler med hhv. Ane Katrine Apel, HR-direktør i KPMG, Carsten Heger, kundedirektør i Nykredit samt Torben Klitmøller Hollmann, centerchef i Næstved kommune, drøfter de bl.a., hvilke kompetencer virksomheder lægger vægt på, når de ansætter nyuddannede, og hvordan universitet og virksomheder kan samarbejde for at sikre en god overgang fra uddannelse til job.
- I *'Onboarding af nyansatte i finansbranchen'* udvikles og afprøves et solidt onboarding-program med viden og værktøjer til HR-afdelinger, tillidsvalgte og ledere. Projektet er ved at blive udviklet i samarbejde med Finansforbundet. Partnerskaber inkluderer Finansforbundet og en række virksomheder inden for finansbranchen.

Samlet set vurderer CBS, at Nordic Nine udvikler sig tilfredsstillende med afsæt i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år.

Implementeringen af Nordic Nine kræver inddragelse af og dialog med både studerende, VIP og eksterne interessenter ift. fortolkning og udformning af Nordic Nine inden for disciplinære og uddannelsesfaglige områder. Der er stor forskel på, hvordan CBS' uddannelser er gået ind i opgaven med implementeringen af Nordic Nine. Workshops og dialog på tværs af fag- og uddannelsesområder bidrager til vidensdeling og udfoldelse af eksempler og cases, der kan inspirere og løfte kvaliteten på tværs af CBS' uddannelser. Dette arbejde kobler ind i det fortløbende arbejde med kvalitetsudvikling af vores uddannelser.

For at opfylde ambitionen med Nordic Nine og udvikle kvaliteten af vores undervisning og kandidaternes kompetencer er det essentielt, at CBS fortsat prioriterer ressourcer og fastholder incitamenter ift. at udvikle og integrere Nordic Nine i undervisningen på tværs af studienævn, fagansvarlige og institutter.

Milepælsplan 2023

Milestone plan for 2023

	Milestone plan Structuring	Expected start and end date	Comment
1	Revised competency profiles (if necessary) to be handed in together with the programme regulations on 1 February.	Nov.22 – Feb. 23	Programme directors/study boards and programme managers are involved in this work, supported by U&K and if needed by learning consultants from T&L
2	<i>Structuring:</i> Incorporate template for feedback on NN in PD-report	Nov. 22 – Sept.23	U&K develops template that can also be used for other strategic initiatives. U&K
3	<i>Structuring:</i> Close the structuring track and implement revisions regarding NN in the annual wheel of programme regulations	End 23	U&K are responsible for handing over the task and integrating it into the annual wheel. AcA are responsible the onwards integration

	Milestone plan Teaching	Expected start and end date	Comment
4	<i>Living-Teaching:</i> Continues development and integration of strategic initiatives into programmes and courses focusing on support-packages and development of teaching tools/products – both physical and online	Sept. 22 – End 24	1st round of alignment and integration started in Sept. 2022 with focus on NN6 & NN8 and is ongoing for the academic year 22/23. T&L develops a support-package including a catalogue of examples and teaching tools/products. 2nd round of alignment and integration starts in Feb 23 with selection of new focus areas informed by the Study Boards at a seminar. T&L prepares and revise the support-package' and collects examples from practice T&L evaluates the use of the offered support package (participation in training events, uptake of resources) and feedback on the catalogue of examples and tools. Lead: T&L 3 core staff Support: Involvement of the T&L media team + Comm. Team in SLK.

5	<i>Living-Teaching</i> : Systematic review of the implementation of NN in individual programmes, initiated by SBs	September 2023	The first cohort of students with a NN competency profile finish the firsts year of studies in June – involve students, teachers, and study boards in a dialogue-based evaluation of the integration of NN. Lead: T&L 3 core staff Support: Involvement of Study boards and STU AcA
6	<i>Living-Teaching</i> : T&L compiles NN library of teaching resources	August 2023	T&L develops a subsection of the ‘Teach’ webpage that includes useful resources to support teachers in the implementation of NN in their courses: catalogue of examples, further resources – relevant academic literature, cases from NCH and beyond. Lead: T&L 3 core staff Support: Involvement of the T&L media team + Comm. Team in SLK.
7	<i>Living-Teaching</i> : Development of supporting material, videos, and guides to inspire teachers across CBS’s programmes to include the material in their course learning activities. The supporting material addresses collaboration and group work in teaching.	End April Integration in selected courses by Sept.	Pernille Steen Pedersen's research puts wellbeing on the university agenda as a community affair, and her dialogue cards are developed to focus NN in practice. As a practical classroom activity to train the students in collaborative skills, the cards also enable teacher to support students in managing and carrying out difficult conversation. Supporting material is presented end April for Programme Directors to consider the relevance for courses in the academic year 23/24. Lead: Pernille Steen Pedersen Support: Program Lead, T&L

	Milestone plan Communication	Expected start and end date	Comment
8	<i>Living-communication</i> : Nordic Nine “Week” ‘23 – NN week/day/event	Spring ‘23 Or fall ‘23	A planned physical event on one of CBS’ location involving different stakeholders to talk about and discuss NN issues in connection to other strategic initiative e.g., green transition, Lifelong Learning, Diversity and Gender Equality. Lead: SLK Comm. Team

			Support: Conference service, external event consultant, Professors/Researchers, students and employers
9	<i>Living-communication:</i> Kick Off Day	Start Feb. 23 KoD: 1 Sept.	Further development of NN elements in Kick off day in cooperation with STU AcA, STU Kom., T&L
10	<i>Living-communication:</i> Development of different communication products 1. Identity cards (backside print) 2. International days (Mærkedage) 3. Press National/International 4. Continuous development of communication elements/products	Continuously during 2023	1. Integration of NN Graphics to the backside of Identity Cards ready for study start Sept 23 Owned media, SLK Comm.team + STU.Kom 2. Posts on LinkedIn/Instagram Earned media, SLK Comm. Team + STU Comm. 3. Collection of case material, Preparation, Pitch for press SLK Editorial Team develops and reaches out to press to communicate and inform about NN. 4. To support the continuous integration of NN it is crucial to develop comm. Elements/products that support the leverage of NN and communication of the different initiatives outlined for 2023. Lead: SLK Comm. Team

	Milestone plan Measuring	Expected start and end date	Comment
11	<i>Measuring:</i> KSI – Finalize ID 16, 18 and 20 and reframe ID 14	Spring 2023 – End 23	ID 16: BIA to finalize a concept for the method is relatively developed and is data use for AACSB ID18 and 20: Questions must be ready to implement into the CBS national questionnaire (Danmarks Studieundersøgelse) in time for the 2023 run of the survey. Formulation of questions need to be tested with CBS Alumni ID 14: Suggest reframing method in 2023. Finalization requires attention and decision of new Dean of Education plus teamwork between measurement and teaching track. Method should ensure further implementation of NN into teaching design. Lead: SLK KSI team Support: BIA, and VIP

12	<i>Measuring:</i> Develop measuring track to include other measurements and evaluations and appoint a project manager for the new outline for the measuring track	Oct. 22 – Jan. 23	The measuring track should also include measurements and evaluations such as AoL (Assurance of Learning), course – and programme evaluations and evaluations of study environment to deal with the measurement of the integration and impact of NN. Lead: Program lead, Support: SLK KSI team, Head of STU, BIA
13	<i>Measuring:</i> Develop a model for integrating the AoL (Assurance of Learning)	Oct. 22 – June 23	This needs further development in connection to milestone 12 and the future resource and competence requirements. From the AACSB rapport: <i>From 2023: all programmes are assessed on each 3 learning objectives of their choice (from Nordic Nine). A programme repeats the assessment of those same 3 learning objectives yearly for 5 years. Direct measurement of the bachelor project and the master's thesis. Central coordination takes place so that aggregately all Nordic Nine learning goals are assessed every year.</i> Lead: Karin Tovborg, U&K

[Text]

KEY STRATEGIC INDICATORS

Dashboard and timeline

March 2023/NMM



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



KSI DASHBOARD

The KSI dashboard is ready with all the completed KSIs available as an online monitoring tool

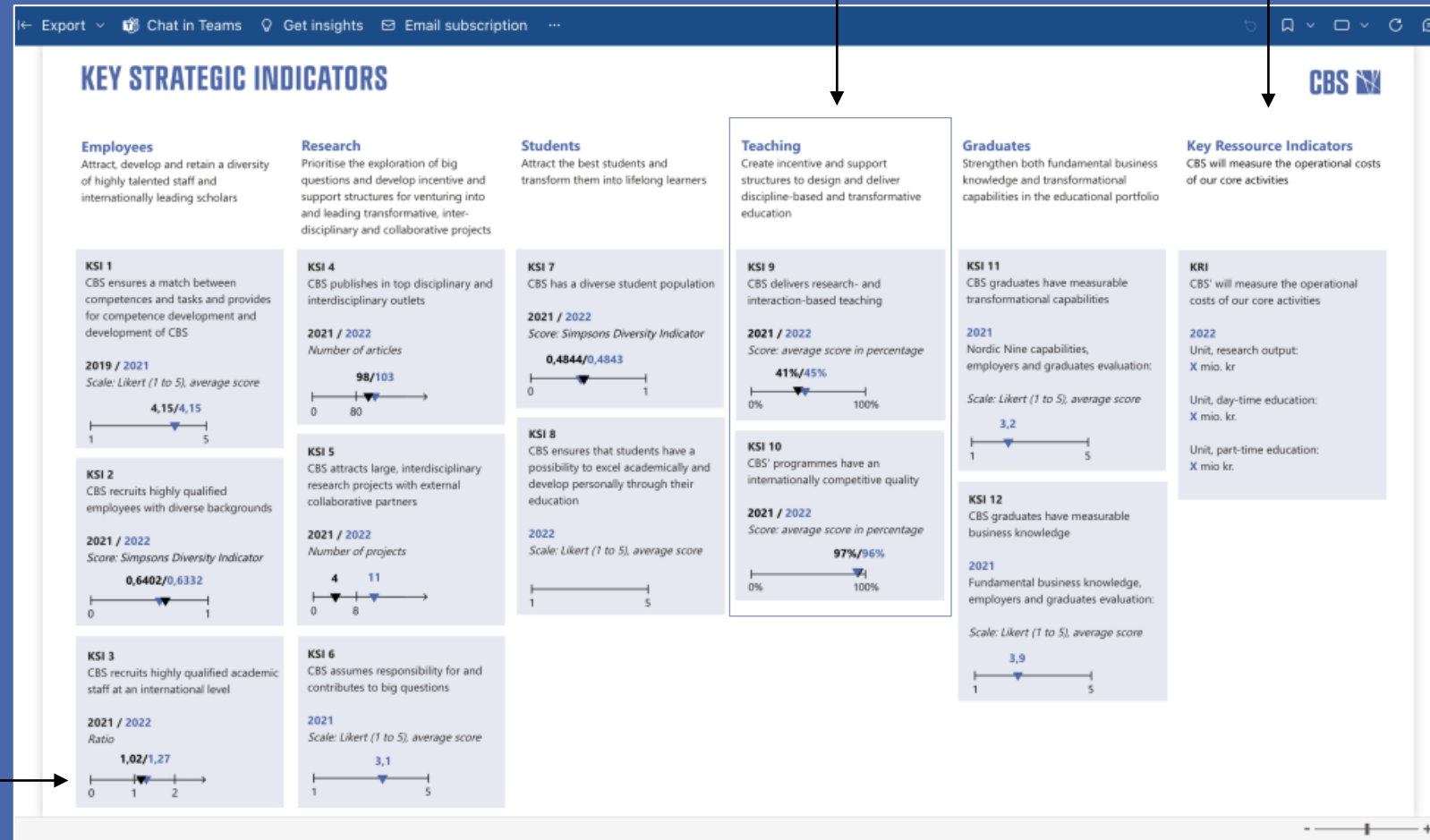
Each KSI has its own subpage(s) with explanation of data points, calculation and cadence

Dashboard is available for desktop as well as handheld devices

You will receive an e-mail with login details, a guide and support contact details

KSIs arranged by priority

Key Ressource Indicators



TIMELINE: DATA DELIVERABLES

 Baseline measurement
  Subsequent measurements

Indicator discription		ID	2019	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								

7. FORRETNINGSEFTERSYN AF BYGNINGSPORTEFØLJEN - DRØFTELSE OG GODKENDELSE

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

Forretningseftersynet af bygningsporteføljen blev senest drøftet på bestyrelsens møde den 12. november 2021.

Forretningseftersynet er opdelt i en fast del, som består af data og nøgletal, der beskriver CBS' campus og dets tilstand, økonomi og anvendelse, og en tematisk del, der skifter fra år til år.

Som noget nyt indeholder forretningseftersynets faste del estimater for vedligeholdelsesomkostningerne over en 10-årig periode samt et overblik over de kendte vedligeholdelsesbehov på CBS' bygningsmasse.

I nærværende udgave af forretningseftersynet er temaet kontorforholdene på CBS. Heri beskrives de aktuelle kontorforhold på CBS, herunder behandles gennemførte pilotprojekter og muligheden for fortætning og pladsoptimering.

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 bygningsporteføljen 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

Marts 2023

CBS' **BYGNINGSPORTEFØLJE**

Forretningseftersyn 2023

INDHOLD

<i>1. Baggrund</i>	<i>3</i>
<i>2. Resumé</i>	<i>4</i>
2.1. Anbefalinger.....	6
<i>3. CBS' Bygninger.....</i>	<i>7</i>
3.1. Kapacitetsudnyttelse studerende.....	9
3.2. Forsyningsudgifter	10
<i>4. Undervisnings- og studiefaciliteter.....</i>	<i>11</i>
4.1. Forbehold.....	12
4.2. Bygninger og undervisningslokaler – bookingfrekvens	13
4.3. Antal pladser – bookingfrekvens	14
4.4. Studios – bookingfrekvens.....	15
4.5. Grupperum – bookingfrekvens	16
4.6. Standard for bookingfrekvens	17
4.7. Kapacitetsbehov i et fremadrettet perspektiv.....	18
4.8. Udendørsarealer.....	19
<i>5. Bygningernes tilstand.....</i>	<i>20</i>
5.1. Bygningssyn.....	20
5.2. Vedligeholdelsesplaner og prioritering	21
<i>6. Campusudvikling.....</i>	<i>23</i>
6.1. Etapeplan	24
6.2. Bæredygtighed.....	24
<i>7. Delkonklusion & anbefalinger.....</i>	<i>26</i>
<i>8. Tema: Kontorer.....</i>	<i>27</i>
8.1. Opsamling fra tidligere års forretningseftersyn	27
8.2. Kontorer og fordeling.....	27
8.3. Kapacitetsudnyttelse.....	28
8.4. Brugernes præferencer	29
8.5. Pilotprojekter	30
8.6. Andres erfaringer.....	31
8.7. Delkonklusion & anbefalinger.....	33
<i>9. Indstilling.....</i>	<i>34</i>

1. BAGGRUND

Den foreliggende rapport er den fjerde udgave af forretningseftersynet for CBS' bygningsportefølje.

Formålet med forretningseftersynet er at give en generel status for området, dels for at vurdere, om CBS har de rette fysiske rammer for undervisningen og forskningen, og dels for at klarlægge, om CBS har en effektiv bygningsøkonomi og arealanvendelse.

De strategiske rammer for CBS' bygninger er beskrevet i "Strategisk Campusplan" (2022), som beskriver mål for, hvordan det fysiske miljø kan medvirke til at støtte CBS' overordnede strategiske prioriteter. Dertil understøttes udviklingen af et fremtidssikret og moderne universitetsmiljø gennem tre principper om *et bæredygtig, samlet og profileret campus*.

I rapporten gennemgås CBS' bygninger og arealer, herunder antal, lokaletyper, størrelse, udnyttelse, omkostninger og tilstand.

Den seneste tilsvarende rapport blev præsenteret for bestyrelsen i november 2021. Bestyrelsen besluttede i den forbindelse, at der skulle arbejdes videre med følgende anbefalinger:

- Videreudvikling af bygningseftersyn og langtidsplanlægning af vedligeholdelsesopgaver
- Genbesøg af 2019-analysen af CBS' fremtidige behov for undervisnings- og studiefaciliteter
- Større fokus på at optimere brugen af kontorer

Forretningseftersynet er opdelt i en fast tilbagevendende del med opdaterede nøgletal, der beskriver CBS' campus og dens tilstand, økonomi og anvendelse, og en tematisk del, der i nærværende udgave fokuserer på kontorområdet, herunder muligheden for fortætning og pladsoptimering. Som noget nyt indeholder forretningseftersynets faste del estimater for vedligeholdelsesomkostningerne over den kommende 10-årige periode.

Afslutningsvist følger direktionens indstilling til det videre arbejde med CBS' bygningsportefølje.

2. RESUMÉ

Følgende pointer fra den faste del af forretningseftersynet fremhæves:

- Bygningsomkostningerne for CBS' samlede bygningsportefølje udgør i 2022 samlet set 250,8 mio. kr., heraf 87,6 mio. kr. på ejede og 163,2 mio. kr. på lejede bygninger.
- Bygningsomkostningerne pr. kvadratmeter er lavere for ejede bygninger end for lejede.
- Bygningsomkostningerne udgør 16,5 pct. af CBS' omsætning. Sammenholdt med andre danske universiteter har CBS forholdsvis lave bygningsomkostninger relativt til den samlede omsætning.
- Bookingfrekvensen på undervisningslokaler er efter international standard høj (defineret som 61-100 pct.) i efterårssemesteret og moderat (defineret som 41-60 pct.) i forårssemesteret. Variationen over efterårs- og forårssemesteret skyldes studiernes struktur.
- CBS' langsigtede kapacitetsbehov er vanskeligt at vurdere på grund af en række usikkerheder, herunder periodisk overbooking af eksisterende lokaler, CBS' cand.merc.-reform, gennemgang af CBS' uddannelsesportefølje (Strategic Programme Portfolio Review), regeringsudspillet om 1-årige kandidatuddannelser samt uklarhed om takst 1-forhøjelse (efter 2023). Dertil kommer den generelt usikre internationale økonomiske situation.
- En 10-års vedligeholdelsesplan for bygningernes tilstand viser, at CBS' bygninger har nået en alder, hvor en række omfattende reparationer er nødvendige for at fastholde bygningernes værdi og funktionsdygtighed. Det samlede vedligeholdelsesbehov over den kommende 10-årige periode er vurderet til ca. 397 mio. kr., som fordeler sig ujævnt over de 10 år med størstedelen af udgifterne i de første år af perioden. Den eksisterende vedligeholdespulje er aktuelt på 28 mio. kr. årligt.
- Der er derudover behov for en gennemgribende renovering af klimaskærmen på Solbjerg Plads og kantinernes produktionskøkkener, idet disses tilstand ligger ud over det almindelige vedligeholdelsesbehov. Disse opgaver er estimeret til hhv. 100-150 mio. kr. og 30-60 mio. kr., og er ikke omfattet af beløbet i den 10-årige vedligeholdelsesplan.

Den tematiske del omhandler kontorområdet, hvor følgende pointer kan fremhæves:

- Samlet set huser CBS 1.243 kontorer fordelt på 13 lokationer.
- Kontorer og mødelokaler udgør samlet et bruttoareal på i alt 27.811 m², svarende til 20 pct. af det samlede bruttoareal på 139.055 m².
- De fleste kontorer er på 10-15 m² og er placeret på Solbjerg Plads og Porcelæns haven.
- CBS arbejder jf. Strategisk Campusplan for at være en attraktiv campus, herunder at have attraktive faglige miljøer, som understøtter de arbejdsopgaver, der løses bedst på campus.
- Behovet for ro og fordybelse samt attraktive arbejdsvilkår spiller en afgørende rolle i forhold til CBS-ansattes ønske om hybridarbejde. Attraktive kontorforhold spiller også en vigtig rolle ifm. rekruttering af internationale forskere.
- Det forventes, at en stigende interesse for hybridarbejde potentielt kan reducere kontorbehovet på campus. Det reelle potentiale er dog komplekst og afhænger bl.a. af bygningsfysiske forhold, karakteren af arbejdsopgaver samt personalepolitiske forhold.
- CBS har gennemført flere pilotprojekter med fokus på fortætning og nye arbejdsformer, som går ud på at begrænse brugen af enkeltmandskontorer og i stedet benytte delekontorer.

2.1. ANBEFALINGER

Med afsæt i Strategisk Campusplan anbefales det:

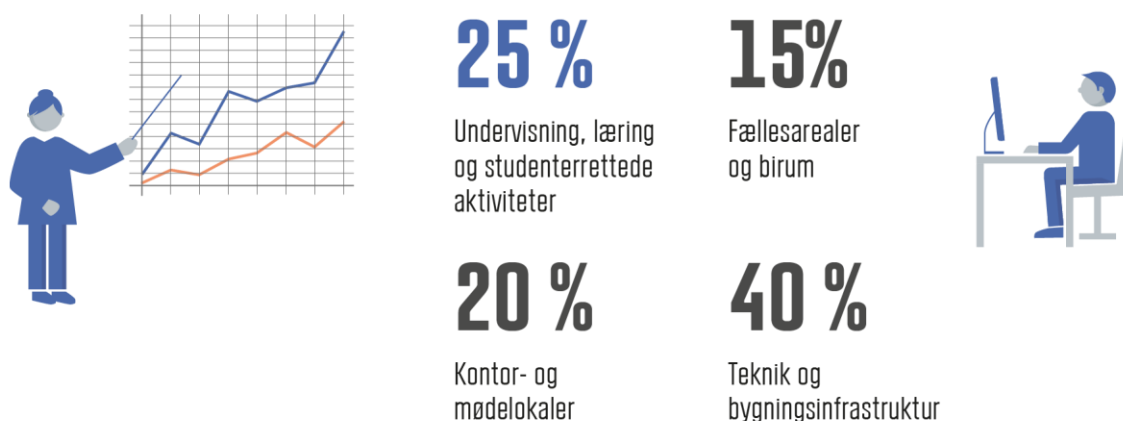
- At undervisningslokaler på campus løbende optimeres i forhold til den pædagogiske udvikling og behov, herunder at der ved hjælp af sensorer o.l. skabes mere data for den faktiske benyttelse.
- At beslutning om større renoveringer/ombygninger af undervisningslokaler generelt afventer afklaring af de førnævnte reformer, hvorefter det fremtidige behov af undervisningslokaler kan planlægges i et længere perspektiv.
- At justere og bearbejde den 10-årige vedligeholdelsesplan i forhold til, hvad der er økonomisk muligt at gennemføre.
- At der samtidig med bearbejdningen af den 10-årige vedligeholdelsesplan udarbejdes en mere detaljeret prioritering af konkrete projekter, som er afledt af vedligeholdelsesplanen.
- At have særligt fokus på bæredygtighed i bygningsmassen ved at fokusere på energioptimering og fortætning og dermed sikre reduktion af GHG-emissioner¹.
- At understøtte CBS' ambition om på sigt at videreudvikle Solbjerg Plads Campus gennem dialog med relevante fonde.
- At videreføre arbejdet med at skabe attraktive kontormiljøer i nye formater, herunder at have særlig fokus på fortætning og fleksibel indretning på baggrund af fremtidige rammer og normer for kontorarbejde.

¹ Greenhouse Gas-emissions

3. CBS' BYGNINGER

CBS' campus udgør ultimo 2022 i alt 139.055 m² fordelt på 19 lokationer, hvoraf ca. 25 pct. er dedikeret til undervisnings-, lærings- og eksamensrettede aktiviteter og ca. 20 pct. er dedikeret til kontor- og mødelokaler. Ud over disse er 15 pct. registreret som fællesområder (f.eks. forhaller, lounges og biblioteker), mens de resterende 40 pct., samlet betegnes som bygningsinfrastruktur og består af f.eks. gangarealer, depoter og teknikrum, mv. En del af gangarealerne er dog indrettet til ophold og bruges bl.a. til gruppearbejde, studiecafeer, events og arrangementer.

Bruttoareal fordelt på arealkategorier



Figur 3.0.1. Fordelingen af indendørsarealer

De samlede omkostninger² for CBS' bygninger i 2022 er 250,8 mio. kr. Disse fordeler sig med 87,6 mio. kr. på egne bygninger og 163,2 mio. kr. på lejede bygninger. CBS' bygninger, ejerforhold samt bygningsomkostninger fremgår nærmere af figur 3.0.2.

Det bemærkes, at udgifterne knyttet til ejendommene Finsensvej 6 og Howitzvej 60 siden seneste forretningseftersyn har været væsentligt højere end for de øvrige bygninger. Dette skyldes omfattende ombygning og renovering af disse to ejendomme i 2022.

² Bygningsomkostninger omfatter husleje, afskrivninger og finansielle omkostninger samt bygningsdrift.

Bygninger på CBS' Campus: ejerforhold samt bygningsomkostninger pr. kvadratmeter

Bygning	Anvendelse	Bruttoareal m ²	Bygningsomkostninger kr.pr. m ²	Ejet
Amager Strandvej 108	Eksamenshal	2.361	2.349	
Dalgas Have 15	Undervisning, forskning og administration	27.817	1.704	
Finsensvej 6	Undervisning, studiemiljø og administration	3.261	8.782	
Grundtvigsvej 37	Administration	1.924	1.595	
H.V. Nyholms Vej 21	Undervisning og studiemiljø	9.712	1.323	
Howitzvej 11-13	Administration	2.928	1.639	Ejet
Howitzvej 30	Studentereforening	2.990	526	Ejet
Howitzvej 60	Undervisning, studiemiljø, forskning og administration	4.327	4.649	Ejet
Kilevej 14	Undervisning, studiemiljø, forskning og administration	13.992	628	Ejet
P. Andersens Vej 3 (Vandtårnet)	Ikke i brug			Ejet
P. Andersens Vej 19	CBS Boligfond/gæsteboliger	758	1.335	Ejet
Peter Bangs Vej 36 (fra Q1 2024)	Undervisning og studiemiljø	2.782		
Porcelæns haven 7	Administration	611	381	Ejet
Porcelæns haven 16-28	Undervisning, studiemiljø, forskning og administration	21.588	2.011	
Porcelæns haven 22	Lederkurser og -uddannelser (CBS Executive Fonden og Management Programmes)	3.765	581	Ejet
Solbjerg Plads 3	Undervisning, studiemiljø, forskning og administration	36.464	1.123	Ejet
Solbjergvej 3	Eksamenslokaler	765	1.983	
Steen Blichers Vej 22	Administration	813	495	Ejet
Stig Lommers Plads 2	Undervisning og studiemiljø	2.197	2.294	
I alt, ejet		66.648	1.262	
I alt, lejet		72.407	2.755	
Total		139.055	1.965	

¹ 3. sal opsagt pr. 1.7.2023; 1. sal forventes opsagt pr. 1.4.2024, hvor faciliteterne overgår til PB36.



Figur 3.0.2. CBS' Campus – bygninger

Sammenholdt med andre danske universiteter har CBS forholdsvis lave bygningsomkostninger i forhold til den samlede omsætning (OBS. 2021-tal), hvilket fremgår af figur 3.0.3. Dette til trods for beliggenheden i hovedstaden, hvor den gennemsnitlige kvadratmeterpris for erhverv ligger blandt de højeste i landet³.

Bygningsomkostninger (mio.kr.) som andel af universiteternes samlede omsætning (2021)

	Bygningsomk.	Omsætning	%
KU	1.903	9.121	20,9%
ITU	74	376	19,7%
AAU	546	2.985	18,3%
AU	1.164	6.955	16,7%
DTU	931	5.604	16,6%
CBS	234	1.420	16,5%
RUC	121	789	15,4%
SDU	441	3.212	13,7%

Kilde: Universiteternes årsrapporter 2021

Figur 3.0.3. Sammenligning af universiteternes bygningsomkostninger

3.1. KAPACITETSUDNYTTELSE STUDERENDE

I forretningseftersynet fra 2019 fremgår det, at CBS har det laveste antal kvadratmeter pr. studerende sammenlignet med andre danske universiteter (tal fra 2018). Tallene stammer fra Universiteternes Statistiske Beredskab, hvor universiteterne indberetter bygningsarealet i tre kategorier til sammenligning: forskning, undervisning og øvrige.

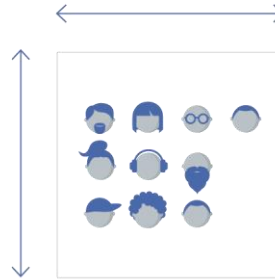
Tilsvarende data fra Universiteternes Statistiske Beredskab i 2022 viser, at CBS fortsat har det laveste antal bruttokvadratmeter pr. studerende sammenlignet med sektoren, jf. tabel 3.1.1.

Det bemærkes, at benchmarktal for bygningsområdet i universitetssektoren kun findes på et overordnet niveau. Da de forskellige delarealer opgøres på forskelligvis på de enkelte universiteter, er konklusionerne ovenfor behæftet med usikkerhed.

³ Data fra www.lokalebasen.dk: Undersøgelse af annoncerede kontorlokaler og lokaliteter i perioden juni-oktober 2022.

Kvadratmeter pr. studerende

	Bruttoareal (m ²) 2021	Studerende (STÅ) 2021	Bruttoareal m ² /studerende	Forskel ift. CBS
CBS	135.843	13.031	10,42	-
RUC	72.014	5.757	12,51	20,1 %
AAU	269.329	16.455	16,37	57,1 %
ITU	32.618	1.867	17,47	67,7 %
SDU	305.978	17.326	17,66	69,5 %
AU	697.196	26.996	25,83	147,9 %
KU	938.093	28.303	33,14	218 %
DTU	589.897	9.701	60,81	483,6 %



Kilde: Danske Universiteter, Universiteternes Statistiske Beredskab (2022)

Tabel 3.1.1. Kvadratmeter pr. studerende på danske universiteter

3.2. FORSYNINGSUDGIFTER

CBS forsynes med el, vand og fjernvarme fra eksterne leverandører.

Den 1. oktober 2022 påbegyndte CBS en lang række initiativer, der skal sikre, at CBS reducerer sit el- og varmemeforbrug under den aktuelle energikrise. CBS har således gennemført en række tiltag, herunder nedsat rumtemperaturen til 19 grader og reduceret ventilation, belysning samt køling i bygningerne. I Q4 2022 medførte tiltagene en gennemsnitlig månedlig besparelse på 17,1 pct. på el og 28,5 pct. på varme (graddagekorrigeret) sammenlignet med Q4 2021.

Den nationale forsyningssituation og dermed også CBS' energiforsyning er i 2023 forbundet med usikkerheder, som medfører stor variation i energipriserne. Derved er det vanskeligt at angive et pålideligt forecast for årets forbrug.

I 2019, som pga. COVID-nedlukningerne i 2020-2022 er seneste meningsfulde sammenligningsgrundlag, var CBS' elomkostninger på 7,7 mio. kr. I 2023 forventes elomkostningerne, ved et elforbrug som i 2019 iberegnet 10 pct. energibesparelser, at udgøre 13,6 mio. kr.

En tilsvarende fremskrivning af udgifterne til fjernvarme i 2023 iberegnet en besparelse på 10 pct. resulterer i en forventet prisstigning på 33,4 pct., svarende til en samlet varmeudgift på 7,3 mio. kr. I 2023.

Udgiften til vandforbrug forventes at være cirka uændret i 2023 og dermed beløbe sig til 0,9 mio. kr.

4. UNDERVISNINGS- OG STUDIEFACILITETER

CBS råder over 20 trinopdelte auditorier og 69 flade undervisningslokaler samt tre PC-lokaler og to studios. Disse undervisningslokaler er fordelt på syv bygninger. Grundet stigende efterspørgsel på interaktionsbaserede læringsrum, nyindrettes og ombygges lokaler løbende på en måde, så de både er velegnede til dette formål og samtidig kan bruges til traditionel undervisning.

CBS har desuden 84 grupperum, som kan bookes af studerende. Grupperummene anvendes til både gruppearbejde og mundtlige eksamener, og de er meget efterspurgt blandt studerende. Bygningerne rummer desuden forskellige typer åbne arealer og studieområder, som kan benyttes af såvel studerende som medarbejdere og øvrige brugere, og der er fokus på at udnytte gangarealer til ophold, hvor det er muligt, ved eksempelvis at oprette små arbejdsstationer til brug for studerende.

For alle lokalekategorier bortset fra grupperum er bookingfrekvensen højere i efterårssemestret end i forårssemestret, jf. figur 4.0.1. Dette afspejler studieårets struktur, hvor en stor andel af de studerende i foråret skriver bachelorprojekt eller speciale, og dermed ikke har undervisning men i stedet mødes i grupper. I sommersemesteret afvikles desuden International Summer University Programme fra ultimo juni til primo august, hvilket årligt benyttes af op mod 2.200 studerende. Efterårssemesteret repræsenterer således den maksimale kapacitetsudnyttelse, som CBS er nødt til at planlægge med for at sikre tilstrækkelig kapacitet til afvikling af undervisning og forskningsarrangementer.

På CBS har dagstudierne i udgangspunktet undervisning mandag til fredag i tidsrummet kl. 8-17 jf. HSU-af-tale. Efter dette tidspunkt er der på Solbjerg Plads, Kilen og Dalgas Have undervisning for HD-studerende om aftenen, og på Solbjerg Plads også i weekender. Studerende benytter desuden studiefaciliteter på campus om aftenen. Løbende over ugen afholdes desuden events som f.eks. akademiske konferencer og studenterdrevne arrangementer på campus.

Undervisnings- og grupperum der kan bookes: Antal, kapacitet og bookingprocenter

Type	m ² (brutto)	Antal	Bookingprocent, efterår 2021	Bookingprocent, forår 2022
Auditorier	3.939	20	67 %	45 %
Undervisningslokaler (fladt)	16.925	69	60 %	46 %
PC-lokaler	422	3	29 %	17 %
Studios	497	2	57 %	44 %
Grupperum	1.285	84	81 %	86 %

Tabel 4.0.1. Undervisnings- og grupperum

Tabel 4.0.1 viser det samlede antal undervisningslokaler på campus i indeværende semester fordelt på lokaltype og antal pladser og angiver slutteligt bookingprocenter herfor for efterår 2021 og forår 2022.

4.1. FORBEHOLD

Data i grafer og tabeller i nærværende kapitel om undervisnings- og studiefaciliteter er indsamlet gennem CBS' skemalægningssystem Syllabus. Materialet afspejler booking af CBS' undervisningslokaler fra efterårssemesteret 2021 og forårs- og sommersemesteret 2022, uanset anvendelsens karakter af undervisning, arrangement eller vedligeholdelse. Generelt forsøger skemalægningen at imødekomme undervisernes behov og forventninger, opfylde krav til didaktik og læringsmål samt sikre høj lokaleudnyttelse.

De ovenfor nævnte to semestre i studieåret 2021/2022 blev i mindre grad genstand for officielle restriktioner som følge af COVID-19-pandemien, hvilket har påvirket antallet af bookinger. Eksempelvis. blev der i december 2021 og januar 2022 aflyst en række større arrangementer på grund af det daværende forsamlingsforbud for grupper over et vist antal, mens faglige arrangementer med færre deltagere i samme periode godt kunne gennemføres.

Ved semesterstart i februar 2022 var forsamlingsrestriktionerne netop blevet ophævet, men antallet af bookinger var fortsat lavere end normalt fordi flere studier fortsatte med udbredt onlineundervisning i en afgrænset periode. I samme semester blev der på trods af restriktionernes ophævelse afholdt et reduceret antal faglige arrangementer sammenlignet med tilsvarende perioder før COVID-pandemien. Denne tendens har været af længere varighed, formentlig forårsaget af, at en række arrangementer har lang planlægningshorisont, i kombination med en mindre grad af international rejseparathed til eksempelvis forskningskonferencer end før pandemien.

Data viser, at studenterorganisationer afholdt færre arrangementer i 2022 end før COVID-pandemien. I 2022 blev der således gennemført knap 700 bookinger mod mere end 900 årligt før COVID-19. Dette kan skyldes, at de studerende i studenterorganisationerne under normale vilkår lærer om igangsættelse og afvikling af arrangementer på tværs af årgange, hvilket kun sporadisk var muligt under pandemien. Derved kan der være opstået 'huller' i studenterorganisationers interne overlevering.

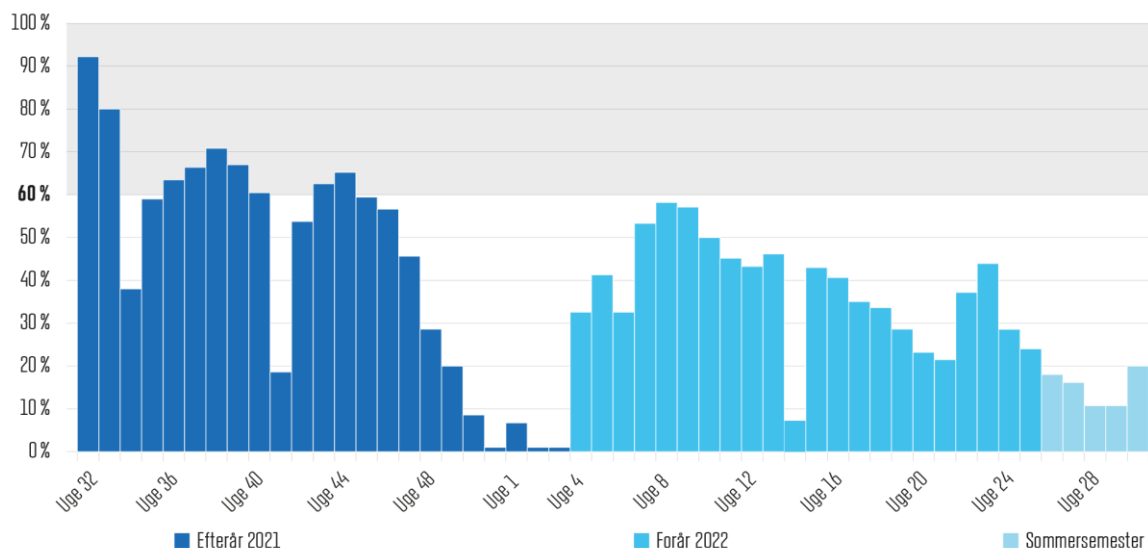
Samlet set afspejler data en lavere bookingfrekvens for lokaler, særligt i december 2021 og januar 2022, end i sammenlignelige perioder præ-COVID. For eksempel var der et fald på 39,9 pct. i antallet af fysiske undervisningslektioner på campus i december 2021 og januar 2022 sammenlignet med december 2019 og januar 2020. I samme periode var der en stigning på 1.316 pct. online undervisningslektioner og et fald på 59,4 pct. for arrangementer.

Den grå farveangivelse i figurene i dette kapitel refererer til 60-100 pct. som internationalt inden for space management defineres som høj bookingfrekvens.

4.2. BYGNINGER OG UNDERVISNINGSLOKALER – BOOKINGFREKVENNS

CBS' undervisning for daguddannelserne er i årets løb opdelt i to semestre; et efterårssemester, der er relativt undervisningstungt, og et forårssemester, der rummer undervisning og større afleveringsprojekter samt praktik. Herudover er der et sommersemester, hvor studerende tager fag fra ultimo juni til primo august.

Bookingfrekvens for undervisningslokaler fordelt på semestre

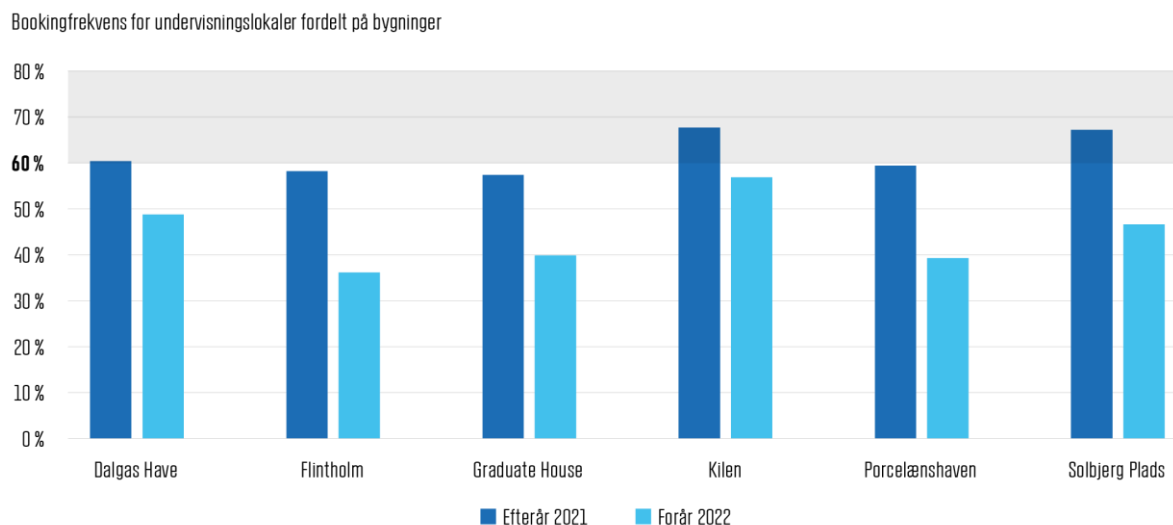


Figur 4.2.1. Undervisningslokaler fordelt på semestre

Figur 4.2.1. viser, at der er betydelig variation i bookingfrekvens over semestre, hvilket illustrerer studieårets typiske mønster, som består af en kombination af perioder med høj aktivitet og andre perioder med reduceret aktivitet. Det ses af figuren, at lokalerne på CBS samlet set er mest booket i efteråret, hvor der i en del uger er en høj bookingfrekvens⁴. Der var mindre undervisning med fysisk fremmøde end normalt i den første del af foråret 2022, hvilket vurderes at skyldes efterdønninger fra vinterens COVID-relaterede nedlukning.

⁴ Den særligt høje bookingprocent i uge 32 afspejler, at lokalerne var booket til streamingprojekt med opsætning af nyt udstyr.

Figur 4.2.2 herunder viser bookingprocent for de to semestre nedbrudt på bygninger.



Figur 4.2.2. Undervisningslokaler fordelt på bygninger

Figur 4.2.2 viser en vis variation i anvendelsesfrekvensen på tværs af bygningerne, hvilket blandt andet er udtryk for, at der i skemalægningen lægges vægt på at sikre match mellem hold- og lokalestørrelse samt pædagogiske hensyn til eksempelvis flade lokaler eller gruppebaseret indretning.

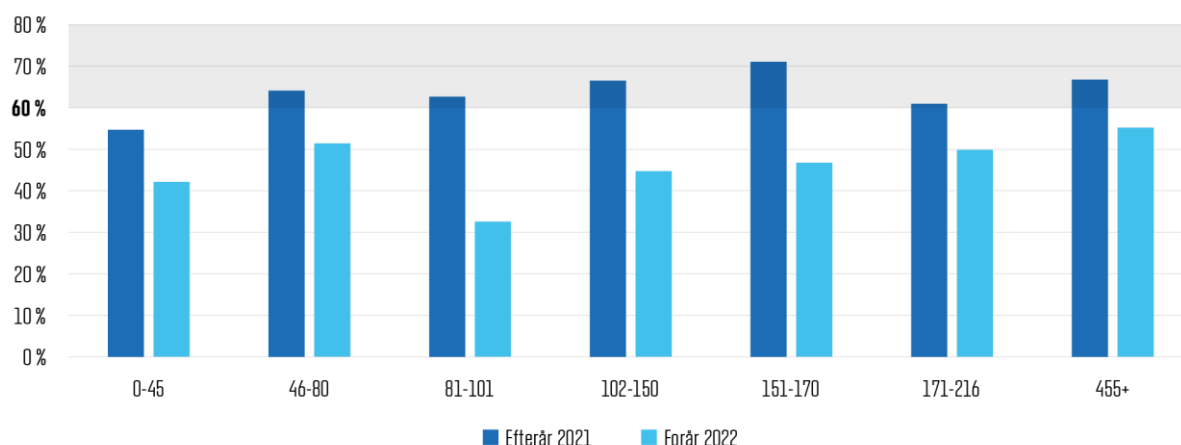
4.3. ANTAL PLADSER – BOOKINGFREKVENNS

De faktiske bookinger i af forskellige lokalestørrelser i efterårssemestret 2021 og forårssemestret 2022, opgjort på baggrund af det indrettede antal pladser, kan ses af figur 4.3.1.

Figuren afspejler således ikke den konkrete efterspørgsel som udtryk for 1:1 match mellem hold- og lokalestørrelser, da fordelingen af bookingerne i nogle tilfælde vil være et resultat af, hvad der var ledigt og muligt på det pågældende tidspunkt.

Eksempelvis kan det ske, at et ønske om et fladt lokale til et undervisningshold på 100 personer med gruppebaseret indretning på et bestemt tidspunkt ikke kan imødekommes, og den pågældende forespørgsel i stedet besvares med tildeling af et større, skrånende auditorium, som er tilgængeligt på det ønskede tidspunkt, hvor underviser er ledig. Det forekommer således, at konkrete pædagogiske ønsker til et undervisningslokale ikke bliver opfyldt, hvilket ikke kan aflæses af figur 4.3.1.

Bookingfrekvens fordelt på størrelseskategorier (antal pladser)

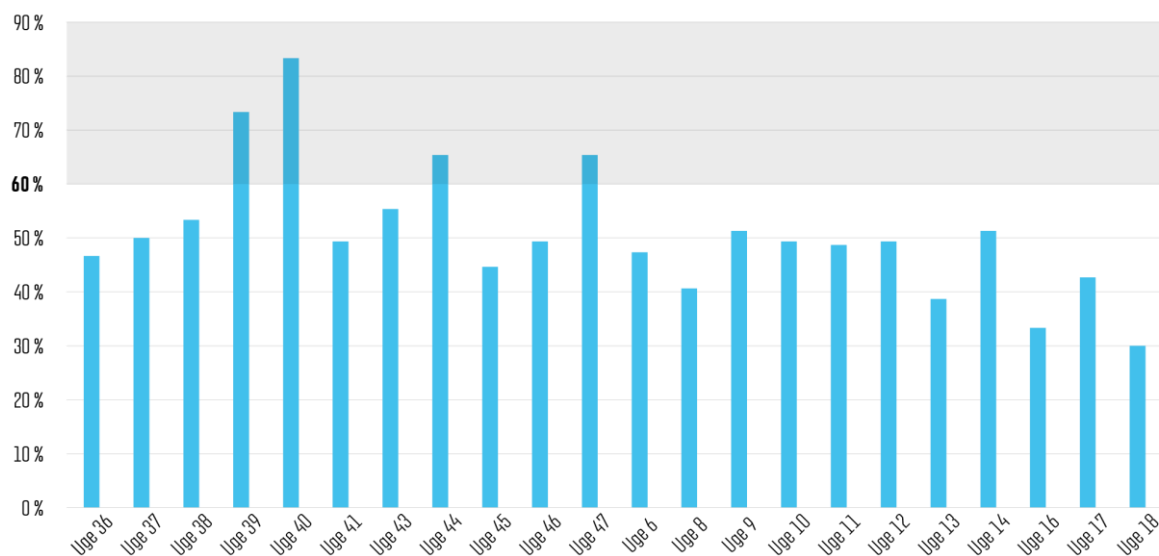


Figur 4.3.1. Booking af lokalestørrelseskategorier ift. antallet af pladser

4.4. STUDIOS - BOOKINGFREKVENNS

'Studios' er undervisningslokaler indrettet til at understøtte gruppearbejde og mere interaktive og/eller eksperimenterende undervisningsformer. CBS har i en årrække haft tre forskelligt indrettede studios i Porcelænshaven med fokus på at understøtte forskellige former for pædagogik med f.eks. mange whiteboards til brug for studerende til gruppearbejde i undervisningen.

Bookingfrekvens for studios



Figur 4.4.1 Studios

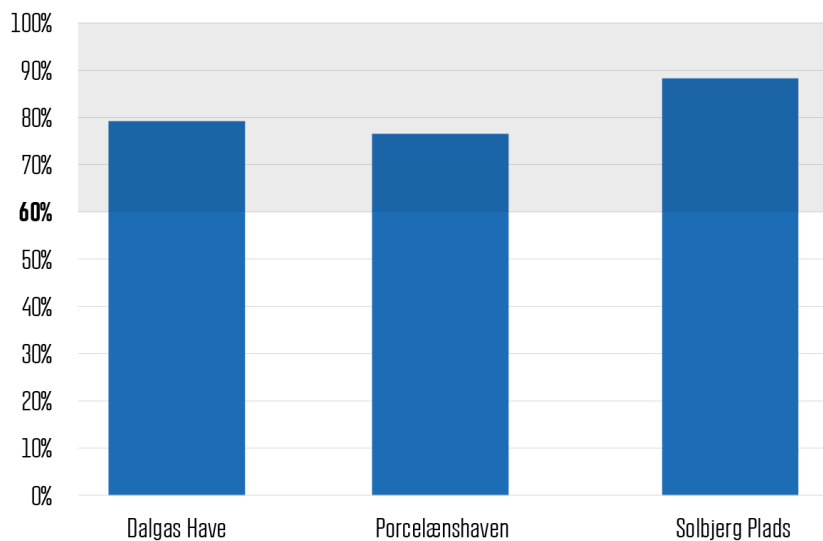
Figur 4.4.1 viser, at den samlede udnyttelse af de tre studios fluktuerer en del i løbet af semestrene. Variationen over ugerne vidner om, at lokalerne anvendes til undervisning, som i enkelte uger eller kortere forløb ønsker de særlige lokaler til eksempelvis workshops, casearbejde eller simulationer.

Læring fra brugen af studios bliver inkorporeret, når Campus Services indretter nye undervisningslokaler, så der opnås mest mulig fleksibilitet i lokaleanvendelsen på tværs af campus. Konkret overflyttes det ene studio til Peter Bangs Vej, hvor indretningen optimeres til fremtidig brug i første kvartal 2024.

4.5. GRUPPERUM – BOOKINGFREKVENNS

Grupperum på CBS anvendes primært til studerendes gruppearbejde og mundtlige eksamener, og med de mange brugere er bookingfrekvensen forventeligt høj. En gennemgang af data viser, at bookingfrekvensen for grupperum er lavest i morgentimerne, mens den i de resterende dagtimer på hverdage er højere, eksempelvis 94 pct. på Solbjerg Plads i tidsrummet 10-17. Bookingfrekvensen for grupperum kan ses af figur 4.5.1.

Bookingfrekvens for grupperum i uger med fuld undervisning i tidsrummet man-fre 8-17



Figur 4.5.1. Grupperum i uger med fuld undervisning

For at give flest mulige studerende mulighed for at booke grupperum er der i selvbetjeningssystemet indført begrænsning på, hvor mange ugentlige lektioner en studerende har mulighed for at booke grupperum til. Ved observation fremgår det, at studerende ofte benytter ledige undervisningslokaler og andre steder på campus til gruppearbejde, og det er velkomment, at ledige lokaler anvendes af studerende.

Denne type anvendelse bliver ikke afspejlet i data for brugen af undervisningslokalerne, da den ikke indgår i bookingsystemet. Den høje bookingprocent i kombination med det hyppigt forekommende gruppearbejde tyder på, at efterspørgslen på grupperum overstiger udbuddet.

Dette understøttes af, at manglen på grupperum ofte omtales af studenterpolitikere. Det forhold, at mangel på kontorpladser hidtil er blevet løst ved at inddrage og ombygge grupperum, når organisatoriske enheder på CBS vokser, øger efterspørgslen yderligere på de tilbageværende grupperum.

4.6. STANDARD FOR BOOKINGFREKVENNS

Der findes ikke en fastsat dansk standard for vurdering af udnyttelsen af undervisningslokaler. Til formålet anvendes derfor en international branchestandard for anvendelse af undervisningsarealer, som i 2006 blev fastsat af UK Higher Education Space Management Group, og som fortsat anvendes af britiske og andre universiteter. I standarden fastsættes følgende værdier for bookingfrekvens:

- Høj: 61-100 pct.
- Medium: 41-60 pct.
- Lav: 0-40 pct.

Ifølge det internationale studie af universiteters udnyttelsesgrad *Frequency Index for Learning Space in Higher Education Institutions*⁵ ligger den optimale udnyttelsesgrad for universiteter på 51-75 pct, hvor begrebet 'optimal' indikerer, at bookingfrekvensen kan blive så høj, at lokaleudnyttelsen sker på bekostning af nødvendig fleksibilitet.

God lokaleudnyttelse skal dermed tilstræbe en effektiv bookingprocent og samtidig give plads til fleksibilitet for eksempelvis at kunne imødekomme nødvendige ændringer på studierne og ved sygdom, hvor der skal placeres erstatningsundervisning. På den ene side er bygninger blandt de dyreste ressourcer, et universitet råder over, hvorfor en effektiv udnyttelse af arealerne bidrager til at reducere behovet for yderligere fordyrende tilføjelser til bygningsmassen. På den anden side behøves en vis grad af fleksibilitet i arealanvendelsen for at sikre, at praktiske og faglige behov ifm. pædagogik, skemaændringer, arrangementer mm. kan imødekommes.

Undervisernes tilgængelighed er i praksis også en væsentlig faktor, som medfører behov for fleksibilitet i lokalekapaciteten, da undervisernes tilgængelighed er afgørende for, hvornår undervisningen kan skemalægges. Eksempelvis har DVIP ofte forpligtelser andetsteds, mens VIP ofte underviser på tværs af studier, hvilket komplicerer skemalægningen. I den forstand er underviserne en afgørende ressource, som i praksis vejer tungere for skemalægningen end de til rådighed stående lokalers ideelle udnyttelse af fx bookingfrekvens og indretning til særlige pædagogiske formål. Universitetet har derfor behov for en vis overkapacitet sammenlignet med antallet af udbudte fag og kurser for at sikre afholdelse af undervisningen.

Med afsæt i ovennævnte standarder viser data ovenfor i figurerne 4.2.1, 4.2.2 samt 4.3.1, at den gennemsnitlige bookingfrekvens på CBS for almene undervisningslokaler i efteråret 2021 ligger på højt niveau jf. branchestandarder og optimalt jf. det omtalte referencestudie. Det tilsvarende gennemsnit for forårssemestret 2022 er på middel niveau. Figur 4.4.1 viser, at udnyttelsen over semestre i de tre studios typisk varierer mellem medium og høj frekvens. Samtidig er der i perioder af semestre stor efterspørgsel på visse typer lokaler, og de pædagogiske ønsker kan derfor ikke altid imødekommes med de ønskede faciliteter.

⁵ Che-Ani, Tawil, Musa, Tahir, and Abdullah: *Frequency Index for Learning Space in Higher Education Institutions* (2012)

4.7. KAPACITETSBEHOV I ET FREMADRETTET PERSPEKTIV

CBS arbejder målrettet og helhedsorienteret på at imødekomme efterspørgslen på lokaler til universitetets primære formål, herunder særligt interaktionsbaseret læring for forelæsninger og øvelseshold. Således er der pr. 1. oktober 2022 etableret nye undervisningslokaler på Finsensvej, og aktuelt pågår den såkaldte Etape A af Strategisk Campusplan, som omfatter nye lokaler på Peter Bangs Vej (forventet ibrugtagning i Q1 2024) og ombygninger på den eksisterende campus. Samlet set arbejdes der på, at CBS fremtidigt kan imødekomme flere pædagogiske ønsker og behov.

Parallelt med færdiggørelsen af Etape A etableres en studiecafé specifikt indrettet til formålet på Peter Bangs Vej. Et sådant tilbud er efterspurgt af en række studier til faglige formål, idet disse i dag ikke altid kan finde egnede arealer til deres studiefaglige aktiviteter. På Peter Bangs Vej etableres desuden et antal grupperum, som ligeledes vil kunne bruges til mundtlige eksamener, og som studerende kan booke uden for eksamenssæsonen. Disse erstatter grupperum i et andet lejemål, der er opsagt.

Et andet indsatspunkt, som kan bidrage til at optimere anvendelsen af lokalekapaciteten, er at skabe bedre data om den faktiske benyttelse af undervisningslokaler m.v. For eksempel betyder overbooking, få fremmødte og sene aflysninger, at den faktiske brug af lokalerne reelt er mindre end de aktuelt tilgængelige data viser. De teknologiske muligheder inden for IoT, som eksempelvis sensorbaseret dataindsamling, betyder, at der kan arbejdes videre med at skabe bedre data, hvilket vil give bedre muligheder for at udnytte eksisterende faciliteter.

I forlængelse af den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"⁶ (2021) udmøntes reduktionen af studiepladser på CBS ved at lukke visse, mindre studier samt reducere antallet af studiepladser på et antal studier. Der må dog forventes en relativt lille effekt heraf på efterspørgslen på undervisningslokaler. Det skyldes, at de uddannelser, der lukkes, er relativt små (60-70 studerende), mens reduktionen af et antal pladser på uddannelsesprogrammer vil være af begrænset omfang, hvorfor lokalebehovet i hovedtræk vil forblive det samme som før reduktionen.

En række faktorer reducerer muligheden for at vurdere kapacitetsbehovet på længere sigt, herunder:

- Cand.merc.-reformen betyder, at cand.merc. GMA General Management & Analytics (GMA) starter i 2023. Samtidig reduceres antallet af cand.merc.-linjer. Dette forventes at resultere i ændrede lokalebehov, som i skrivende stund er af ukendt omfang.
- Strategic Programme Portfolio Review omfatter en gennemgang og revision af hele CBS' uddannelsesportefølje for bachelor- og kandidatuddannelser, som forventeligt vil påvirke uddannelsernes sammensætning og størrelsesorden. Arbejdet afsluttes ultimo 2023 med beslutning om de fremtidige uddannelsesstilbud på CBS.
- Regeringen har i marts 2023 fremsat reformforslaget Forberedt på fremtiden I, som indebærer et nyt kandidatlandskab på de danske universiteter. Reformen kan få væsentlig betydning for CBS' lokalebehov.
- Takst 1-forhøjelsen er indtil videre forlænget til og med 2023. Beslutning om fastholdelse eller ændring af takst 1-forhøjelsen efter 2023 vil have stor betydning for, om CBS kan fastholde de nuværende holdstørrelser, eller om undervisning i højere grad skal foregå på store hold.
- CBS skal i de kommende år gennemføre en række budgetforbedringer, og i den forbindelse vil det blive undersøgt, om enkelte lejemål kan opsiges.

⁶ <https://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/aftale-om-flere-og-bedre-uddannelsesmuligheder-i-hele-danmark>

4.8. UDENDØRSAREALER

Grønningen (plænen mellem Kilen og Solbjerg Plads) kan, som det eneste udendørs areal på CBS, bookes til større arrangementer, eksempelvis forskningskonferencer, hvor arealet bruges til opsætning af telte til net-working m.m. Grønningen fremstår med borde/bænkesæt og er især benyttet til universitetsformål under introugerne og frem til semesterstartfesten primo september med ca. 7.000 udendørs deltagere. Generelt fremstår området som en offentlig park og mødested med mange eksterne besøgende, der tager ophold eller bruger arealet til passage.

Udendørsarealerne ved Solbjerg Plads campus og Graduate House benyttes særligt af studerende i sommerhalvåret. På vandværksgrunden i det nordvestlige hjørne er der etableret en kunstgræsbane og langs Kilens vestside en crossfitbane. Crossfitbanen anvendes året rundt, og særligt i sommerhalvåret benyttes kunstgræsbanen jævnligt af CBS-studerende, studenterorganisationer samt borgere udefra. På det grønne område bag ved fodboldbanen er der ved at blive etableret en permahave i overensstemmelse med CBS' bæredygtighedsstrategi.

Campus Services arbejder løbende med at pleje og forbedre udendørsarealerne på hele campus. Ud over vedligeholdelse af terræn indebærer dette, at der er opmærksomhed på træernes sundhedstilstand og eventuelle behov for udskiftning, særligt på Solbjerg Plads campus på grund af disse træers alder. Opgaven accentueres af Frederiksberg Kommunes træpolitik, hvoraf det gælder, at træer over 25 år kun må beskæres eller fældes med kommunalbestyrelsens godkendelse eller dispensation fra kommunen.

5. BYGNINGERNES TILSTAND

CBS' samlede bygningsportefølje blev i det seneste forretningseftersyn fra 2021 vurderet som værende i generelt tilfredsstillende stand. Dog blev det bemærket, at bygningerne generelt kræver mere løbende vedligehold på grund af stigende alder og slitage.

Der foretages årlige bygningsrunderinger i CBS' bygninger jf. Cirkulære om vedligehold af statens bygninger (CIR nr 160 af 10/12/2002 § 1-4 samt § 6 stk. 3). CBS' Campus Services har tidligere selv foretaget disse syn, men efter seneste bygningseftersyn er der benyttet eksterne rådgivere til opgaven for på denne måde at sikre den nødvendige kvalitetsudvikling i metodik og registrering. Gennemgangen af bygningerne er udmøntet i en prioriteret og konkret 10-årig vedligeholdelsesplan, som bekræfter vurderingen fra 2021 om, at mange af CBS' bygninger er i en stand og alder, hvor løbende reparationer må forekomme for at bevare bygningernes værdi og funktionalitet.

Baseret på den 10-årige vedligeholdelsesplan er der på CBS et samlet vedligeholdelsesbehov på estimeret 397 mio. kr. over den 10-årige periode. Beløbet fordeler sig ikke ligeligt over samtlige 10 år, idet størstedelen af midlerne er opsparede vedligeholdelsesbehov, som derfor anbefales afviklet i løbet af 1-2 år, mens behovet derefter falder drastisk over den resterende periode. Dette mønster er almindeligt forekommende for bygningers 10-årige vedligeholdelsesplaner.

Udregnet som et gennemsnit vil det årlige vedligeholdelsesbehov således beløbe sig til gennemsnitligt 40 mio. kr. over de kommende 10 år (mod aktuelt budget på 28 mio. kr.). I praksis vil en lineær afvikling af vedligeholdelsesbehovet dog medføre, at udskudte vedligeholdelsesopgaver kan udvikle afledte skader og følgeskader, eksempelvis når et revnet nedløbsrør, som ikke bliver skiftet i tide, fører til vandskader i bygningsområdet, hvilket vil medføre yderligere vedligeholdelsesbehov. Den 10-årige vedligeholdelsesplan præsenterer derfor den bygningsfagligt optimale ramme for gennemførelse af vedligeholdelsesarbejder på CBS' bygninger.

Gennemførelse af bygningsarbejder påvirker bygningens øvrige drift, eksempelvis gennem støjgener, ændrede adgangsforhold og aflukkede arealer. Med gennemførelse af de i 10-årsplanerne opregnede vedligeholdelsesopgaver vil arbejderne derudover periodisk lægge beslag på undervisningslokaler, fællesområder og kontorer i et større omfang end sædvanligt forekommende på CBS.

5.1. BYGNINGSSYN

I 2022 har der været gennemført bygningssyn på alle CBS' bygninger, dog fraregnet de to nye lejemål Finsensvej 6 og Peter Bangs Vej 36. I den forbindelse gøres der særligt opmærksom på renoveringsbehov for to områder: klimaskærmen på Solbjerg Plads 3 samt produktionskøkkenerne.

Solbjerg Plads-bygningens klimaskærm, dvs. facader og tag, trænger til en gennemgribende renovering. På baggrund af vanindtrængning i bygningen og i forbindelse med bygningssynet på ejendommen blev der i 2022 rekvireret ekspertise fra Teknologisk Institut til vurdering af skadesårsagen, som konkluderede, at alle facader med tegl på bygningen er blevet fejlmonteret i 1990'erne. Overgangen mellem facade og vinduesbånd er ligeledes behæftet med fejl, hvilket er årsag til vandindtrængning i bygningen. Desuden er der siden opførelsen opstået nye krav og ønsker til reduceret energiforbrug og øget bæredygtighed i bygninger ved hjælp af forbedret isolering.

En afhjælpende udbedring og miljømæssig forbedring af bygningen skal tage hensyn til bygningens særlige arkitektoniske karakter og vil samlet for facade- og vinduesrenovering beløbe sig til estimeret 100-150 mio. kr. Arbejderne og de afledte omkostninger er ikke omfattet i den 10-årige vedligeholdelsesplan.

Produktionskøkkenerne i kantineområderne består af bygningsdele og udstyr/maskiner, hvoraf alt er ejet af CBS. Det aktuelle slidageniveau på produktionskøkkenerne (Solbjerg Plads, Dalgas Have og Porcelænshaven) betyder, at der inden for en kort årrække kræves helt nødvendige renoveringer for fortsat drift jf. sundhedsmyndighedernes krav til produktionskøkkener. Renoveringen af bygningsdelene estimeres til 30-60 mio. kr. og er ikke indeholdt i den 10-årige vedligeholdelsesplan.

Syn af bygningerne har desuden vist, at der er behov for tilpasning af de brandtekniske foranstaltninger. Det skyldes dels, at mange af de brandtekniske anlæg er af ældre dato, og der er gennemført mange delvise ombygninger af bygningerne over tid. Desuden er lovgivningen på området for nylig blevet opdateret og skærpet, hvilket øger kravene til egenkontrol og dokumentation. Mange af de påkrævede brandrelaterede tiltag indgår i den 10-årige vedligeholdelsesplan, men omfanget af udbedringsbehovene er endnu ikke endeligt afdækket. Afledt af den nye lovgivning på området skal der fremover gennemføres flere og grundigere brandrunderinger og dokumenteret kontrol af udvalgt udstyr med hyppig frekvens.

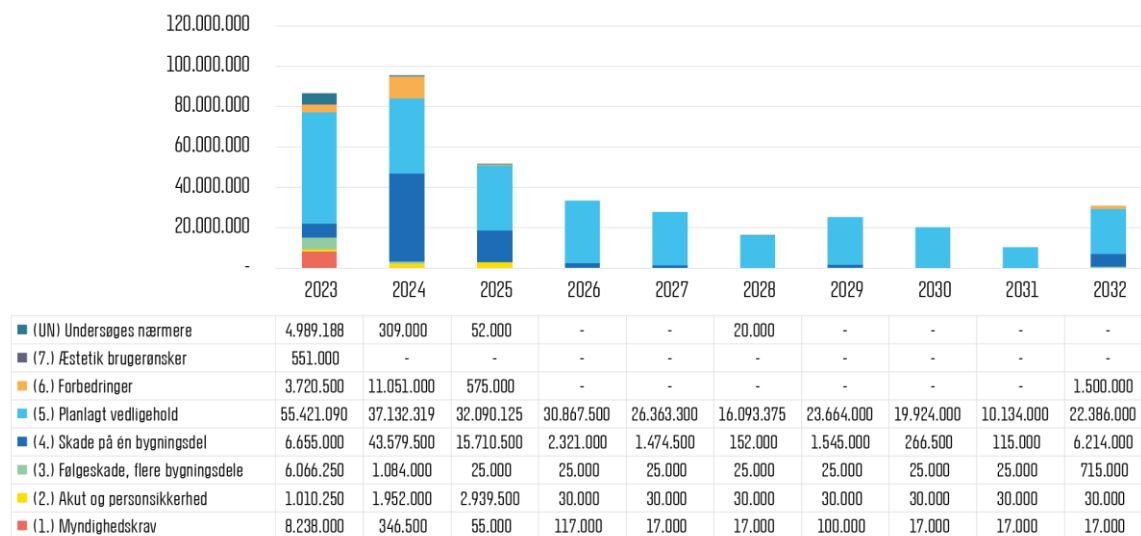
5.2. VEDLIGEHOLDSESPLANER OG PRIORITERING

Bygningssynene og den deraf udarbejdede 10-årige vedligeholdelsesplan estimerer de samlede kendte udgifter til vedligehold af CBS' bygningsmasse over den kommende 10-årige periode. Herudover kendes til behovet for renovering af klimaskærmen på Solbjerg Plads samt produktionskøkkenerne, som håndteres særskilt en proces, hvor rammerne for den fremtidige håndtering vil blive afsøgt. I forbindelse med bygningssynene gennemføres der ikke destruktive indgreb i bygningerne (dvs. skabes adgang til bygningsdele, som ikke umiddelbart er synlige eller tilgængelige for undersøgelse). Vedligeholdelsesplanen tager derfor ikke højde for eventuelle skjulte skader, ligesom der kan opstå uforudseelige skader i den kommende 10-årige periode, eksempelvis ved voldsomt vejr. På indeværende tidspunkt vurderes grundlaget for estimerterne over de kommende 10 års vedligeholdelsesbehov dog at være fyldestgørende.

Den 10-årige vedligeholdelsesplan indeholder en prioritering af opgaverne jf. figur 5.2.1, hvor højeste prioritet er "myndighedskrav" og "akut og personsikkerhed". Derefter prioriteres "følgeskader på flere bygningsdele". Kategorien "undersøges nærmere" kræver destruktive indgreb og er defineret som problemområder, som ikke er en del af gennemgangen. Der planlægges særligt fokus på kategorierne "undersøges nærmere" samt "følgeskader på flere bygningsdele" med opstart i 2023. Kategorierne "myndighedskrav" og "akut og personsikkerhed" kræver under alle omstændigheder en særlig indsats i 2023-2025.

Vedligeholdelsesplanen er lavet med udgangspunkt i perioden 2023-2032. Efterfølgende skal planen bearbejdes og justeres i forhold til, hvad der er økonomisk muligt at gennemføre fra 2023 og frem. I vedligeholdelsesplanen findes endvidere en vurdering af tilstandsgraden for de forskellige bygningsdele og -elementer, dvs. en faglig vurdering af elementernes vedligeholdelsesstand og deraf afledte vedligeholdelsesbehov.

10-års investeringsbehov inddelt efter prioritetskategori



Figur 5.2.1. 10-års investeringsbehov

I de lejede bygninger varierer lejers og udlejers vedligeholdelsesforpligtigelser afhængigt af de gældende lejekontrakter. I bygningssynene er de enkelte lejekontrakter gennemgået, og kun CBS' forpligtigelser på bygningniveau indgår i den 10-årige vedligeholdelsesplan.

På tværs af ejerforhold er det vurderet, at Solberg Plads 3 samlet set udgør den økonomisk tungeste vedligeholdelsesopgave i bygningsporteføljen. Dette skyldes dels bygningens særlige arkitektur med omkostnings-tunge designløsninger og dels bygningens alder på snart 25 år, hvor både tekniske anlæg og bygningsdele typisk har behov for renovering og udskiftning. I Dalgas Have og Porcelæns Haven er der ligeledes tegn på slitage, som på indeværende tidspunkt kræver større investeringer i vedligeholdelse.

Med afsæt i de økonomiske udgifter til vedligeholdelse forventes det, at ca. 40 pct. af de samlede midler til vedligehold samtidig vil bidrage til at opnå energibesparelser i den løbende drift. Energibesparelserne er ikke kvantificeret i vedligeholdelsesplanen.

I Q3 2021 erfarede Campus Services uden for de almindelige bygningssyn, at gavlene på Howitzvej 60 havde sluppet forbindelsen til bagmuren og var begyndt at bevæge sig udad. Bygningen blev derfor rømmet, da der var risiko for, at gavlene ville kollapse. Bygningen blev efterfølgende afstivet midlertidigt med en indvendig stålkonstruktion, hvorefter gavlene blev nedtaget og genopmuret. Som en del af den kommunale sagsbehandling blev der stillet krav om, at gavlene blev isoleret til nutidige standarder, hvilket betød udvidelse af funderingen. I Q4 2022 blev bygningen igen taget i brug. Hele projektet kostede ca. 18 mio. kr.

6. CAMPUSUDVIKLING

Strategisk Campusplan (2022) er et styringsredskab for campusudvikling, som giver retning til udvikling af både CBS' samlede campusområde og de enkelte delområder.

"CBS TOGETHER – et samlet og styrket campus for fremtiden" er mottoet for campusstrategien, der skal sikre udviklingen af en velfungerende, bæredygtig og attraktiv campus til nutidens og fremtidens universitet. Planen tager tydeligt afsæt i CBS' strategi, "We transform society with business", som blev vedtaget i 2020.

Overordnet set er ambitionen at skabe én sammenhængende og styrket hovedcampus, hvor studerende, forskere og samarbejdspartnere mødes, interagerer og udveksler viden og løsninger til gavn for samfundet. Som strategisk dokument angiver campusplanen ikke konkrete handlinger men i stedet en retning gennem fem strategiske prioriteter og campusmål samt tre understøttende campusstrategiske principper.

De strategiske prioriteter vedrører *samfund, kompetencer, livslæring, diversitet og trivsel*. Disse fem mål beskriver samlet, hvordan det fysiske miljø kan medvirke til at styrke CBS' overordnede prioriteter. F.eks. skabelsen og fastholdelsen af en åben og attraktiv campus, der understøtter fordybelse, samarbejde og mødet med samfundet, og en aktivitetsbaseret og interaktionsfremmende campus, der understøtter forskellige undervisnings- og studierelaterede aktiviteter og dialog.

De tre understøttende campusstrategiske principper medvirker til at realisere CBS' strategiske prioriteter og tilhørende campusmål gennem indsatser i det fysiske campusmiljø. De understøtter udviklingen af et fremtidssikret og moderne universitetsmiljø gennem principper for en *bæredygtig, samlet og profileret* campus. Samlet set vil man med disse principper sikre robuste langsigtede løsninger og samtidig styrke campuslivet, karakteren og attraktionsværdien af den samlede campus for at sikre den gode campusoplevelse – og dermed bidrage til at sikre CBS' kerneforretning.

Arbejdet med campusudviklingen gennem de senere år har sin oprindelse i Masterplankonkurrencen fra 2014. På nuværende tidspunkt arbejdes der med en nedskaleret version af Masterplanen fra 2014 i form af en etapeplan, indeholdende fase A, B og C, for udbygning af CBS' campus.

6.1. ETAPEPLAN

I april 2021 blev det besluttet at realisere første fase (Etape A) ved at indgå to nye lejemål på Finsensvej 6D og Peter Bangs Vej 36, for at imødekomme væksten blandt særligt VIP-ansatte. Med Etape A blev der desuden skabt mulighed for yderligere at optimere brugen af den eksisterende campus, eksempelvis i forhold til at løfte de pædagogiske visioner på studie- og undervisningsområdet.

Ombygningen af Finsensvej 6D samt tilpasninger i andre bygninger er nu i sidste del af udførselsfasen. Anden og sidste del af Etape A vedrører lejemålet Peter Bangs Vej 36, som forventes at stå klar til ibrugtagning primo 2024.

I den oprindelige etapeplan er en ny bygning på byggegrunden nord for Fasanvej Metrostation tænkt opført som Etape B. Denne bygning er planlagt til at rumme op til 9.600 m² over terræn med kombineret undervisnings-, studie- og forskningsmiljø. Etape C tager afsæt i planen om at bygge et kollegium el.lign. øst for Kilen.

Planerne for nybyggeri, som Etape B og C anviser efter gennemførelsen af Etape A, er grundet den aktuelle økonomiske usikkerhed foreløbigt sat i bero. Der arbejdes dog fortsat på at afdække mulighederne for at tiltrække så væsentlig fondsstøtte, at det gør det muligt at aktivere Etape B og evt. Etape C.

6.2. BÆREDYGTIGHED

Den grønne omstilling og bæredygtighed er et centralt tema på CBS, både i relation til den overordnede strategi men også gennem helt konkrete projekter. Arbejdet med bæredygtighed har både et økonomisk, miljømæssigt og socialt aspekt, og disse indtænkes som en naturlig del af processen i alle nye tiltag og projekter. Mens CBS Campus Sustainability Strategy fra 2018 sætter fokus på og opstiller mål for miljømæssig såvel som human ("Human Well-Being") bæredygtighed, sætter Strategisk Campusplan fokus på den del af bæredygtighedsstrategien, som vedrører space management med disponering og udnyttelse af arealer.

Det bæredygtige element i Strategisk Campusplan har til formål at understøtte robuste langsigtede løsninger og investeringer, herunder at kigge på fleksibiliteten i rum og bygninger, universitetsformål, anvendelsen af arealer og kapacitetsudnyttelse samt totaløkonomi. De resulterende løsninger skal være langsigtede, fleksible, energioptimale og kvadratmetereffektive.

Med baggrund i den hastige vækst inden for viden om bæredygtighed og klimaforandringer ønsker CBS de kommende år at øge fokus på den miljømæssige del af bæredygtighed og reduktion af GHG-emissioner (Green House Gas), ligesom der er lagt op til, at den offentlige sektor generelt fremadrettet har fokus på at reducere energiforbruget. Dette fokus vil blandt andet fremgå af en ny, samlet og opdateret bæredygtighedsstrategi i regi af strategiprojektet "Green Transition", ændringer i de igangværende og planlagte projekter samt i arbejdet med en baseline, der forsøger at favne alle emissioner på CBS.

Opdateringen af CBS' samlede bæredygtighedsstrategi har således til formål at sætte fokus på sammenhængen mellem forskellige GHG-emissioner på tværs af organisationen, hvori der arbejdes med tre dimensioner i relation til bæredygtighed: uddannelse, forskning og campus. Det forventes at Campus Services i BÆR-temaområdet vil lægge særlig vægt på energioptimering og fortætning.

Med ønsket om at sætte en ny baseline for GHG er CBS i samarbejde med rådgivere i gang med at kortlægge relevante scope 3-emissioner⁷.

Emissionerne vil typisk være højest i scope 3, men på nuværende tidspunkt rapporterer CBS udelukkende på scope 1 og 2 til myndighederne. En kortlægning af relevante scope 3-emissioner vil bidrage til at skabe et overblik over alle GHG-emissioner i det omfang, det er muligt. Samtidig vil det give mulighed for, at CBS i fremtiden kan prioritere bæredygtighedstiltag alt efter, hvor effekten vil være størst i relation til reduktion af GHG-emissioner.

⁷ I standarderne skelnes generelt mellem det udslip, man direkte selv forårsager (afbrænding af f. eks. olie og benzin) – kaldet Scope 1, udslip gennem den energi, man køber (el og fjernvarme) – kaldet Scope 2, og udslip i forbindelse med de produkter og services, man forbruger – kaldet Scope 3.

7. DELKONKLUSION & ANBEFALINGER

Omkostningstallene viser, at CBS bl.a. i kraft af en nyere bygningsmasse i den forgangne periode har haft forholdsvis lave bygningsomkostninger ift. den samlede omsætning, når der sammenlignes med andre danske universiteter.

Bygningsomkostningerne skal dog ses i lyset af den aktuelle 10-årige vedligeholdelsesplan, som viser, at behovet for øgede vedligeholdelsesudgifter de kommende år vil øge de gennemsnitlige bygningsomkostninger på CBS.

Bygningssyn og den 10-årige vedligeholdelsesplan viser, at en optimal varetagelse af bygningernes vedligeholdelse vil være ensbetydende med en samlet udgift på ca. 397 mio. kr. over 10 år. Herudover trænger Solbjerg Plads klimaskærm og CBS' produktionskøkkener til gennemgribende renovering, og udfordringerne på det brandtekniske område skal afdækkes yderligere med henblik på at afklare omfang og udbedringsbehov.

Kapacitetsudnyttelsen i forhold til studerende viser, at CBS fortsat har en effektiv og høj udnyttelsesgrad af de fysiske bygninger.

Strategisk Campusplan sætter fokus på udviklingen af CBS' campus som en velfungerende, bæredygtig og attraktiv campus. Det bæredygtige element supplerer CBS' Campus Sustainability Strategy, hvor CBS de kommende år ønsker at øge fokus på den miljømæssige del af bæredygtighed og reducere GHG-emissioner.

Med afsæt i den strategiske campusplan anbefales det:

- At undervisningslokaler på campus løbende optimeres i forhold til den pædagogiske udvikling og efter behov, herunder at der skabes flere data om den faktiske brug af lokaler.
- At beslutning om større renoveringer/ombygninger dog afventer afklaring af de kommende reformer, hvorefter der kan forecastes på behov og brug af undervisningslokaler i et længere perspektiv.
- At justere og bearbejde den 10-årige vedligeholdelsesplan i forhold til, hvad der er økonomisk muligt at gennemføre.
- At udarbejde en mere detaljeret prioritering af konkrete projekter afledt af vedligeholdelsesplanen.
- At have særlig fokus på bæredygtighed ved at energioptimere og fortætte, for dermed både at sikre hensigtsmæssig udnyttelse af arealer og samtidig sikre reduktion af GHG-emissioner.

8. TEMA: KONTORER

Formålet med dette temaafsnit er at skabe overblik over aktuelle kontorforhold, planlagte og afprøvede virkemidler samt øvrige muligheder for at fortætte og optimere arealanvendelsen til brug for kontorarbejde på CBS.

Kontorer og mødelokaler på CBS udgør samlet 27.811 m², svarende til 20 pct. af indendørsarealerne. Aktuelt er der udsigt til, at antallet af ansatte på CBS stagnerer. Samtidig muliggør den aktuelle kontorudnyttelse en grad af fortætning, hvilket kan udnyttes til at honorere andre aktiviteter eller blot reducere driftsomkostningerne.

CBS er modnet til dette, i takt med et større fokus på bæredygtighed, fornuftig kapacitetsudnyttelse og nye arbejdsformer under COVID-19-pandemien.

Endelig ser CBS ind i et mere udfordret økonomisk scenarie nu end tidligere på grund af inflation, energikrise og politiske prioriteringer.

8.1. OPSAMLING FRA TIDLIGERE ÅRS FORRETNINGSEFTERSYN

Siden det første forretningseftersyn af CBS' bygningsportefølje i 2019 har bestyrelsen fremsat følgende ønsker til forretningseftersynet:

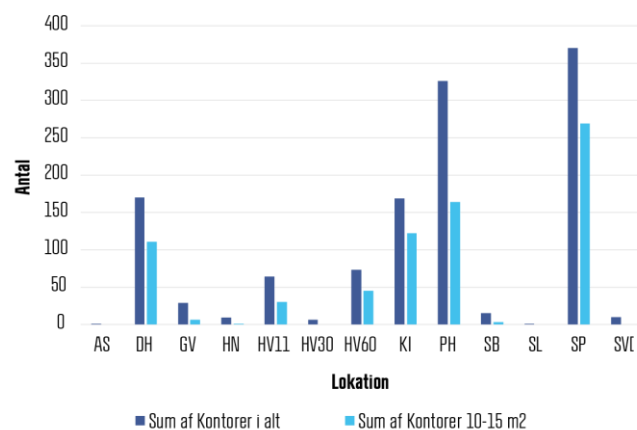
- Afdækning af præferencer, brugsmønstre og kontorudnyttelse samt lokalebehov på tværs af faglige miljøer og funktioner
- Afsøgning af erfaringer med space management samt iværksættelse af pilotprojekter
- Indhentning af inspiration fra andre universiteter og vidensinstitutioner, nationalt og internationalt

CBS har siden 2019 arbejdet med de tre nævnte områder, hvor forandringsmål for udvikling og forbedring af fremtidens kontorudnyttelse samtidig er blevet en integreret del af den godkendte Strategisk Campusplan (2022).

8.2. KONTORER OG FORDELING

CBS rummer samlet set 1.243 kontorer fordelt på 13 lokationer. Det svarer til et bruttoareal på i alt 23.510 m², hvilket udgør 17 pct. af det samlede bruttoareal på 139.055 m².

De fleste kontorer (751 ud af 1.243) er på mellem 10 og 15 m² og placeret på Solbjerg Plads og Porcelænshaven.

Antal kontorer, hhv. total og 10-15 m², fordelt på 13 lokationer


Bygning	Antal kontorer, i alt	Kontor-areal, m ² i alt	Antal kontorer 10-15 m ²
Amager Strandvej 108	1	36	
Dalgas Have 15	170	3.368	111
Grundtvigsvej 37	29	669	6
H.V. Nyholms Vej 21	9	219	1
Howitzvej 11-13	64	1.266	30
Howitzvej 30	6	366	
Howitzvej 60	73	1.173	45
Kilevej 14	169	3.099	122
Porcelænsghaven	326	5.922	164
Solbjerg Plads 3	370	6.876	269
Solbjergvej 3	10	196	
Steen Blichers Vej 22	15	299	3
Stig Lommers Plads 2	1	22	

Figur 8.2.1. Antallet af kontorer

Ud over lokaler indrettet til faste kontorpladser rummer CBS ca. 110 mødelokaler og enkelte såkaldte flyverpladser (ubesatte kontorarbejdspladser til medarbejdernes afbenyttelse), som kan bookes i Outlook efter behov til mødeaktivitet, onlinemøder etc.

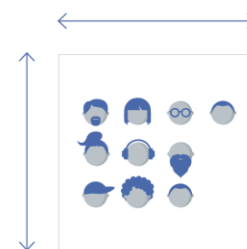
8.3. KAPACITETSUDNYTTELSE

Ved en sammenligning af kapacitetsudnyttelsen for det samlede personale (TAP, VIP og DVIP) på CBS med andre danske universiteter udviser CBS en relativt gennemsnitlig udnyttelsesgrad af indendørsarealet pr. ansat (årsværk).

Kvadratmeter pr. ansat/ ÅV (2021)

	Bruttoareal (m ²) 2021	Personale årsværk (ÅV) 2021	Bruttoareal m ² /personale	Forskel ift. CBS	VIP + DVIP (ÅV) 2021	Forskningsareal m ² /VIP+DVIP	Forskel ift. CBS
CBS	135.843	1.608	84,47	-	914	33,62	-
KU	938.093	9.981	93,98	11,3 %	5.785	39,02	16,1 %
AU	697.196	8.289	84,10	-0,4 %	5.726	57,47	70,9 %
SDU	305.978	3.972	77,02	-8,8 %	2.272	26,25	-21,9 %
RUC	72.014	968	74,36	-11,9 %	559	62,06	84,6 %
AAU	269.329	3.434	78,42	-7,2 %	2.073	54,01	60,6 %
DTU	589.897	5.824	101,28	19,9 %	3.304	114,62	340,9 %
ITU	32.618	456	71,42	-15,4 %	270	32,04	-4,7 %

Kilde: Danske Universiteter, Universiteternes Statistiske Beredskab (2022)



Tabel. 8.3.1. Kvadratmeter pr. medarbejder

Det er ikke muligt at konkludere noget entydigt ift. kontor anvendelse på tværs af universiteterne, da der ikke findes en ensartet opgørelsesmetode for arealer på tværs af sektoren. En direkte sammenligning af arealer vil således være misvisende, alene af den grund, at CBS ikke indeholder en række af de arealfunktioner, der af andre universiteter medregnes i datagrundlaget (fx laboratorier, værksteder, o.l.).

I forretningseftersynet af bygningsporteføljen fra 2019 fremgik det, at en undersøgelse af CBS' kontorudnyttelse af enkeltperson-kontorer (dvs. primært VIP-kontorer) på fire institutter i september 2019 havde påvist, at døren ind til et sådant kontor i gennemsnit blev åbnet på 58 pct. af hverdagene i undersøgelsesperioden. Undersøgelsen benyttede data fra CBS' nøglekortsystem, som i databehandlingen blev fratrasket dataforekomster knyttet til rengøringspersonale, håndværkere mv. Der er imidlertid siden undersøgelsen i 2019 opstået berettiget tvivl om opgørelsesmetodens validitet, hvorfor øvelsen ikke er gentaget i 2022 for hele CBS som ellers planlagt.

8.4. BRUGERNES PRÆFERENCER

Det har været antagelsen, at interessen for hybridarbejde på sigt vil ændre og samtidig reducere kontorbehovet på campus.

I forretningseftersynet fra 2020 omtaltes en undersøgelse, som omhandlede de ansattes erfaringer med hjemmearbejde under lockdown ifm. COVID-pandemien. Konklusionen var, at et flertal på daværende tidspunkt ønskede at arbejde hybridt en eller flere dage om ugen. Særligt blandt medarbejdere i storrumskontorer blev ønsket om hybridarbejde fremhævet, svarende til 58 pct. af de adspurgte. Behovet for ro og fordybelse var langt den mest udbredte begrundelse for ønsket om hybridarbejde.

En opfølgning på temaet om hybridarbejde fremgår af CBS' Arbejdspladsvurdering fra 2021. Heri står, at 11 pct. aldrig udfører distancearbejde, mens 52 pct. af medarbejderne udfører distancearbejde en dag om ugen eller sjældnere og 37 pct. mere end en dag om ugen. Også i denne undersøgelse fremhæves behovet for ro og fordybelse som en væsentlig grund til at ønske sig hybridarbejde. Dog spiller forhold som varme temperaturer også ind i besvarelsene, ligesom støjgener og forstyrrelser går igen som begrundelser med afsæt i forholdene i bl.a. storrumskontorer, tilstødende lokaler og manglende muligheder for at finde ro til fordybelse gennem brug af andre til rådighed værende lokaler på CBS.

Rambøll beskrev i en undersøgelse af brugernes vurdering af CBS' fysiske rammer⁸ i 2021, at mere end 60 pct. af respondenterne angav, at bygningerne samlet set understøtter deres arbejdsrelaterede behov. 70 pct. af respondenterne er generelt tilfredse med deres kontorer og møderum.

Ambitionen om en attraktiv campus for især videnskabelige medarbejdere udfoldes i det seneste forretningseftersyn af bygningsporteføljen fra 2021. Udviklingen af stærke faglige miljøer, mere kompleks opgaveløsning og samarbejdsrelationer samt social trivsel fremhæves af institutlederne som væsentlige i denne sammenhæng. Ud fra dette bliver målsætningen at skabe en attraktiv campus, som præcist og motiverende understøtter de arbejdsopgaver, der bedst løses på campus.

I relation til det videnskabelige område lægges der særligt vægt på et stærkt fagmiljø med hyppigt og regelmæssigt fremmøde på arbejdspladsen. Adgang til eget kontor med mulighed for fordybelse fremhæves også som en væsentlig forudsætning herfor, ligesom arealer til både formelt og uformelt samarbejde og networking understreges at være attraktive aspekter i det videnskabelige fagmiljø. På det administrative område er fokus ligeledes på attraktive faciliteter, som både understøtter interaktion og fordybelse. Afledt af den frigjorte kontorplads, som opstår ved et større omfang af hybridarbejde, bliver det muligt at justere fordelingen og disponeringen af rum til fordybelse og samarbejde.

⁸ Rambøll: 'Better Building Survey' (2021)

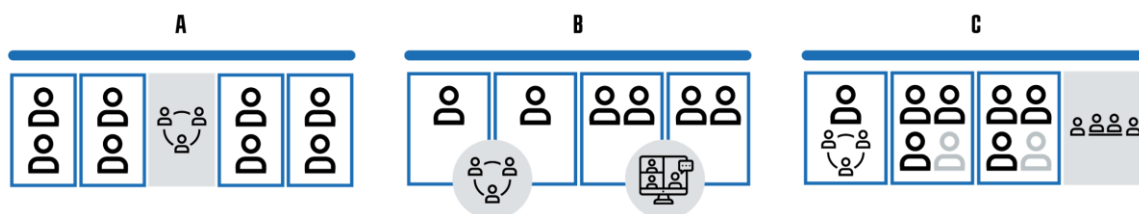
Politikken for distancearbejde på CBS, der omfatter både VIP og TAP, er udarbejdet i juli 2021 med henblik på at sætte rammerne for, hvordan arbejdsopgaver kan løses på distancen og dermed understøtte udviklingen af CBS som en attraktiv og effektiv arbejdsplads. Samtidig drøftes også de negative konsekvenser af øget hjemmearbejde ift. opgavevaretagelse og sikring af det nødvendige faglige og sociale fællesskab.

8.5. PILOTPROJEKTER

Arbejdet med space management og fokus på fortætning og nye arbejdsformer blev igangsat i Campus Services tilbage i 2020. Arbejdsprocessen tog afsæt i systematisk klassificering af lokaler. Det betyder konkret, at kontorlokaler nu inddeles i typologier med afsæt i størrelse, kategori og anvendelsesmuligheder. Registreringen har givet et samlet overblik over disponering af kontormoduler i de enkelte institutter og enheder, ligesom der er arbejdet på mulighederne for fortætning.

Et bærende element for fortætningsprincipperne består i at gå fra enkeltmandskontorer til delekontorer med brug af bl.a. gangzoner til mindre mødefaciliteter. Helt konkret kommer det til udtryk via en række principper, se figur 8.5.1, som har ligget til grund for flere pilotprojekter.

Udnyttelse af gangzoner til etablering af Teams-bokse og møde-glasbure



Figur 8.5.1. Principper for udnyttelse af gangzoner.

Pilotprojekt 1 – 2020

Scenarie A i figur 8.5.1 er primært testet på Solbjerg Plads og Kilen. På Solbjerg Plads har omflytningen af Student Affairs til et fortættet kontormiljø med delekontorer frigjort en fløj til studentervejledning, hvilket tidligere foregik på medarbejdernes kontorer. Der er indrettet dedikerede lokaler til studentervejledningen, og der er arbejdet med forskellige indretningstemaer med henblik på at skabe rolige omgivelser til studerende i situationer, der kan forekomme pressede.

Pilotprojekt 2 – 2021

Ambitionen om at etablere nye måder at arbejde og samarbejde på har skabt afsæt for en fortætning af kontorarbejdspladser på Kilen i Sekretariatet for Ledelse og Kommunikation (SLK). De fleste medarbejdere er overgået fra enkeltmandskontorer til delekontorer, hvorved der er frigjort plads til fleksible mødesteder og projektkontorer. Dertil kommer en udstrakt brug af hjemmearbejde.

Pilotprojekt 3 – 2022

Ved ombygningen af CBS' nye lejemål på Finsensvej 6D har man, på baggrund af optimeringsøvelser, indrettet sig udelukkende med delekontorer, jf. *scenarie B og C* i figur 8.5.1, til de uddannelsesadministrative medarbejdere og i en relativ kompakt indretning. Det betyder, at flere uddannelsesadministrative enheder er samlet under ét tag med mulighed for udnyttelse af faglige synergier. Samtidig er der frigjort plads til undervisningslokaler i Dalgas Have. Delekontorerne på Finsensvej 6D understøttes af glasbokse på gangene til

fordybelse, onlinemøder og mindre fysiske møder, samt et fleksibelt storrums, som benyttes til både kantine, møder og events. Loungeområder med dobbeltfunktion til fri afbenyttelse for både ansatte og studerende er etableret.

Andre forsøg

Af andre projekter kan nævnes MSC og IOA, der har eksperimenteret med samlokalisering af kontorarbejdspladser til DVIP grundet øget rekruttering. På MSC har der fra 2017 været oprettet 16 frie arbejdspladser i et stort lokale, som fortsat eksisterer, men aktuelt ikke bruges intensivt. I 2018 afprøvede man samme model med otte pladser i et stort lokale på IOA. Disse er nu nedlagt til fordel for en reception, da pladserne ikke blev brugt i ønsket omfang. Også andre institutter har i mindre omfang eksperimenteret med delelokaler til VIP, dog uden at resultaterne er blevet analyseret.

Der foregår nu og fremadrettet en erfaringsopsamling og videreudvikling af arbejdet med optimering og forbedring af kontormiljøerne. Et egentligt pilotprojekt 4 er samtidig planlagt, hvor udvalgte VIP på instituttet BHL fra sommeren 2023 skal sidde i et nyindrettet areal med mulighed for flexible seating.

8.6. ANDRES ERFARINGER

De videnskabelige medarbejders arbejdspladser på universiteterne har kun ændret sig lidt over det seneste århundrede. De traditionelle enkeltmandskontorer er fortsat normen på mange universiteter. Inspireret af udviklingen inden for den kommercielle verden er der dog påbegyndt sporadiske eksperimenter med mere åbne arbejdsmiljøer ud fra et ønske om at fremme samarbejde og øge pladsudnyttelsen. Emnet er i nogle kredse følsomt, og litteraturen viser, at der ofte er oplevet modstand mod nye kontorlandskaber i det videnskabelige miljø. Trods dette er der overraskende lidt forskning i design og indretning af den videnskabelige arbejdsplads, og de fleste undersøgelser skelner således mellem enkeltmandskontorer/lukkede kontorer og storrumskontorer/åbne kontorlandskaber uden yderligere indretningsmæssige nuancer.

Et 2021-studie fra Norwegian University of Science and Technology viser, at videnskabelige medarbejdere på enkeltmandskontorer udtrykker væsentligt mere tilfredshed med deres arbejdsplads end dem, der sidder på delekontor. De medarbejdere, der sidder alene på et stort kontor, er samtidig mere tilfredse end dem, der sidder alene på et mindre kontor. Undersøgelsen antyder, at indførelse af fælles-/storrumskontorer og åbne landskaber ift. det videnskabelige personale kan forventes at påvirke medarbejdertilfredsheden. Ift. kontorstørrelsen fremhæves det endvidere, at et højere antal kvadratmeter pr. kontorarbejdsplads statistisk set har størst indflydelse i forhold til medarbejdertilfredsheden hos seniorpersonale samt ved behov for hyppig fysisk fremmødeaktivitet. Det vurderes, at eventuel fremtidig overvejelse om og planlægning af ændrede kontorformer med fordel kan inddrage erfaringer med lignende forandringer fra andre universitetsmiljøer.

I en lignende 2020-undersøgelse af placering i storrumskontorer ved Auckland University of Technology er erfaringen, at videnskabelige medarbejdere i dele-/storrumskontorer oplever at blive distraheret og afbrudt, hvilket har en negativ indflydelse i relation til det koncentrerede vidensarbejde. Undersøgelsen blev foretaget både før og efter flytningen af vidensarbejdere fra enkeltmands- til dele-/storrumskontorer. Der blev samtidig registreret en manglende oplevelse af forbedring af samarbejdet og netværk, og forandringen i kontorforhold blev af respondenterne særligt forbundet med forstyrrelser/afbrydelser og mangel på privatliv.

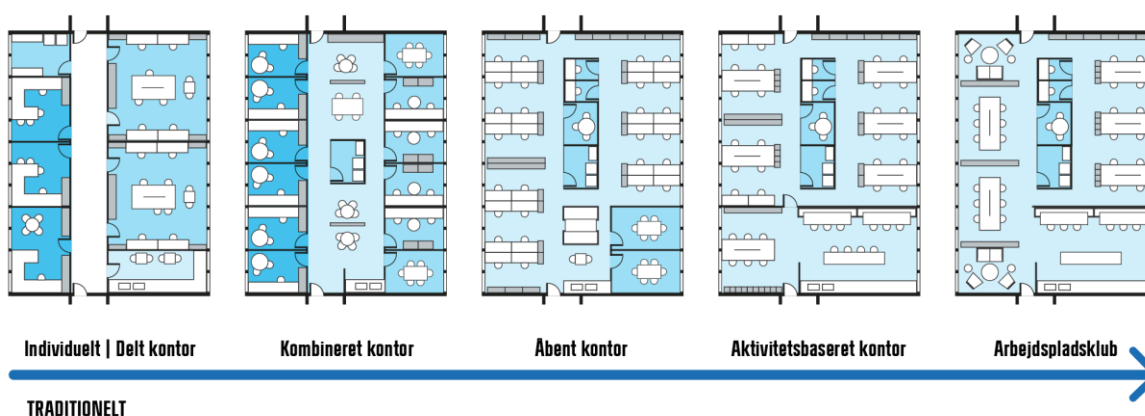
På Universiteternes Arbejdsmiljøkonference i Nyborg i september 2022 blev ulemper og mulige løsninger ved placeringen i storrumskontorer debatteret. Oplevelsen af støj i kontorer har den største indvirkning på arbejdet, hvilket også er en fremhævet gene og kilde til utilfredshed i CBS' Arbejdspladsvurdering og Better Building Survey fra 2021. En afgørende faktor for et effektivt storrumskontor omhandler derfor reduktion af støj og forstyrrelser, hvorfor sådanne kontorer med fordel kan designes og indrettes efter arbejdsopgaver, arbejds gange, samarbejdsbehov og individuelle hensyn.

Mens storrumskontoret længe har været betragtet som et modstykke til det lukkede enkeltmandskontor og skabt modstand i særligt det videnskabelige miljø, har et såkaldt kombinationskontor med plads til både individuelt arbejde og mindre møde-/samarbejdsfaciliteter vist sig at vække mindre modstand. Et 2011-case-studie blandt videnskabeligt personale fra Nottingham Trent University, UK, viser, at kombinationskontoret er forbundet med et højere niveau af brugertilfredshed end det åbne storrumskontor. Kombinationskontoret viser sig effektivt at understøtte samarbejde og privatliv, hvilket er vigtige faktorer for både forskningen og produktiviteten i det videnskabelige miljø.

Som supplement til kombinationskontoret har den mere aktivitetsbaserede eller fleksible arbejdsplads vundet indpas inden for de senere år. I det fleksible eller aktivitetsbaserede kontormiljø har medarbejderne mulighed for at arbejde i områder og med udstyr, som er specielt tilpasset den aktuelle opgaves karakter. Man har i disse miljøer ikke faste siddepladser men kan i stedet have områder, som er tildelt en arbejdsgruppe, f.eks. en organisatorisk enhed.

Eksempler på forskellighederne i de omtalte arbejdspladstypologier kan ses af figur 8.6.1 herunder. Figuren viser, at typologierne eksisterer i et spektrum, hvor de tre første typer (set fra spektrets venstre side) indeholder faste arbejdspladser. Mod spektrets højre side videreudvikles typologierne til først aktivitetsbaserede kontorer (zoneopdelt arbejdsplads) og endelig til en arbejdspladsklub, som er kendetegnet ved, at enheder arbejder på tværs og uden fælles organisatorisk ophæng. Disse sidste to typologier mod spektrets højre side er uden faste arbejdspladser for den enkelte.

Arbejdspladstypologier (Backhouse 2019)



Figur 8.6.1: Arbejdspladstypologier, hvor graden af individualisme kontra grader af fællesskab om faciliteterne definerer indretningstyperne. Lokalernes farve angiver anvendelsen, hvor den mørkeste nuance markerer, at et lokale er individuelle eller delekontorer, den mellemste nuance anviser lukkede mødelokaler mens den lyseste nuance betegner åbne kontorlandskaber, såsom aktivitetsbaseret indretning eller flexible seating.

På universitetsområdet har man eksperimenteret med at indføre aktivitetsbaseret kontormiljø på AAU i TAP-området Fælles Service i 2020, hvilket indebærer færre og mere fleksible arbejdspladser. Konkret skulle 10 medarbejdere deles om syv kontorarbejdspladser.

Princippet bag fleksible arbejdspladser er, at medarbejdere ikke er tildelt en fast kontorarbejdsplads men i stedet vælger en ledig plads, når de er fysisk til stede på kontoret. Andelen af pladser i forhold til de omfattede medarbejdere baseredes på forudgående undersøgelser, der viste, at individuelle kontorarbejdspladser kun blev benyttet ca. 60 pct. af tiden, mens den resterende tid blev anvendt til møder og andre aktiviteter. Hybridarbejde er samtidig en mulighed på AAU, som kan anvendes, når det giver mening og værdi for opgaveløsningen.

Overordnet betragtes den fysiske arbejdsplads fortsat som det bedste udgangspunkt for faglig sparring, et godt socialt fællesskab og en fælles identitetsfølelse, hvorfor det også fortsat er hensigten, at løsningen af opgaver sker ved fysisk tilstedeværelse på campus på AAU. Indførelsen af fleksible arbejdspladser i fællesadministrationen på AAU har endnu ikke bredt sig til det videnskabelige miljø.

8.7. DELKONKLUSION & ANBEFALINGER

Der findes forskellige arbejdspladstypologier, jf. figur 8.7.1., men to primære tilgange til fortsat optimering af kontormiljøer på CBS synes aktuelt relevante at arbejde videre med:

- At sikre mest mulig fortætning af enkeltmandskontorer til delekontorer med kombi-funktioner (såvel VIP som TAP), og
- At gå fra fælles-/storrumskontorer til aktivitetsbaserede kontormiljøer med fleksible arbejdspladser (f.eks. ph.d.-fællesskaber, VIP-projektgrupper og TAP).

Grundpræmissen er fortsat at sikre attraktive kontormiljøer og en attraktiv campus. Opgaveløsning og administrative/faglige miljøer skal tilgodeses, således at samarbejde, udvikling og trivsel ikke udfordres af hverken udbredt hjemmearbejde eller færre m².

Erfaringsindhentning viser, at medarbejderinddragelse og styret forandringsledelse i processen kombineret med klare regler for distancearbejde samtidig er en af de afgørende forudsætninger for succesfuld forandring.

Med afsæt i den strategiske campusplan anbefales det:

- At videreføre arbejdet med at skabe attraktive kontormiljøer i nye formater, herunder at have særlig fokus på fortætning og fleksibel indretning på baggrund af fastlæggelse af fremtidige rammer og normer.

9. INDSTILLING

Med afsæt i forretningseftersynet af CBS' bygningsportefølje og den strategiske campusplan anbefaler direktionen:

- At lokaler på campus løbende optimeres ift. den pædagogiske udvikling og efter behov, hvor dette er muligt. Herunder at der skabes flere data om den faktiske benyttelse, eksempelvis ved brug af sensorer og andre måleinstrumenter.
- At større ændringer af bygningsmassen afventer yderligere afklaring af effekten af de mange ubekendte og oplystede usikkerheder, som kan influere på CBS' virke i de kommende år.
- At prioritere den 10-årige vedligeholdelsesplan iht. hvad der er økonomisk muligt, udarbejde en mere detaljeret prioritering af konkrete projekter afledt af vedligeholdelsesplanen, samt afdække og udbedre udfordringer på det brandtekniske område.
- At have fortsat fokus på bæredygtighed og sikre, at reduktion af GHG-emissioner finder sin form gennem en ny, samlet og opdateret bæredygtighedsstrategi i regi af strategiprojektet "Green Transition". Arbejdet skal samtidig sikre, at campusområdets indsatser fremadrettet særligt prioriterer energioptimering og fortætning af arealanvendelsen.
- At videreføre arbejdet med at skabe attraktive kontormiljøer i nye formater, herunder at have særlig fokus på effektiv udnyttelse, fortætning og fleksibel indretning af CBS' arealer på baggrund af fastlæggelse af fremtidige rammer og normer.

8. NYT ÅRSHJUL FOR BESTYRELSENS MØDER OG REVIDERET FORRETNINGSORDEN - GODKENDELSE

På bestyrelsens møde den 15. december 2022 foreslog bestyrelsen at reducere antallet af bestyrelsesmøder fra fem årlige møder (inkl. seminar) til fire årlige møder (inkl. seminar). Det er af kalendermæssige hensyn ikke muligt at justere mødeplanen for 2023, og det indstilles derfor, at justeringen af bestyrelsens årshjul træder i kraft fra og med 2024. Det indstilles samtidig, at mødernes varighed fra 2024 og frem forlænges fra tre til fire timer, således at der allokeres mere tid til de enkelte dagsordenspunkter.

Sekretariatet har på denne baggrund udarbejdet plan for bestyrelsesmøderne i 2023 og nyt årshjul for bestyrelsens møder fra 2024 og frem (bilag 8.1).

Da antallet af årlige bestyrelsesmøder fremgår af bestyrelsens forretningsorden, kræver en reduktion i antallet af årlige møder, at bestyrelsens forretningsorden revideres. Den reviderede forretningsorden inkl. track-changes foreligger i bilag 8.2.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender, at antallet af bestyrelsesmøder reduceres fra fem årlige møder (inkl. seminar) til fire årlige møder (inkl. seminar) gældende fra 2024 og fremefter.
- Bestyrelsen godkender, at mødernes varighed forlænges fra tre til fire timer fra 2024 og fremefter.
- Bestyrelsen godkender revideret forretningsorden.

Bilag:

8.1 Plan for bestyrelsens møder i 2023 og årshjul for 2024 og fremefter

8.2 Revideret forretningsorden

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

Plan for bestyrelsens møder i 2023 og årshjul for 2024 og fremefter

Nedenfor findes plan for bestyrelsens møder i 2023 samt årshjul for 2024 og frem. I planen for bestyrelsens møder i 2023 fremgår de aktuelt kendte dagsordenspunkter. De respektive møder er planlagt til at vare tre timer (undtaget mødet den 27. marts, der er forlænget).

I årshjulet for 2024 og frem er indarbejdet de faste dagsordenspunkter, som har indgået i bestyrelsens hidtidige årshjul. Dertil kommer forventeligt en række dagsordenspunkter, som aktuelt ikke er kendte. De respektive møder er planlagt til at vare fire timer.

Det bemærkes, at de fem forretningseftersyn, som følge af et revideret årshjul, fremadrettet vil blive forelagt bestyrelsen med to års mellemrum.

1. Forslag til mødeplan 2023

Møder 2023	A-punkter	B-punkter	Andet
BM1 27. marts	- Afrapportering på strategisk rammekontrakt - Årsrapport, notat om årsresultat og revision - Strategi: Deep dive Nordic Nine - Forretningseftersyn af bygningsporteføljen	- Afrapportering på cybersikkerhed på CBS - Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger - Afrapportering vedr. whistleblowerordning - Afrapportering på GEP og kønsdiversitet i ledelse	
BM2 19. juni	- Strategi: Deep dive CBS Leadership - Forretningseftersyn af dagsuddannelsesporteføljen	- Q1 budgetopfølgning - Akademisk Råds rapport til bestyrelsen	- Præsentation af bestyrelsens selvaluering
BM3 25. september	- Strategi: Deep dive Strategic Programme Portfolio Review - Budgetrammenotat	- Q2 budgetopfølgning - Afrapportering på akademisk ytringsfrihed	- Opsamling på bestyrelsens selvaluering - Status på rekruttering af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer

			- Indstilling til genudpegning af Gunnar Bovim
BS (8.-9. november og B4)	- Midtvejsevaluering på strategien - Gennemgang og justering af den strategiske portefølje - Status på strategisk rammekontrakt		- Oplæg ved bestyrelsens studentervalgte medlemmer - Status på rekruttering af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer og genudpegning
B5 19. december	- Strategi: Godkendelse af portefølje - Beslutning om kommende deep dives - Godkendelse af budget og budgetoverslag	- Q3 budgetopfølgning - Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser - Afrapportering på Kopernikus/NytSIS	- Afsked med udtrædende medlemmer

2. Forslag til årshjul for bestyrelsens møder 2024 og fremefter

Møder 2024-	A-punkter	B-punkter	Andet
BM1 (marts)	- Afrapportering på strategisk rammekontrakt - Årsrapport, notat om årsresultat og revision - Strategi: Deep dive	- Afrapportering på cybersikkerhed på CBS - Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger - Afrapportering vedr. whistleblowerordning	
BM2 (juni)	- Strategi: Deep dive - Lige år: Forretningseftersyn forskning (2024-) - Ulige år: Forretningseftersyn bygningsporteføljen (2025-)	- Q1 budgetopfølgning - Akademisk Råds rapport til bestyrelsen - Ulige år: Afrapportering på GEP og status på handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse - Evt. rapportering fra CBSs fonde	

BM seminar (september)	- Strategi: Deep dive - Strategi: Drøftelse og justering af strategisk portefølje - Status på strategisk rammekontrakt (alt. drøftelse og input til ny rammekontrakt) - Budgetrammenotat - Lige år: forretnings eftersyn medarbejderporteføljen (2024-)	- Q2 budgetopfølgning - Afrapportering på akademisk ytringsfrihed	- Præsentation af og opsamling på bestyrelsens selvevaluering
B4 (december)	- Strategi: Godkendelse af portefølje og budget - Beslutning om kommende deep dives - Godkendelse af budget og budgetoverslag - Hvis ny strategisk rammekontrakt: Godkendelse af udkast til kontrakt - Lige år: Forretnings eftersyn EVU-porteføljen (2024-) - Ulige år: Forretnings eftersyn dagsuddannelsesporteføljen (2025-)	- Q3 budgetopfølgning - Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser - Afrapportering på Kopernikus/NytSIS	- Afsked med udtrædende medlemmer

**Forretningsorden for bestyrelsen
ved
Copenhagen Business School
Handelshøjskolen**

I medfør af § 3, stk. 7, i vedtægt for Copenhagen Business School – Handelshøjskolen, fastsættes:

Bestyrelsens konstituering

§ 1. Bestyrelsens formand udpeges af CBS' udpegningsorgan efter indstilling fra CBS' indstillingsorgan. Bestyrelsesformanden skal godkendes af ressortminister.

Stk. 2. Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en næstformand. Valget sker ved simpelt stemmeflerhed blandt de tilstedeværende medlemmer. Funktionsperioden for næstformanden fastsættes af den samlede bestyrelse i forbindelse med valget.

§ 2. Bestyrelsens formand repræsenterer bestyrelsen udadtil. Bestyrelsen skal påse, at lovgivning, vedtægt og forretningsorden overholdes.

Stk. 2. Formanden er talsmand for bestyrelsen og varetager den løbende kontakt til rektor mellem bestyrelsesmøderne.

Stk. 3. I formandens fravær træder næstformanden i formandens sted.

§ 3. Suppleanten for et valgt medlem træder ind, hvis det valgte medlem har forfald af mere end seks måneders varighed eller ved tre på hinanden følgende ordinære møder, men ikke ved et medlems fravær fra et enkelt møde.

Stk. 2. Såfremt et udefrakommende medlem af bestyrelsen får forfald af mere end seks måneders varighed eller ved tre på hinanden følgende møder, skal et nyt udefrakommende medlem udpeges efter bestemmelserne i vedtægtens § 5b, stk. 1-2.

Stk. 3. Deltagelse i bestyrelsesmøder via telefonkonference, ~~videolink eller lign.~~ eller Teams betragtes ikke som forfald.

Retningslinjer for bestyrelsens arbejde

§ 4. Der afholdes min. 45 møder pr. år, inkl. et strategiseminar, som afholdes inden fastlæggelsen af det kommende års budget.

§ 5. Formanden foranlediger indkaldelse til de ordinære møder mindst 5 arbejdsdage før mødets afholdelse. Indkaldelsen ledsages af dagsorden samt relevant bilagsmateriale. Såfremt særlige grunde gør det påkrævet, kan udsendelse af dele af bilagsmaterialet efter formandens bestemmelse ske med kortere varsel.

Stk. 2. Punkter, der ønskes optaget på dagsordenen, skal være formanden i hænde senest 14 dage før mødets afholdelse.

Stk. 3. Ekstraordinære møder afholdes, såfremt formanden skønner det nødvendigt, eller såfremt mindst fem medlemmer forlanger det.

Stk. 4. Ekstraordinære møder kan, såfremt formanden skønner det hensigtsmæssigt, afholdes som telefonmøder ~~ell. lign.~~ eller via Teams.

§ 6. I særlige tilfælde kan formanden træffe beslutning om, at en sag afgøres ved skriftlig høring (f.eks. elektronisk).

§ 7. Bestyrelsen kan bemyndige formanden til at træffe beslutning i en konkret sag eller i bestemte typer af sager.

§ 8. Formanden leder bestyrelsens møder. Ved formandens forfald træder næstformanden til som mødeleder.

§ 9. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Alle sager afgøres ved simpelt flertal, med mindre andet er bestemt i vedtægten. Ved stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende. Ved formandens forfald er næstformandens stemme udslagsgivende.

Stk. 2. Såfremt et medlem ikke har mulighed for at deltage i et møde, kan der stemmes via skriftlig fuldmagt. Fuldmagten fremlægges for formanden inden mødets begyndelse. Et bestyrelsesmedlem kan kun oppebære fuldmagt fra ét andet medlem på et givent møde.

§ 10. Formanden træffer i samråd med rektor beslutning om indkaldelse af særligt sagkyndige i forbindelse med punkter på dagsordenen.

§ 11. Der føres beslutningsreferater over bestyrelsens møder og beslutninger truffet ved skriftlig høring.

Stk. 2. Udkast til referat sendes til bestyrelsen senest 5 arbejdsdage efter mødet. Referatet godkendes af bestyrelsen ved skriftlig høring (elektronisk) og udsendes derefter til bestyrelsens medlemmer og direktionen (jf. §22 stk. 2) og offentliggøres på CBS.dk. *Stk. 3.* Det godkendte referat underskrives elektronisk i FirstAgenda af alle bestyrelsens medlemmer.

§ 12. Afbud til møder sker ved skriftlig eller telefonisk henvendelse til bestyrelsens sekretær.

§ 13. Bestyrelsen kan nedsætte ad hoc-udvalg med henblik på at udarbejde oplæg til bestyrelsen, når dette skønnes hensigtsmæssigt.

Bestyrelsens opgaver

§ 14. Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS. Bestyrelsen skal forvalte CBS' midler effektivt og til størst mulig gavn for samfundet og universitetets formål. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor for CBS, og ansætter og afskediger efter indstilling fra rektor prorektoren og universitetsdirektøren. Bestyrelsens opgaver fremgår i øvrigt af vedtægten.

§ 15. Bestyrelsens formandskab afholder minimum ét årligt møde med institutionsrevisor.

Stk. 2. Institutionsrevisor deltager ved bestyrelsens årlige behandling af årsrapporten og afreporterer i den forbindelse den udførte revision til bestyrelsen.

Åbenhed

§ 16. Der skal være størst mulig åbenhed om bestyrelsens arbejde.

§ 17. Dagsordener og bilag til møderne vil blive gjort tilgængelige på CBS.dk minimum 4 dage før mødets afholdelse jf. dog vedtægtens §3, stk. 2-6.

§ 18. Kommunikation om bestyrelsens beslutninger – udover hvad der fremgår af det offentlige referat – aftales mellem formanden og rektor.

§ 19. Bestyrelsens møder er offentlige. Ud over bestyrelsens medlemmer er rektor, prorektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, universitetsdirektør og bestyrelsens sekretær faste deltagere i alle møder, dog uden stemmeret.

§ 20. Bestyrelsen kan behandle sager for lukkede døre jf. vedtægtens §3. Formanden træffer forud for mødet afgørelse om, hvilke sager, der behandles for lukkede døre.

Stk. 2. Bestyrelsen kan desuden på mødet træffe afgørelse om, at sager behandles for lukkede døre.

Inhabilitet

§ 21. Et bestyrelsesmedlem har pligt til tidligst muligt at informere bestyrelsesformanden om sin eventuelle inhabilitet jf. bestemmelserne i Offentlighedsloven.

Stk. 2. Bestyrelsen træffer endelig afgørelse om et medlems inhabilitet.

Bestyrelsens forhold til rektor/direktion

§ 22. Bestyrelsen fastsætter rammerne for universitetets daglige ledelse, der varetages af rektor.

Stk. 2. Direktionen består af rektor, prorektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan og universitetsdirektør.

Stk. 3. Bestyrelsen fastsætter retningslinier for forholdet mellem bestyrelse og direktion, herunder for, hvordan bestyrelsen fører tilsyn med rektors ledelse af CBS.

Stk. 4. Rektor er ansvarlig for at sikre, at bestyrelsen modtager alle væsentlige oplysninger.

Stk. 5. Rektor udarbejder én gang pr. måned en samlet orienteringsmail til bestyrelsen. Denne refereres til som "rektors månedsmail".

Stk. 6. Direktionens medlemmer har ret til at udtale sig på bestyrelsens møder.

§ 23. Direktionen forelægger kvartalsvise budgetrapporteringer, herunder 3-årigt budgetoverslag, og revideret budget til bestyrelsens godkendelse.

Stk. 2. Direktionen udarbejder en årlig status på målene i den strategiske rammekontrakt i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar.

Stk. 3. Direktionen afrapporterer årligt på strategien i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar.

Bestyrelsens selvevaluering

§ 24. Bestyrelsen gennemfører én gang årligt en selvevaluering under ledelse af formanden. Evalueringen følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem.

Stk. 2. Formanden udarbejder forslag til kriterier for selvevalueringen, der fremlægges til bestyrelsens godkendelse.

Godkendelse af forretningsordenen samt ændringer i denne

§ 25. Forretningsordenen vedtages af bestyrelsen.

Stk. 2. Spørgsmål om forretningsordenens forståelse afgøres af formandskabet.

Stk. 3. Forretningsordenen revideres efter behov, dog skal forretningsordenen gennemgås og evt. revideres, såfremt der foretages ændringer i vedtægterne for CBS.

Godkendt af bestyrelsen den 27. marts 2023~~16. december 2020~~.

Godkendt af:

Torben Möger Pedersen, formand

Michael Rasmussen, næstformand

Jonas Andersen

Lise Balslev

Gunnar Bovim

Louisa Loran

~~Sebastian Toft Bringstrup~~

~~Alfred Josefsen~~

Lilian Mogensen

Sara Louise Muhr

~~Tobias Munch~~

Jesper Rangvid

7

~~Mia Cudrio Thomsen~~

Mette Vestergaard

Mikkel August Wallind

9. ORIENTERING OM STATUS PÅ STRATEGIC PROGRAMME PORTFOLIO REVIEW (SPPR)

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

CBS' uddannelser (bilag 9.3) er meget efterspurgt af såvel studerende som aftagere:

- CBS modtog i 2021 15.100 ansøgninger til bacheloruddannelserne og 15.825 ansøgninger til kandidatuddannelserne.
- Det fremgår af CBS' stakeholderanalyse fra 2021, at CBS' dimittender er dygtige, veluddannede, og de ved, hvad der skal til for at drive en virksomhed.
- CBS har den laveste ledighed blandt dimittenderne fra alle danske universiteter.
- CBS har opnået en 'Triple crown akkreditering' i form af de internationale og prestigefyldte EQUIS, AACSB og AMBA-akkrediteringer.

Der er dog også en række udfordringer ift. CBS' uddannelsesportefølje:

- Både EQUIS og AACSB har peget på, at det er vanskeligt at se, hvordan CBS' uddannelser differentierer sig fra hinanden.
- Stakeholderanalysen fra 2021 peger på, at stakeholders oplever, at kvaliteten på tværs af vores uddannelser kan være svingende.
- Det er omkostningstungt at vedligeholde en stor uddannelsesportefølje.

For fortsat at sikre uddannelsernes kvalitet og relevans og samtidig bevare bredden i uddannelsesporteføljen er der behov for at optimere uddannelsesporteføljen, så den afspejler, hvad CBS står for, og imødekommer de behov, som samfundet efterspørger til at løse morgendagens udfordringer. Med afsæt i CBS' strategi har CBS igangsat det strategiske initiativ Strategic Programme Portfolio Review (SPPR), der har til formål at revidere uddannelsesporteføljen (det godkendte kommissorium findes i bilag 9.1). Initiativet er blevet endnu mere relevant i forlængelse af de udmeldte politiske reformer om 1-årige kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser (bilag 9.4), som kommer til at udgøre en præmis for og en integreret del af revisionen af uddannelsesporteføljen.

Revisionen af CBS' uddannelsesportefølje har til formål at sikre seks overordnede mål, som fremgår af det godkendte kommissorium (bilag 9.1). Desuden er der både i reformudspillet og SPPR en kobling til CBS' strategiske projekt Lifelong Learning.

Der er i projektet nedsat en styregruppe, der har til formål at indstille forslag til direktionen til den fremtidige uddannelsesportefølje på baggrund af arbejdsgruppernes analyser og anbefalinger.

Analyse- og udviklingsarbejdet består af en række faser, som hver vil afklare en del af den samlede løsning for en revision af CBS' uddannelsesportefølje: 1) Uddannelses- og porteføljestruktur, herunder løsninger for 1-årige kandidat- og erhvervskandidatuddannelser, 2) governance af uddannelser, 3) porteføljens uddannelseslandskab og principper, og endelig 4) foreslåede ændringer til programporteføljen (bilag 9.2).

Organisationen høres om de foreslåede ændringer i oktober/november, hvorefter der forventes at blive truffet beslutning om uddannelsesporteføljen i december 2023. Tidsplanen vil dog kunne blive tilpasset processen for politiske reformer. Implementeringsfasen løber fra januar 2024 til december 2029. Bestyrelsen orienteres om revisionen af CBS' uddannelsesportefølje på møderne i marts, juni og november 2023.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om tidslinjen for Strategic Programme Portfolio Review til efterretning.

Bilag:

9.1 Kommissorium for Strategic Programme Portfolio Review

9.2 Tidslinje

9.3 CBS' uddannelsesportefølje

9.4 Forberedt på fremtiden I: regeringens udspil til ny uddannelsesreform

--

Kommissorium for Strategic Programme Portfolio Review (SPPR)

Indhold

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

1. Baggrund

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

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

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

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

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

2. Formål og målsætninger

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

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

Strategic Programme Portfolio Review skal sikre seks overordnede mål:

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

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

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

3. Projektorganisering

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

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

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

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

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

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

4. Proces og overordnet tidsplan

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

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

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

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

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

Udviklingsfase: januar 2023 – november 2023

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

Implementeringsfase: december 2023 – september 2029

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

5. Ressourcetræk

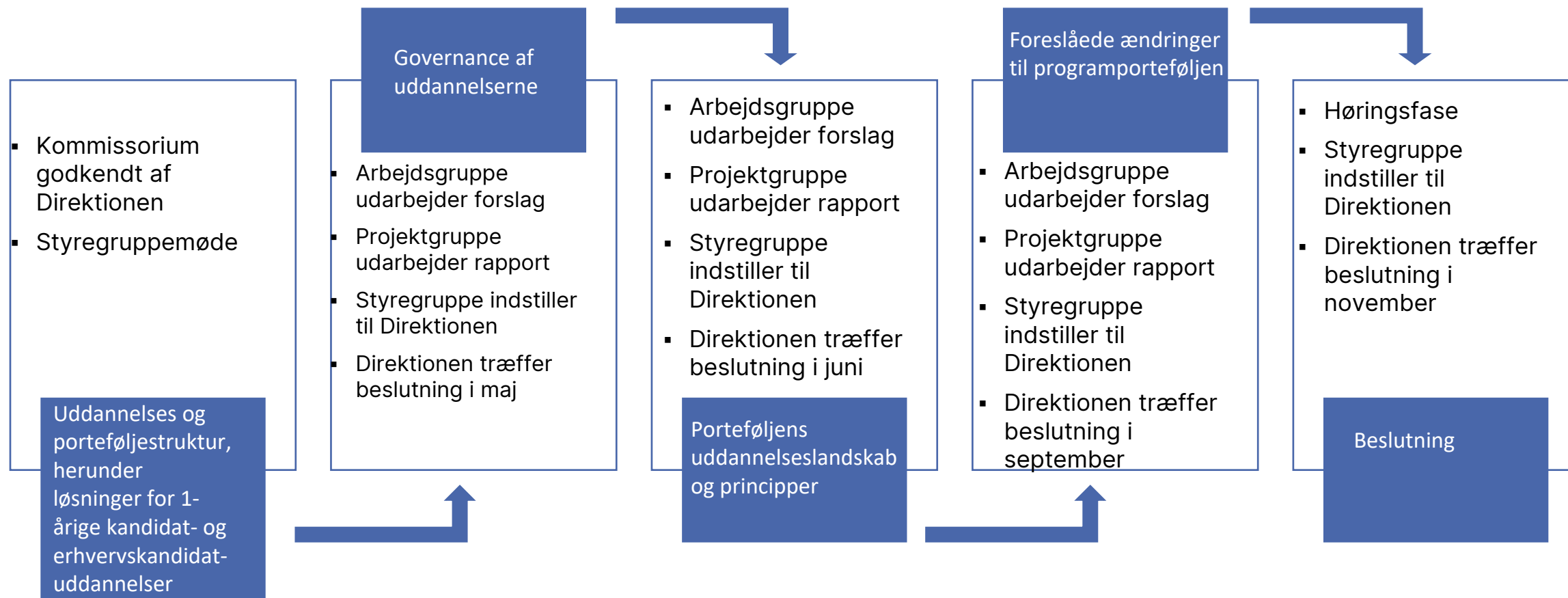
Ressourceforbruget i projektet kan opdeles i to faser; dels udviklingsfasen, og dels implementeringsfasen.

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

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

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

Tidslinje



Bestyrelsen orienteres om projektet

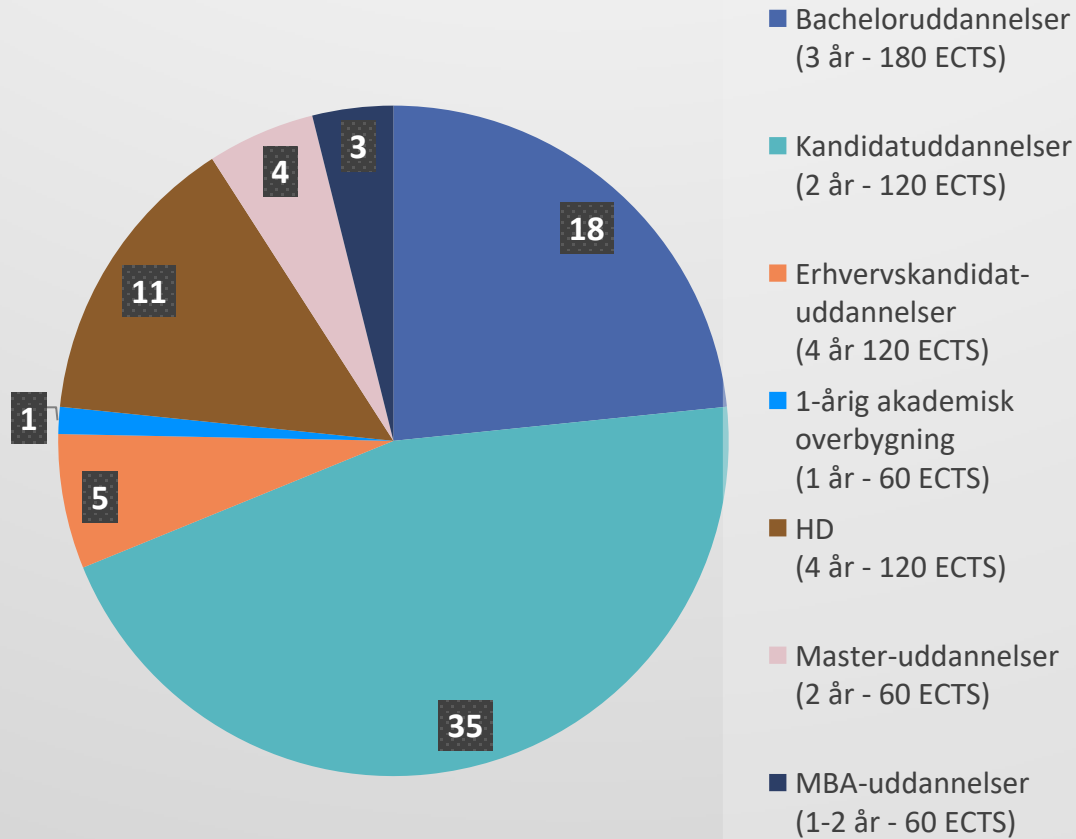
27/3

19/6

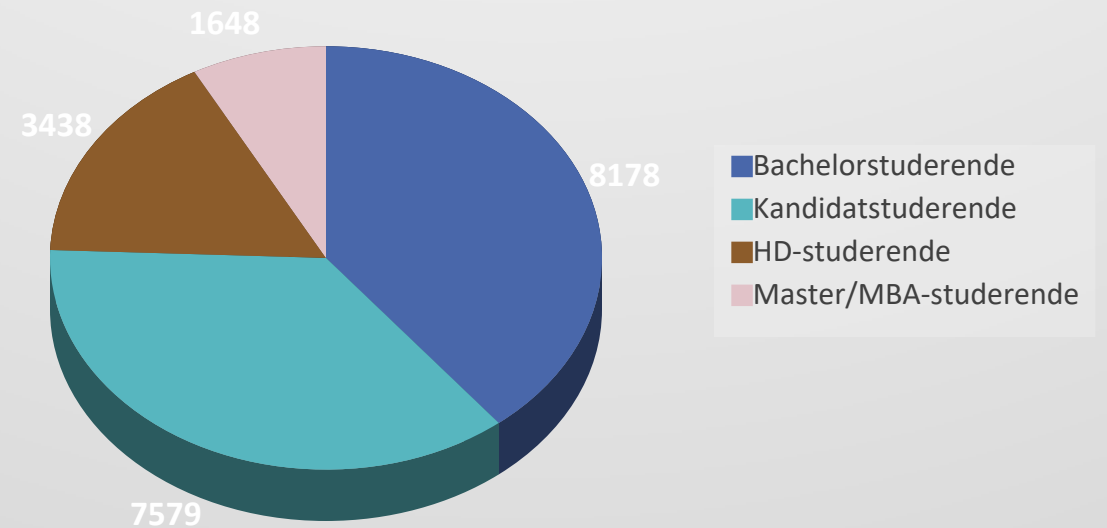
9-10/11

CBS' uddannelsesportefølje

Antal af uddannelser



Antal af studerende (2021)



Bacheloruddannelser



Undervist på dansk:

- HA almen erhvervsøkonomi
- HA i europæisk business
- HA i markeds- og kulturanalyse
- HA i projektledelse
- HA(fil.) - Erhvervsøkonomi - filosofi
- HA(it.) - Erhvervsøkonomi - informationsteknologi
- HA(jur.) - Erhvervsøkonomi - erhvervsjura
- HA(kom.) - Erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
- HA(mat.) - Erhvervsøkonomi - matematik
- HA(psyk.) - Erhvervsøkonomi - psykologi

Undervist på engelsk:

- HA i digital ledelse
- HA i service management
- HA(soc.) - Erhvervsøkonomi og sociologi
- HA int. -Økonomi, asiatisk sprog og kultur
- HA int. - Erhvervsøkonomi, sprog og kultur
- HA I International Business
- HA(pol.) - international erhvervsøkonomi og politik
- HA i Shipping og handel

Kandidatuddannelser

Fuldtidskandidatuddannelser



Undervist på dansk:

Cand.merc.aud. - Revisorkandidat

Cand.merc. erhvervsøkonomi - Finansiering og Regnskab

Cand.merc. erhvervsøkonomi - Økonomisk Markedsføring

Cand.merc.(jur.) - Erhvervsøkonomi og Jura

Cand.merc.(kom.) - Erhvervsøkonomi og Virksomhedskommunikation

Cand.merc.(mat.) - Erhvervsøkonomi og Matematik

Cand.merc.(psyk.) - Erhvervsøkonomi og Psykologi

Cand.soc. - Human Resource Management

Undervist på engelsk:

- Cand.merc.(bio.) – Bioentrepreneurskab
- Cand.merc.(datavidenskab)
- Cand.merc. - Digital Business (tidligere E-business)
- Cand.merc.(it.) – Informationssystemer
- Cand.merc.(si.) - Sundhedsinnovation
- Cand.merc.(fil.) - Erhvervsøkonomi og filosofi (sidste optag i 2025)
- Cand.merc.(pol.) - International erhvervsøkonomi og politik
- Cand.oecon. - Avanceret økonomi og finansiering

Undervist på engelsk:

- Cand.soc.
 - Organisatorisk innovation og entreprenerskab
 - Organisatorisk innovation og entreprenerskab (strategisk design og entreprenerskab)
 - Public Management and Social Development
- Cand.merc.
 - Accounting, Strategy and Control
 - Applied Economics and Finance
 - Brand and Communications Management (sidste optag i 2023)
 - Finance and Investments
 - Finance and Strategic Management
 - General Management and Analytics (ny uddannelse fra 2023)
 - International Business (sidste optag i 2023)
 - International Marketing and Management (sidste optag i 2023)
 - Management of Innovation and Business Development
 - People and Business Development
 - Sales Management
 - Strategy, Organisation and Leadership
 - Supply Chain Management
- Cand.merc.int. - international erhvervsøkonomi, sprog og kultur
 - Business and Development Studies
 - Diversity and Change Management
- Cand.ling.merc. i engelsk
 - Interkulturelle markedsstudier med spansk, tysk eller fransk

Erhvervskandidatuddannelser (deltid) og 1-årig akademiske overbygningsuddannelse



Erhvervskandidatuddannelser på deltid

- Cand.merc.aud. – Revisorkandidat
- Cand.merc. erhvervsøkonomi - Økonomisk Markedsføring
- Cand.merc. erhvervsøkonomi - Finansiering og Regnskab
- Cand.merc. erhvervsøkonomi - Supply Chain Management
- Cand.merc. - Digital Business (tidligere E-business)

1-årig akademisk overbygningsuddannelse

- Master in Sustainable Tourism and Hospitality Management

Efteruddannelser

HD

- HD1
- HD2
 - Business
 - Contract Law and Procurement
 - Finance
 - Financial and Management Accounting
 - Financial Planning
 - International Business
 - Management Accounting and Performance Management
 - Organisation and Management
 - Strategic Sales and Marketing
 - Supply Chain Management

Masteruddannelser

- Master of Business Development
- Master of Management Development
- Master of Public Governance
- Master i Skat

MBA-uddannelser

- Executive MBA
- Executive MBA in Shipping & Logistics
- The Copenhagen Full-Time MBA



Regeringen

Forberedt på fremtiden I

En sammenhængende reformkurs

Nye fleksible universitetsveje

Marts 2023

Indhold

Uddannelse. Danmark. Fremtiden.	4
Uddannelsessystemet og de uløste udfordringer	6
En sammenhængende reformkurs	8
Universitetsuddannelserne og de uløste udfordringer	10
Nye fleksible universitetsveje	12
De næste reformskridt for de videregående uddannelser	19

Uddannelse. Danmark. Fremtiden.

Uddannelse er grundstenen for fremtidens Danmark. Uddannelse skaber muligheder for den enkelte og en bedre fremtid for alle.

Flere danskere end nogensinde før tager en uddannelse. Generation for generation har vi dygtiggjort os. Den enkelte har fået flere muligheder og større frihed. Samfundet er blevet rigere, mere trygt og lige. Uddannelser som før var for de få, er nu for de mange.

Det er en af det danske samfunds store succeshistorier. At vi i dag både er et velfærdssamfund og et videnssamfund.

Desværre er det stadig ikke alle, som er kommet med. Og langt fra alle uddannelsesstilbud er gode nok.

Mange af os kender historierne. Den skoletrætte dreng, der ikke kan sidde stille. Bogstaverne, der danser på papiret. De unge mennesker, der skal have en ekstra hånd for at gribe de muligheder, der ligger foran dem. Elever, der knokler for at komme igennem en erhvervsuddannelse, men hvor mange falder fra undervejs. Unge, som fravælger pædagog- eller sygeplejerskeuddannelser. Studerende på ens kandidatveje med meget selvstudie. Og alle dem, der har været på arbejdsmarkedet i en livstid, men som kan have gavn af mere efteruddannelse for at følge med.

42.000 unge er hverken i arbejde eller under uddannelse. Ingen er tjent med at stå udenfor. Det

er dårligt for vores arbejdsmarked, som efterspørger uddannet arbejdskraft. Og vigtigst: Det er ikke retfærdigt over for de mennesker, der bliver pareret og går glip af de muligheder, uddannelse giver.

Det er vores ansvar at forberede vores børn og unge på fremtiden.

Hovedvejen i vores uddannelsessystem er blevet, at de fleste tager en gymnasial uddannelse og derefter en videregående uddannelse. I dag ventes eksempelvis hver fjerde at gennemføre en universitetsuddannelse. Kandidatuddannelserne var engang for de få, der ønskede klassiske akademikerjobs eller en forskerkarriere. I dag er det blevet hovedvejen til arbejdsmarkedet for en langt større gruppe.

Det er grundlæggende positivt for både den enkelte og samfundet, at flere end tidligere i dag har mulighed for at tage en uddannelse på universitetet. Men dét, at så mange går samme vej, passer ikke nødvendigvis til det arbejdsmarked, de skal ud på bagefter.

Samtidig søger og gennemfører for få en erhvervsuddannelse. Det samme er tilfældet, når det handler om store og vigtige uddannelser, der uddanner til velfærdsfagene.

Der er brug for handling. Vi skal finde løsninger på de uløste problemer.

Færre unge skal forlade folkeskolen uden tilstrækkelige forudsætninger. De mange unge, der i dag



De udfordringer, vi står overfor, er ikke løst med én reform. Det kræver, at vi tør se på hele vores uddannelsessystem. Fra folkeskole til universiteter. Fra første skoledag til sidste arbejdsdag.

står uden uddannelse eller job, skal i uddannelse eller have et arbejde. Flere unge skal tage en erhvervsuddannelse eller velfærdsuddannelse, og kvaliteten af uddannelserne skal forbedres.

Der skal være flere og mere fleksible veje gennem universitetet – både når det gælder længde, indhold og specialisering. Den enkelte skal kunne tilrettelægge sin egen vej, så den matcher behov og fremtidsdrømme.

Og så skal vi væk fra den gammeldags idé om, at uddannelse kun er noget, man tager i første del af livet. De valg, vi træffer som unge, skal ikke låse os fast. Videreuddannelse, omskoling og opkvalificering skal være nøgleord gennem hele uddannelsessystemet.

Danmark er et lille land med en åben økonomi og internationale virksomheder i verdensklasse. Danske virksomheder har stor gavn af, at de kan rekruttere og fastholde højt specialiseret

arbejdskraft. Derfor skal Danmark være et land, der tiltrækker flere internationale talenter i uddannelsessystemet.

De udfordringer, vi står overfor, er ikke løst med én reform. Det kræver, at vi tør se på hele vores uddannelsessystem. Fra folkeskole til universiteter. Fra første skoledag til sidste arbejdsdag.

Det kræver, at vi er klar til samlet set at investere mere i vores børn og unge. I undervisning og i uddannelse. Derfor vil regeringen med den nye reformkurs investere massivt i vores fælles fremtid.

Regeringens svar er et ambitiøst reformprogram, der skal forberede vores børn og unge på fremtiden. Vi har gjort deres fremtid til en af vores vigtigste opgaver.

'Forberedt på fremtiden I' er det første udspil i en ny sammenhængende reformkurs på uddannelsesområdet.

Christina Egelund
Uddannelses- og
forskningsminister

Mattias Tesfaye
Børne- og undervisnings-
minister

Troels Lund Poulsen
Økonomiminister

Uddannelsessystemet og de uløste udfordringer

Det danske uddannelsessystem er på mange måder en succeshistorie.

Fri, lige og gratis adgang til uddannelse har løftet uddannelsesniveaue i Danmark generation efter generation.

Uddannelse gør os dygtigere, mere idérige og mere produktive og er på den måde med til at sikre vækst, velstand og velfærd. Uddannelse er det rum, hvori vi slipper nysgerrigheden fri, løfter os som

mennesker og finder fællesskaber for livet. Uddannelse bidrager til et stærkt og produktivt erhvervsliv, løfter konkurrenceevnen og er en forudsætning for høj faglighed og kvalitet i de offentlige services og tilbud.

Der findes imidlertid i dag en række åbenlyse udfordringer i uddannelsessystemet, som fortsat er uløste. Nogle har været forsøgt løst. Andre har ingen haft modet til at tage fat i. Udfordringer, der strækker sig fra folkeskole til universitet.



Bedre sammenhæng mellem det boglige, praktiske og kreative indhold i folkeskolen

Folkeskolen motiverer langt fra alle

Uddannelse starter i folkeskolen. Alle børn skal blive så dygtige, som de kan i folkeskolen. Men nogle elever har svært ved at bevare motivationen i folkeskolen og forlader skolen uden lyst til at lære mere.

Der er behov for at styrke elevernes motivation, dannelse og faglige udbytte. Der skal skabes en bedre sammenhæng mellem det boglige, praktiske og kreative indhold i skolen.

Undervisningen er for langt fra elevernes virkelighed. Der er behov for en folkeskole, der i højere grad giver eleverne indsigt i forskellige fagligheder og brancher, og som styrker deres fundament for at træffe kvalificerede valg af uddannelse efter folkeskolen. Eleverne må ikke per automatik vælge det almene gymnasium, idet dette medfører et mere ensporet uddannelsessystem, som ikke altid gavner hverken den enkelte eller samfundet.



42.000

I 2021 var der cirka 42.000 unge, der ikke var i uddannelse eller beskæftigelse.

For mange unge er ikke i gang med uddannelse eller job

På trods af det generelt stigende uddannelsesniveau er der stadig en gruppe, som ikke kommer med. 42.000 unge mellem 15 og 24 år, svarende til 6 procent, har i dag hverken job eller uddannelse. Og der er stadig ulighed mellem ufaglærtes børn og akademikernes børn i deres muligheder for selv at få en uddannelse.

Det er hverken godt for vores arbejdsmarked eller for den enkelte, at mange unge hverken har job eller uddannelse, for vi har brug for alle. Vi ved, at det er afgørende for livskvaliteten at få en uddannelse og være en del af et arbejdsfællesskab.

Færre og færre faglærte



40%

falder fra erhvervsuddannelserne.

Sidste år uddannede vi næsten 27.000 dygtige faglærte, men der er potentiale for at uddanne mange flere. Vi har derfor brug for at udfordre automatpiloten og den hovedvej, der i dag er fra folkeskolen til det almene gymnasie.

Andelen af unge, som søger ind på en erhvervsuddannelse direkte efter 9. og 10. klasse, er stagneret på cirka 20 procent. Dertil kommer at mange af dem, der faktisk vælger en erhvervsuddannelse,

falder fra undervejs – frafaldet på erhvervsuddannelserne er cirka 40 procent. Samtidig trækker store årgange sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Antallet af faglærte mellem 15-69 år forventes at falde med knap 100.000 frem mod 2030 set i forhold til 2019.

Et uddannelsessystem med barrierer



2%

optages på en videregående uddannelse på baggrund af en erhvervsuddannelse.

Unge i dag kan opleve, at det er svært at skifte spor, når man først har valgt en uddannelse. At uddannelsessystemet har forhindringer og forgreninger, der ender blindt. Hvert år skifter cirka 13.000 studerende fra én videregående uddannelse til en anden – uden at de nødvendigvis får merit for de fag, de har taget tidligere.

Unge kan føle, at dørene lukkes, hvis ikke de går i gymnasiet, og en del fravælger fag – og endda

socialt liv og venskaber – i drømmen om et karaktergennemsnit, der er højt nok til, at de kan komme i betragtning til en universitetsuddannelse.

Og selvom mange faglærte kan have gode forudsætninger for at gennemføre en videregående uddannelse er det kun 2 procent, der optages på en videregående uddannelse på baggrund af en erhvervsuddannelse, og på landets universiteter er tallet tæt på nul.

Rekrutteringen til velfærdsfagene er udfordret



24%

Antallet af ansøgere til lærer-, pædagog-, sygeplejerske- og socialrådgiveruddannelserne faldt med 24 pct. fra 2019 til 2022.

Dygtige og engagerede lærere, pædagoger, pædagogiske assistenter, socialrådgivere, social- og sundhedsmedarbejdere og sygeplejersker er kernen i vores velfærdssamfund. Det er dem, der understøtter vores børn, tager hånd om vores udsatte og behandler vores syge.

Men søgningen til de uddannelser, der understøtter vores kernevelværd, er faldende. Antallet af ansøgere til lærer-, pædagog-, sygeplejerske- og socialrådgiveruddannelserne faldt med 24 procent fra 2019 til 2022. Og i de kommende år, hvor ungdomsårgangene bliver mindre på grund af den

demografiske udvikling, vil den forventeligt falde yderligere.

Dertil kommer, at mange på uddannelserne ikke føler sig godt nok rustet til det arbejds-liv, der venter dem. Mange nyuddannede inden for velfærdsprofessionerne oplever i dag et "praksischock" i overgangen fra uddannelse til arbejde.

Bedre rammer for efteruddannelses- og specialiseringsmuligheder inden for disse fag skal bidrage til, at færre søger væk fra fagene.

Den samme vej gennem universiteterne



1/4

I dag ventes hver fjerde unge at gennemføre en universitetsuddannelse.

I dag ventes hver fjerde unge at gennemføre en universitetsuddannelse. Det er grundlæggende positivt, men det betyder også, at flere og flere kandidatuddannede i fremtiden vil skulle finde job i brancher og sektorer, der ikke tidligere typisk har beskæftiget kandidater.

Det stiller nye krav til indretningen af vores universitetsuddannelser. I dag går rigtig mange

studerende den samme vej gennem universiteterne. Derfor er der grund til at kigge på, om universitetsuddannelserne kan indrettes mere fleksibelt. Med varierende længder og forskellige grader af specialisering. Hvor fleksibiliteten er større, og hvor der er bedre muligheder for at sprede uddannelse ud over hele arbejdslivet.

En sammenhængende reformkurs

Forberedt på fremtiden

Skal de uløste problemer overkommes, og de positive udviklinger styrkes, kræver det en ny ambitiøs reformkurs i det samlede uddannelsessystem. En fremsynet udvikling af uddannelsessystemet gennem samarbejde og inddragelse af relevante aktører.

Det handler om at åbne nye muligheder og sikre sammenhæng – også for internationale studerende. Så flere mennesker fremover vil møde endnu bedre, fagligt stærke og mere relevante uddannelser med plads til udvikling, trivsel og dannelse.

Det handler om, at vi forbereder os på fremtiden.

'Forberedt på fremtiden' er rammen om regeringens sammenhængende reformkurs på det samlede uddannelsesområde.

En reformkurs, hvor regeringen samlet set vil investere flere midler i børn, unge og uddannelse.

Reformprogrammet vil indeholde udspil, initiativer, tiltag og partnerskaber af forskellig karakter. Det vil tage fat på forskellige dele og elementer i uddannelsessystemet med den samme ambition: At skabe et uddannelsessystem, der fra folkeskolen til de videregående uddannelser giver børn og unge de bedste forudsætninger for at begå sig i livet.

Folkeskolen skal styrke valget af den videre vej

Regeringen vil sætte folkeskolen fri, så det vigtigste kommer i fokus – de basale færdigheder, børnenes udvikling, dannelse og trivsel. Skolen skal forberede børnene til en ungdomsuddannelse, herunder fag inden for eksempelvis håndværk og pleje samt de gymnasiale uddannelser. Regeringen vil skabe en folkeskole, der motiverer alle elever og giver dem lyst til at lære mere.

Alle skal med

Regeringen vil skabe et uddannelsessystem, der fra folkeskolen til de videregående uddannelser giver alle børn og unge de bedste forudsætninger for at begå sig videre i livet, herunder med et bredt kendskab til deres egne evner og til de muligheder, arbejdslivet byder på.

Flere faglærte

Regeringen vil styrke erhvervsuddannelserne og få flere til at søge denne vej. Flere ufaglærte skal opkvalificeres og efteruddannes. Det skal være muligt at uddanne, omskole og opkvalificere sig gennem et helt arbejdsliv.

Nye fleksible universitetsveje

Styrkede professions- og erhvervsrettede uddannelser

Regeringen vil øge kvaliteten af professions- og erhvervsrettede uddannelser. Det handler om at opbygge uddannelserne mere fleksibelt, øge kvaliteten og skabe en bedre praksiskobling. Og det handler om bedre efteruddannelsesmuligheder igennem hele arbejdslivet.

Et uddannelsessystem der bryder barrierer og skaber sammenhæng

Regeringen vil styrke sammenhængen i og vejene ind i det videregående uddannelsessystem. Herunder blandt andet et nyt optagelsessystem, udbredelse af merit og færre barrierer for efter- og videreuddannelse på videregående niveau.

Fremtidens videregående uddannelseslandskab

Regeringen vil udarbejde en samlet, langsigtet plan for det videregående uddannelses- og institutionslandskab. Der skal være gode uddannelsesstilbud og bæredygtige uddannelser i alle dele af landet, og uddannelserne skal udvikles i takt med arbejdsmarkedets behov.

Nye fleksible universitetsveje

Regeringens foreslår



Et nyt kandidatuddannelseslandskab

Regeringen vil reformere universitetsuddannelserne, så de studerende får mulighed for at vælge mellem flere forskellige kandidatveje. De studerende skal fremover tilbydes:

- Kandidatuddannelser på 1½ studieår med et tydeligt arbejdsmarkedssigte.
- Kandidatuddannelser på 2 studieår med større grad af specialisering.
- Kandidatuddannelser på 2½ - 3 studieår med en høj grad af specialisering.
- Fleksible erhvervskandidatuddannelser af varierende længde.



Nye kandidatuddannelser på 1½ studieår og flere erhvervskandidater

Regeringen foreslår, at op imod halvdelen af kandidatuddannelsespladserne fremover udbydes som nye kandidatuddannelser på 1½ studieår, og at der oprettes flere fleksible erhvervskandidatuddannelser. Størstedelen af pladserne på de nye uddannelser vil blive udbudt inden for samfundsvidenskab og humaniora og i mindre grad på de sundhedsvidenskabelige, naturvidenskabelige og tekniske områder.



Ambitiøse kvalitetsmålsætninger for de nye kandidater

En markant investering i de nye kandidatuddannelser skal understøtte, at de studerende får flere ugentlige timer, øget feedback og mere vejledning, ligesom en væsentlig del af undervisningen tilrettelægges på mindre hold, så der er tæt kontakt med undervisere og medstuderende. Konkret har regeringen blandt andet en ambition om, at de studerende på de nye 1½-årige kandidatuddannelser skal have 15 timers planlagt undervisning og vejledning om ugen.



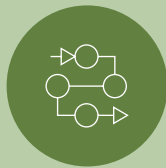
Gode muligheder for at dygtiggøre sig hele livet

Der skal skabes bedre muligheder for at efter- og videreudanne sig løbende og senere i livet ved at bygge videre på kandidatuddannelsen eller starte på en helt ny.



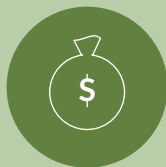
Flere internationale universitetsstuderende

Det skal være muligt for at optage flere internationale studerende inden for områder, hvor dansk erhvervsliv efter-spørger højt specialiseret arbejdskraft.



En inddragende proces

Der tilrettelægges en inddragende proces med relevante parter, der – i forlængelse af en politisk aftale – skal udforme de konkrete nye kandidatveje, herunder understøtte, at de nye erhvervskandidatuddannelser kommer godt i gang.



Investering i børn, unge og uddannelse

Regeringens forslag indebærer en samlet prioritering varigt til universitetsområdet på 950 mio. kr. Reformen skaber derudover et provenu på 1,35 mia. kr. varigt, som regeringen vil prioritere til børn, unge og uddannelse.

Universitetsuddannelserne og de uløste udfordringer

Universitetet uddanner flere og til et bredere arbejdsmarked



Over de seneste årtier er flere unge blevet optaget på universitetet. I 1990 var det omkring hver tiende af en ungdomsårgang, der gennemførte en universitetsuddannelse. I dag forventes det at være hver fjerde ung.

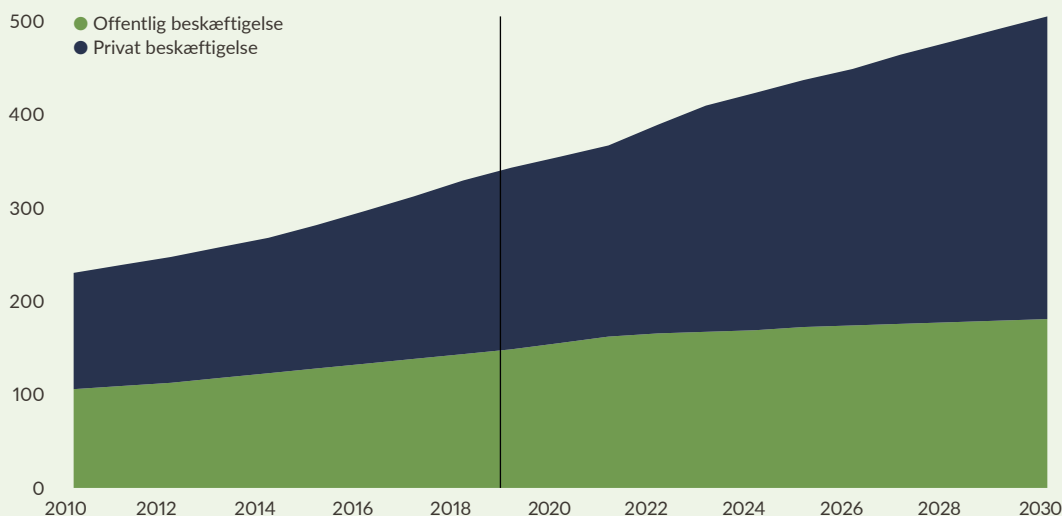
Det er grundlæggende positivt. Den enkelte har fået flere muligheder og større frihed, mens velstanden i samfundet er vokset.

Men det betyder også, at kandidatuddannelserne i dag er blevet et tilbud for en større og mere forskelligartet gruppe.

Tidligere var kandidatuddannede i høj grad beskæftiget i den offentlige sektor. Det øgede antal kandidatuddannede indebærer, at de nyuddannede både i dag og i fremtiden skal varetage en bredere vifte af job på nye dele af arbejdsmarkedet.

En fremskrivning viser, at antallet af kandidater, der skal ud på det private arbejdsmarked, ventes at blive mere end fordoblet over en 15-årig periode – fra 150.000 i 2015 til knap 320.000 i 2030. Det betyder, at der vil være forskellige krav til, hvad universitetsuddannede skal kunne.

Fremskrivning af antal kandidater til rådighed for beskæftigelse, 2010-2030
1.000 personer



Anm.: 'Offentlig beskæftigelse' dækker over ændringer i den offentlige efterspørgsel på baggrund af et fremskrivningsscenarie af den offentlige efterspørgsel efter arbejdskraft svarende til 'scenarie med forskydning' i Finansministeriet (2022): Økonomisk Analyse: Mekaniske fremskrivninger af udbud af og efterspørgsel efter velfærdsmedarbejdere.

Kilde: Finansministeriet (2022): Økonomisk Analyse: Mekaniske fremskrivninger af udbud af og efterspørgsel efter velfærdsmedarbejdere.



9/10

bachelorstuderende læser direkte videre på en kandidatuddannelse.

Universitetsvejene er ens

I Danmark findes der i dag knap 500 forskellige udbud af kandidatuddannelser. Langt de fleste er tilrettelagt på fuld tid over to år. Der er med andre ord meget lidt variation i længden og graden af specialisering. Samtidig er det meget forskelligt, i hvor høj grad uddannelserne er udviklet i samarbejde med erhvervslivet

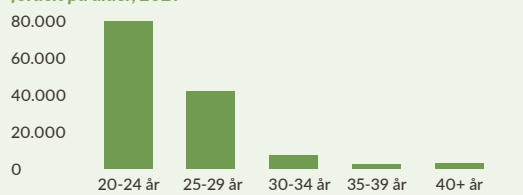
Langt de fleste tager stort set al universitetsuddannelse som en samlet blok i starten af livet. Det betyder, at universitetsuddannelse typisk er noget, der foregår, mens man er i 20'erne og delvist 30'erne.

Omvendt er det relativt få, der tager en universitetsuddannelse, når de er i 40'erne, 50'erne og 60'erne. Det harmonerer dårligt med, at arbejdslivet for de fleste er blevet længere, og den

teknologiske udvikling forventeligt kan betyde, at flere vil skulle dygtiggøre sig senere i livet eller skifte spor.

I dag tager 9 ud af 10 bacheloruddannede desuden deres kandidatuddannelse i direkte forlængelse af bacheloruddannelsen, selvom bachelor- og kandidatuddannelserne egentlig er separate uddannelser.

Antal studerende, der er igang med en universitetsuddannelse, fordelt på alder, 2021



2%

af de kandidatstuderende tager en erhvervskandidat.

Potentiale for bedre kobling mellem uddannelserne og arbejdsmarkedet

Universiteterne har løbende tilpasset indholdet på uddannelserne, så der på forskellig vis indgår kontakt med og inddragelse af arbejdsmarkedet undervejs, men der er fortsat potentiale for forbedringer.

Tal fra Danmarks Studieundersøgelse viser f.eks., at 42 procent af de nyuddannede kandidater oplever, at overgangen fra uddannelse til arbejdsmarked er svær. De nyuddannede universitetskandidater angiver, at det er svært at gennemskue og formidle,

hvordan deres kompetencer kan bruges i praksis. 35 procent angiver, at det er svært at formidle deres kompetencer, og 30 procent at det er svært at gennemskue, hvilke jobs de kan søge.

Der er endvidere potentiale for at koble uddannelse og arbejde mere end i dag. I dag er det eksempelvis kun 2 procent, der uddanner sig på en såkaldt erhvervskandidatuddannelse, hvor man arbejder mindst 25 timer om ugen, mens man studerer.



36%

af de kandidatstuderende savner feedback.

De studerende får begrænset undervisning og feedback

På en del studieretninger er der i dag få undervisningstimer og begrænset kontakt mellem undervisere og studerende. Hver tredje studerende på kandidatuddannelserne tilbydes således mindre end 10 timers undervisning og vejledning om ugen.

Det betyder, at mange har, hvad der svarer til, 27-30 timers selvstudier om ugen. Det harmonerer

dårligt med, at hver sjette kandidatstuderende føler sig ensom. Samtidig savner 36 procent af de kandidatstuderende mere feedback fra deres undervisere. Det risikerer at gå ud over de studerendes faglige udbytte og deres trivsel. Vi ønsker at forbedre rammerne om det gode studieliv.



Dansk erhvervsliv efterspørger højt kvalificeret arbejdskraft

Danske virksomheder efterspørger højt uddannet arbejdskraft inden for en række områder. For eksempel ingeniører og naturvidenskabelige kandidater til at opfinde, planlægge og udføre opgaverne, når vi skal i mål med den grønne omstilling. Og specialister i IT og computer science til at hjælpe os med både at udvikle og levere de rigtige løsninger, hvis Danmark fortsat skal være et digitalt foregangsland.

Internationale studerende er en vigtig mulighed for danske virksomheder til at rekruttere højt uddannet arbejdskraft, som er svær at finde i tilstrækkeligt omfang blandt danske dimittender. Der er derfor behov for at tiltrække og fastholde flere internationale studerende inden for de områder, hvor der forventeligt vil være efterspørgsel på højt kvalificerede medarbejdere. Vel at mærke uden, at udgifterne til SU til vandrende arbejdstagere stiger mere end, hvad Folketingets partier har forpligtet sig på.

Nye fleksible universitetsveje

Regeringen vil etablere nye fleksible uddannelsesveje på universiteterne. Det skal ske ved, at op imod halvdelen af kandidatuddannelsespladserne fremover udbydes som nye kandidatuddannelser på 1½ studieår med et tydeligt arbejdsmarkedssigte og ved at oprette flere erhvervskandidatuddannelser.

Udviklingen af de nye uddannelsesveje skal gå hånd i hånd med, at kvaliteten på uddannelserne løftes med flere timer, mindre hold og bedre vejledning.

Der skal samtidig være nye efteruddannelsesmuligheder for dem, der har taget de nye kandidatuddannelser, så de har mulighed for at tilegne sig ny viden og nye kompetencer senere i livet.

Regeringen lægger vægt på, at dem, der kender uddannelserne og arbejdsmarkedets behov, involveres i, hvordan reformen implementeres. Derfor vil universiteter, erhvervsliv og studerende blive involverede i den konkrete udformning af de nye uddannelser.

En investering i universitetsområdet



**950
mio. kr.**

prioriteres til universitetsområdet.

**1,35
mia. kr.**

prioriteres til børn, unge og uddannelse.

Regeringens forslag til en universitetsreform indebærer en samlet prioritering til universitetsområdet varigt på cirka 950 mio. kr.

Cirka 600 mio. kr. årligt skal gå til et nyt kandidatlandskab med flere veje af høj kvalitet og et løft af kvaliteten på universiteternes bacheloruddannelser.

Regeringen lægger desuden op til at afsætte cirka 250 mio. kr. til nye og bedre videreuddannelsesmuligheder for studerende, der har taget en kandidatuddannelse på 1½ studieår, og cirka 100 mio. kr. til flere internationale studerende.

Finansieringen kommer dels fra, at der med reformen vil være færre udgifter til taxameter svarende til cirka 430 mio. kr. Derudover vil der med reformen være færre udgifter til SU svarende til cirka 350 mio. kr. Hertil kommer finansiering fra en

ramme afsat til uddannelse i forbindelse med *Aftale om en ny reformpakke for dansk økonomi* svarende til cirka 90 mio. kr. samt cirka 80 mio. kr. fra det afledte provenu til at understøtte reformens formål med at skabe nye universitetsveje og bedre muligheder for efteruddannelse.

Reformen skaber derudover et provenu på cirka 1,35 mia. kr. varigt, som regeringen vil prioritere til børn, undervisning og uddannelse.

Reformens samlede virkning på den strukturelle beskæftigelse er omtrent 6.000 fuldtidsbeskæftigede i 2030.



Et nyt kandidatuddannelseslandskab

Regeringen ønsker, at de studerende skal have mulighed for at vælge mellem flere forskellige kandidatveje, end det er tilfældet i dag. Det skal ske ved at gentænke det eksisterende kandidatuddannelseslandskab og investere i de nye veje. Det vil være til gavn for den enkelte studerende, der i højere grad kan vælge den vej, der passer bedst til konkrete ønsker og behov. Og det vil være til gavn for samfundet, når arbejdsgiverne fremadrettet vil kunne rekruttere kandidater med mere forskelligartede profiler, som undervejs i arbejdslivet kan specialisere sig.

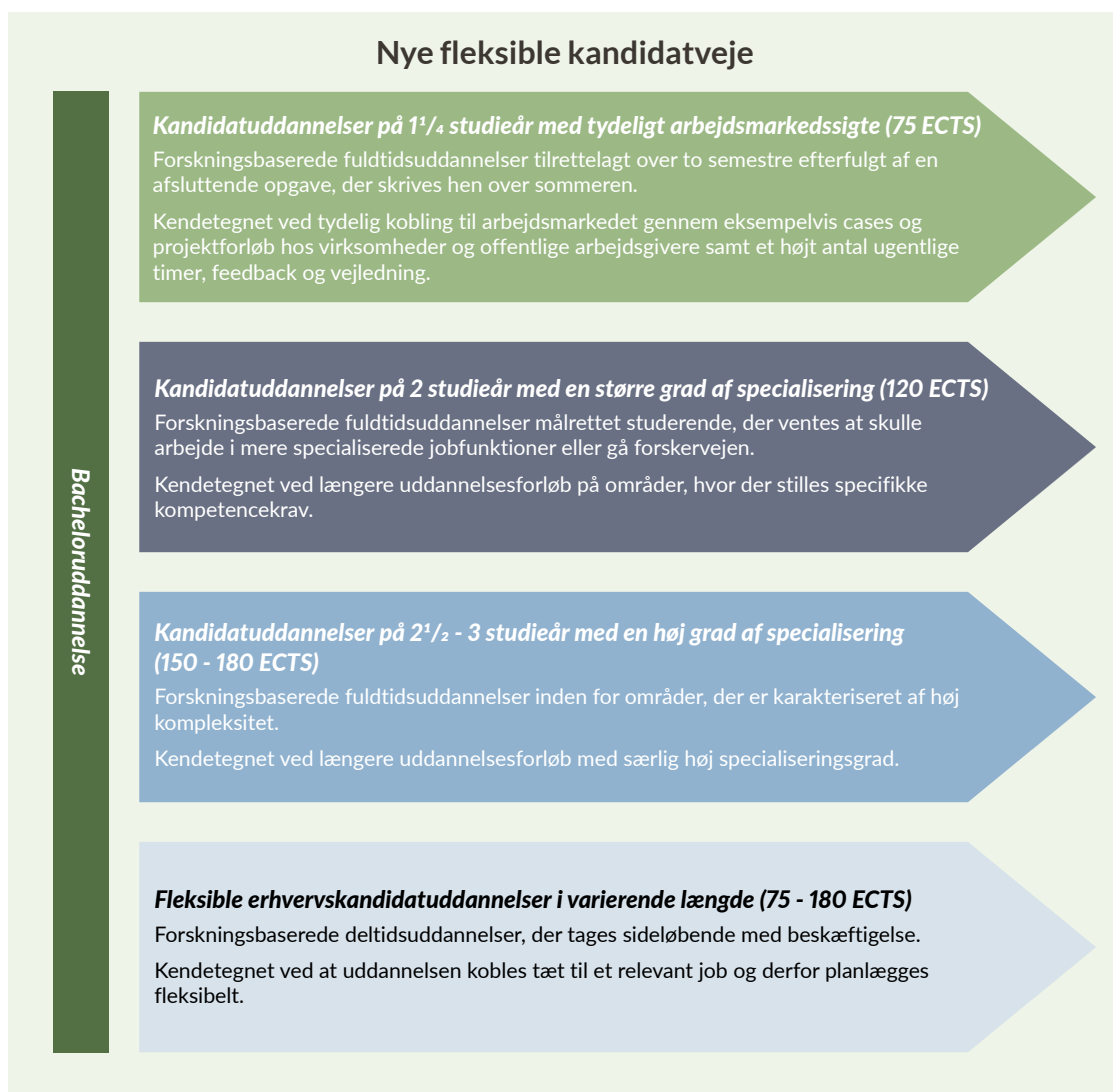
De studerende skal fremover opleve et universitetslandskab med forskellige veje – både når det handler om længde, specialisering og tilrettelæggelse. Og der skal være mulighed for at vende tilbage og bygge videre på sin kandidatuddannelse eller skifte spor senere.

Regeringen foreslår, at de nye uddannelsesveje skabes ved, at op imod halvdelen af

kandidatuddannelsespladserne fremover udbydes som nye kandidatuddannelser på 1½ studieår og ved at oprette flere erhvervskandidatuddannelser.

De nye kandidatuddannelser på 1½ studieår skal udbydes inden for alle hovedområder – dog i forskelligt omfang. Regeringen foreslår, at størstedelen bliver udbudt inden for samfundsvidenskab og humaniora og i mindre grad på de sundhedsvidenskabelige, naturvidenskabelige og tekniske områder. Uddannelser der giver autorisation, som eksempelvis læge og dyrlæge, vil ikke kunne udbydes som kandidatuddannelser på 1½ studieår.

Det er væsentligt for regeringen, at der er gode uddannelsestilbud i alle dele af landet. I udviklingen af det nye kandidatlandskab vil der derfor skulle tages højde for, at der er en fornuftig geografisk balance mellem udbud af forskellige slags kandidatuddannelser.



Der lægges op til, at den foreslåede reform af universitetsuddannelserne følges af en tilsvarende proces for kandidatuddannelserne på de kunstneriske uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

I forbindelse med en reform af universitetsuddannelserne kan en række små forskningsmiljøer rundt omkring i Danmark blive udfordret.

Regeringen vil inden for forskningsbudgettet prioritere at understøtte små forskningsmiljøer, der bliver berørt af et ændret uddannelseslandskab. Regeringen vil derfor senere præsentere et oplæg til, hvordan små berørte forskningsmiljøer kan understøttes økonomisk, herunder gennem mere langsigtede strategiske forskningsprioriteringer.

Nye kandidatuddannelser på 1½ studieår med et tydeligt arbejdsmarkedssigte



Regeringen foreslår, at der oprettes nye kandidatuddannelser på 1½ studieår med et tydeligt arbejdsmarkedssigte. Uddannelserne henvender sig særligt til studerende, der ønsker arbejdsmarkedsfokus i deres uddannelse.

Regeringen foreslår, at de nye kandidatuddannelser tilrettelægges som fuldtidsuddannelser over to semestre efterfulgt af en større afsluttende opgave, der skrives hen over sommeren.

Kandidatuddannelserne vil ligesom de øvrige universitetsuddannelser være forskningsbaserede. De studerende vil i løbet af deres uddannelse som en integreret del af undervisningen få gode muligheder for at afprøve deres faglighed og teoretiske viden i praksis igennem eksempelvis cases og projektsamarbejder med relevante virksomheder.

En markant investering i det nye kandidatuddannelseslandskab skal bl.a. understøtte, at de studerende

får flere ugentlige timer og mere feedback og vejledning, ligesom en væsentlig del af undervisningen tilrettelægges på mindre hold, hvilket muliggør tæt kontakt med undervisere og medstuderende.

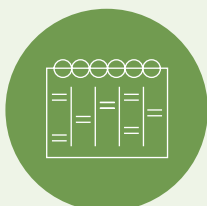
Regeringen vil derfor gå i dialog med universiteterne om, hvordan der kan formuleres relevante mål for uddannelser af høj kvalitet. Afsættet for dialogen vil være en ambition om:

- 15 timers undervisning og vejledning ugentligt.
- ¾ af undervisningen skal foregå på små hold på de uddannelser, som er præget af forholdsvis meget selvstudie.
- ¼ af undervisningen skal udgøres af vejledning og feedback på uddannelser, som har mange forelæsninger frem for undervisning på mindre hold.

Ambitiøse kvalitetsmålsætninger for kandidatuddannelser på 1½ studieår

Flere timer

Ambition om 15 timers undervisning og vejledning



Mindre hold

Ambition om, at ¾ af undervisningen skal foregå på små hold på de uddannelser, som er præget af forholdsvis meget selvstudie



Mere vejledning

Ambition om, at ¼ af undervisningen skal udgøres af vejledning og feedback på uddannelser, som har mange forelæsninger frem for undervisning på mindre hold



Efter- og videreuddannelse på kandidatniveau eller en ny kandidatuddannelse



Regeringen ønsker, at flere uddanner sig løbende gennem arbejdslivet, så uddannelse ikke overvejende er noget, man tager i en samlet blok først i livet.

Konkret foreslår regeringen derfor, at de nye kandidater på 1½ studieår får bedre muligheder for efteruddannelse i form af:

- Mulighed for at vende tilbage til universitetet og tage fag, moduler, særlige kandidatforløb eller en hel ny kandidatuddannelse på erhvervskandidatlignende vilkår.
- Markant lavere deltagerbetaling inden for det eksisterende voksen- og efteruddannelsessystem. Det kan både være kurser, der udbydes på universiteterne eller på de øvrige videregående uddannelsesinstitutioner, eksempelvis som enkeltfag, diplom- eller masterkurser.
- Mulighed for at tage endnu en hel kandidatuddannelse på fuldtid (efter to år på arbejdsmarkedet).

For mange vil livssituationen have ændret sig, når behovet for mere uddannelse opstår. Uddannelses-tilbuddene skal derfor gøre det muligt og attraktivt

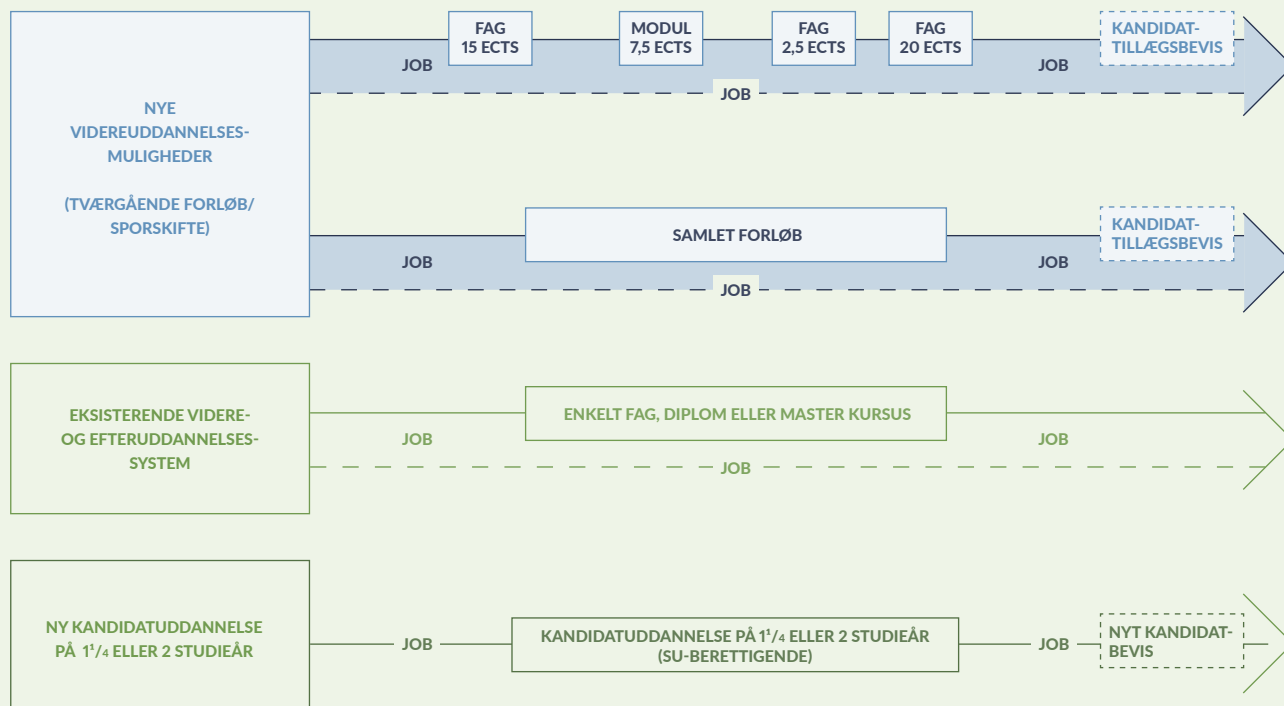
at uddanne sig fleksibelt sideløbende med både arbejds- og familieliv.

Regeringen lægger derfor op til, at der skal udvikles en række nye efter- og videreuddannelsesstilbud på kandidatniveau. De nye tilbud skal være tilrettelagt, så de passer ind i den studerendes livssituation – eksempelvis om aftenen, i weekenden eller over sommerperioden, og så man som studerende både kan tage enkelte fag, moduler eller en hel kandidatuddannelse sideløbende med, at man arbejder.

Forløbene skal både give den enkelte mulighed for at specialisere sig og mulighed for at skifte spor. Der kan således både være tale om specialiseringsforløb, hvor den studerende kan specialisere sig inden for dele af sit fagfelt, og mere tværgående forløb, hvor man som kandidat kan skifte fagligt spor.

Regeringen vil gå i dialog med universiteterne om en model for, at studerende, der har gennemført efter- og videreuddannelsesaktiviteter svarende til ¾ studieår (45 ECTS), får et nyt kandidatillægsbevis, som dokumenterer, at de har gennemført uddannelse på kandidatniveau svarende til i alt 2 studieår (120 ECTS).

Nye uddannelsesstilbud til kandidater på 1½ studieår





5.000

Det er regeringens ambition, at der skal oprettes 5.000 erhvervskandidatpladser.

Bedre mulighed for uddannelse sideløbende med beskæftigelse – markant udvidelse af erhvervskandidatordningen

Regeringen foreslår at udvide mulighederne for at tage en kandidatuddannelse sideløbende med, at man arbejder. Flere studerende skal have mulighed for at koble studie- og arbejdsliv og dermed knytte det, de lærer på deres uddannelse, til de arbejdsopgaver de har på arbejdspladsen.

Regeringen ønsker en markant forøgelse af den eksisterende erhvervskandidatordning, så flere studerende kan få mulighed for at gøre brug af ordningen. Det er regeringens målsætning, at op mod 5.000 studerende om året skal tage en erhvervskandidatuddannelse. Det er et ambitiøst mål.

Undervisningen på uddannelserne skal samtidig tilrettelægges mere fleksibelt end i dag, så den passer til de studerendes hverdag, hvor der både skal studeres og gøres karriere. Undervisningen skal eksempelvis kunne foregå på særskilte hold, der tilrettelægges digitalt, uden for almindelig arbejdstid eller i moduler, der kan passes ind i forhold til arbejdsbyrden i jobbet.

Mulighederne for at tage en erhvervskandidatuddannelse på deltid skal derudover gøres mere fleksible, så det er op til den enkelte studerende og uddannelsesinstitutionerne, hvor lang en periode uddannelsen tilrettelægges over. I dag er varigheden for en erhvervskandidat fastlagt på forhånd til fire år.

For at understøtte at den nye erhvervskandidatordning kommer godt i gang etablerer Uddannelses- og Forskningsministeriet, Danske Universiteter, Dansk Industri og Dansk Erhverv et nyt kandidatpartnerskab.

Regeringen vil desuden invitere de offentlige arbejdsgivere til et forpligtende samarbejde om udvikling af den nye fleksible erhvervskandidatordning.

Et kandidatpartnerskab med universiteter og erhvervsliv

For regeringen har det høj prioritet, at dansk erhvervsliv og danske virksomheder får stor gavn af de forskellige nye kandidatuddannede. Også for den studerende er sammenhængen mellem studiet og arbejdslivet vigtig.

Skal den nye fleksible erhvervskandidat blive en succes, kræver det, at de danske universiteter og virksomheder er i stand til sammen at udvikle ordningen og stille de nødvendige erhvervskandidatpladser til rådighed.

Derfor etablerer Uddannelses- og Forskningsministeriet, Danske Universiteter, Dansk Industri og Dansk Erhverv et nyt kandidatpartnerskab. Partnerskabet vil arbejde med at udvikle de nye fleksible erhvervskandidatuddannelser blandt andet på områder, hvor der er behov for flere engelsksprogede uddannelsespladser.

Partnerskabet vil samtidig fungere som et dialogforum i forhold til på hvilke områder, der er behov for flere engelsksprogede uddannelsespladser, samt give mulighed for input i forhold til, hvilke videre- og efteruddannelsesmuligheder de kandidatuddannede i danske virksomheder efterspørger. Partnerskabet opstartes i efteråret 2023. I første omgang for en 3-årig periode.

Kandidatuddannelser på 2 studieår med større grad af specialisering



Regeringen ønsker, at en stor del af det nye kandidatlandskab udgøres af kandidatuddannelser på 2 studieår med en større grad af specialisering. Disse uddannelser vil blive udbudt på alle hovedområder og særligt på områder, hvor der er behov for højt specialiseret arbejdskraft.

Kandidatuddannelser med en større grad af specialisering vil særligt være relevant inden for de sundhedsvidenskabelige, naturvidenskabelige og tekniske områder. Disse kandidatuddannelser vil således henvende sig til studerende, der umiddelbart efter uddannelsen skal arbejde i højt specialiserede job eller forske.

Nye højt specialiserede kandidatuddannelser på 2½ - 3 studieår



Regeringen foreslår, at der som en del af et nyt varieret kandidatuddannelseslandskab introduceres udvalgte længere kandidatuddannelser målrettet områder, hvor specifikke kompetencer er påkrævet.

erhvervslivet. Det kan eksempelvis være inden for tekniske områder, der er karakteriseret af høj kompleksitet, som kvante- eller nanoområdet, eller på sundheds- og life science-området.

Der lægges op til, at der oprettes nye kandidatuddannelser af 2½ eller 3 studieår inden for udvalgte områder, der kræver en særlig høj specialiseringsgrad, og hvor der er tydelig efterspørgsel fra

Opgaven med at udvælge og udvikle de nye højt specialiserede uddannelser forankres i kandidatudvalget.

Flere internationale studerende

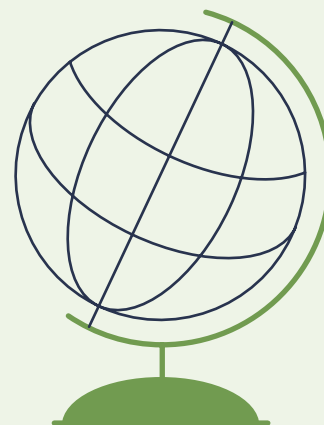


Regeringen ønsker at øge antallet af internationale studerende inden for områder, hvor danske virksomheder efterspørger højtuddannet arbejdskraft. Med respekt for tidligere indgåede politiske aftaler, herunder på SU-området, foreslår regeringen derfor, at universiteterne kan oprette 1.100 engelsksprogede studiepladser hvert år i perioden 2024-2028 og 2.500 studiepladser årligt fra 2029.

Derudover lægger regeringen op til, at der oprettes erhvervskandidatuddannelser på engelsk inden for områder, hvor der er et potentiale for at rekruttere højt kvalificeret udenlandsk arbejdskraft.

Regeringens målsætning er, at 2.500 studerende hvert år på sigt skal tage en erhvervskandidat på en engelsksproget uddannelse.

Kriterierne for på hvilke områder der skal være mulighed for at oprette flere studiepladser, fastsættes i kandidatpartnerskabet med universiteterne og erhvervslivet.



2.500

Ambitionen er, at 2.500 nye erhvervskandidater udbydes som engelsksprogede

2.500

Der oprettes 2.500 engelsksprogede fuldtidsstudiepladser på universiteterne fra 2029



Nyt kandidat-udvalg

Inddragelse og udvikling af de konkrete uddannelser

Det er afgørende for regeringen, at dem, der kender uddannelserne, inddrages tæt i udviklingen og tilrettelæggelsen af det nye kandidatlandskab. Samtidig prioriterer regeringen en god implementering af det nye kandidatlandskab. Derfor er der afsat midler til at understøtte reformen (eksempelvis til udvikling af uddannelser, vejledning mv.).

Konkret foreslår regeringen derfor, at arbejdet – i forlængelse af en politisk aftale – forankres i et nyt kandidatudvalg.

Universiteter, kunstneriske uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv, studerende og ministerier skal i samarbejde identificere de nye kandidatveje, herunder hvilke konkrete uddannelser, der skal udbydes som kandidatuddannelser på 1½ studieår.

Arbejdet tilrettelægges, så de første hold kan dimittere i 2029.

Udvalget skal i sit arbejde bl.a. tage højde for erhvervslivets behov for højt specialiseret arbejdskraft inden for udvalgte områder, herunder at nogle fagområder i meget høj grad uddanner til jobfunktioner, hvor de studerende umiddelbart efter uddannelsen skal arbejde i højt specialiserede job eller forske. Udvalget skal desuden have blik for sammenhængen i uddannelseslandskabet, herunder at der eksempelvis på det tekniske område

allerede findes forskellige uddannelseslængder for ingeniørområdet.

Udvalget skal også tage hensyn til små fagområder og robustheden i de tilknyttede forskningsmiljøer samt, at der i det nye kandidatuddannelseslandskab er geografisk balance mellem udbud af de forskellige kandidatuddannelser.

Udvalget skal desuden komme med forslag til eventuelle tilpasninger af de akademiske bacheloruddannelser således, at der skabes gode rammer for uddannelsesforløb med høj kvalitet og løbende kobling til omverdenen bl.a. i form af projektorienterede forløb, udenlandsophold, mv.

Udvalget skal endvidere konkretisere, hvilke uddannelses tilbud der skal udvikles til uddannede fra kandidatuddannelser på 1½ studieår med henblik på at skabe bedre rammer for livslang læring på universiteterne.

En kandidatuddannelse på 1½ studieår vil ikke automatisk give adgang til ph.d.-uddannelsen. Der skal dog ikke opstå blindgyder for de studerende, hvorfor kandidatudvalget vil skulle udforme en konkret model for supplerende, eventuelt inspireret af 4+4-ordningen. De kunstneriske uddannelser vil få et selvstændigt spor i kandidatudvalgets arbejde.

De næste reformskridt for de videregående uddannelser



Udspillet om et nyt fleksibelt universitetslandskab i 'Forberedt på fremtiden I' er det første af en række reforminitiativer på det videregående uddannelsesområde i de kommende år.

Regeringens oplæg til et nyt universitetsuddannelseslandskab vil få stor betydning for de samlede videregående uddannelser. Det gælder, når det handler om, hvilke uddannelsesinstitutioner der skal udbyde forskellige typer af uddannelser, ligesom et nyt uddannelseslandskab må forventes at påvirke de unges uddannelsesvalg og søgemønstre.

Dertil kommer, at de videregående uddannelser, som tidligere beskrevet, allerede i dag står over for en række uløste udfordringer.

Set med regeringens øjne kalder det på en mere sammenhængende reformtænkning på det videregående uddannelsesområde. Og det kalder på, at dem, der kender uddannelserne, dem, der studerer

på dem og dem, der skal ansatte fremtidens dimitterende, inddrages tæt i arbejdet.

Det er baggrunden for, at regeringen inviterer uddannelsesinstitutioner, studerende, erhvervsliv, offentlige arbejdsgivere, relevante organisationer og eksperter med om bordet.

Sammen skal vi i *Forum for fremtidens videregående uddannelser* drøfte udfordringer, dilemmaer, svære prioriteringer og løsninger, når det handler om, hvordan de videregående uddannelser bedst kan forberedes til fremtiden.

Det handler blandt andet om: Hvordan vi i fremtiden får flere til at søge de professions- og erhvervsrettede uddannelser? Hvordan vi i fremtiden får et videregående uddannelsessystem, der hænger bedre sammen? Hvordan det samlede videregående uddannelseslandskab i fremtiden skal se ud?

Forum for fremtidens videregående uddannelser

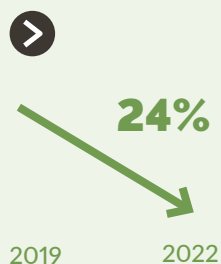
Som en del af reformprogrammet 'Forberedt på fremtiden' lægger regeringen i de kommende år op til reformer af det videregående uddannelsesområde. Det er afgørende for regeringen, at dem, der kender uddannelserne bedst, inddrages tæt i arbejdet.

Regeringen inviterer derfor de centrale aktører på området med i Forum for fremtidens videregående uddannelser.

Her vil studerende, universiteter, kunstneriske uddannelsesinstitutioner, professionshøjskoler, erhvervsakademier, maritime uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv, offentlige arbejdsgivere, organisationer og eksperter drøfte udfordringer, mulige løsninger på det videregående uddannelsesområde.

Uddannelses- og forskningsministeren er formand for forummet, der sekretariatsbetjenes af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Børne- og Undervisningsministeriet deltager også i arbejdet.

Arbejdet startes op efter sommerferien 2023.



På velfærdsområdet har der været et markant fald i søgningen til lærer-, pædagog-, sygeplejerske- og socialrådgiveruddannelsen fra 2019 til 2022.

Stærke professions- og erhvervsrettede uddannelser

Ud af de i alt cirka 260.000 studerende på de videregående uddannelser går cirka 120.000 på en professionsbachelor-, en erhvervsakademi- eller en maritim uddannelse.

De professions- og erhvervsrettede uddannelser udgør en væsentlig del af det videregående uddannelsessystem, og spiller en vigtig rolle for både dansk erhvervsliv og for vores velfærdssamfund. Uddannelserne spænder vidt fra finansøkonom-, elinstallatør- og diplomingeniøruddannelser til uddannelserne til pædagog, lærer og sygeplejerske.

Allerede i dag er der rekrutteringsudfordringer på flere områder, og på nogle uddannelser er der udfordringer med overgangen til arbejdsmarkedet.

På eksempelvis professionsuddannelserne falder en del fra undervejs, ligesom mange nyuddannede oplever overgangen fra uddannelse til arbejde som svær. De føler sig ikke rustet til det arbejdsliv, der venter dem i daginstitutionen, på folkeskolen og på hospitalet – og oplever, at uddannelsen ikke har klædt dem tilstrækkelig godt på. Oveni søger nogle hurtigt væk fra fagene eller skifter branche.

På de erhvervsrettede videregående uddannelser er der tilsvarende udfordringer med frafald undervejs, og selvom uddannelserne allerede i dag er arbejdsmarkedsrettede, vælger mange at studere direkte videre på en bacheloruddannelse frem for først at bruge deres uddannelse på arbejdsmarkedet. Der kan derfor være potentiale i at tænke i nye uddannelsesmodeller, hvor man som studerende kan uddanne eller videreuddanne sig, mens man er i job.

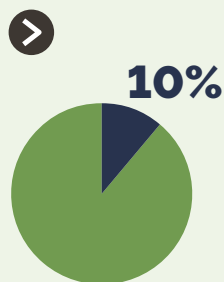
Regeringens ambition er, at Danmark skal være helt i top, når det kommer til de professions- og erhvervsrettede uddannelser, og at flere dermed skal søge mod og blive i fagene.

Det kræver, at vi tør se på, om opbygningen af og indholdet i uddannelserne i dag er det rigtige, og om uddannelserne kan tilrettelægges mere fleksibelt.

Skal flere vælge de professionsrettede velfærdsfag til, skal kvaliteten af uddannelserne være høj. Fagligheden på mange uddannelser kan styrkes med flere undervisningstimer og mere underviserkontakt. Og bedre rammer for efter- og videreuddannelsesmuligheder indenfor fagene skal understøtte, at færre søger væk.

Regeringen vil derfor – i tilknytning til universitetsreformen og i tæt samarbejde med de professions- og erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner – igangsætte et reformspor, der skal styrke de professions- og erhvervsrettede uddannelser.

Et uddannelsessystem, der bryder barrierer og skaber sammenhæng



Mere end halvdelen af de akademiske bacheloruddannelser har kun 10 procent af deres pladser afsat til kvote 2.

Uddannelse handler om at åbne muligheder. Om at blive klogere og om at kunne skabe sin egen fremtid. I 2020 toppede optaget på de videregående uddannelser i Danmark. Aldrig er flere blevet tilbudt en plads på en af de videregående uddannelser i Danmark.

Desværre er der mange, der fortsat oplever de videregående uddannelser som lukket land. Kvote 2 har oprindeligt haft til formål at give uddannelsesmuligheder til uddannelsessøgende med forskellige baggrunde. Men antallet af pladser på kvote 2 og den måde, som ansøgerne vurderes på har fået den konsekvens, at kvote 2 i dag ikke fungerer efter hensigten.

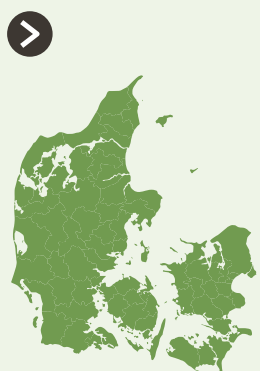
På eksempelvis de akademiske bacheloruddannelser har over halvdelen af uddannelserne kun 10 procent af deres pladser afsat til kvote 2, og en gymnasial eksamen er et adgangskrav. Måske er det derfor, at kun 2 procent af de studerende optages på en videregående uddannelse på baggrund af en erhvervsuddannelse.

Regeringens ambition er et uddannelsessystem, der giver flere muligheder, nedbryder barrierer og skaber reel sammenhæng. Det kræver, at der er en vej til videregående uddannelse for flere. Samtidig skal der være mere og bedre vejledning til de uddannelsessøgende, når de står i uddannelsesvalget.

Der skal være bedre muligheder for studieskift, merit og erhvervsmerit. En mere reel vurdering af de kompetencer, den enkelte har tilegnet på et studie eller den erhvervs erfaring, man har, når man søger ind på en uddannelse eller skifter studieretning.

Det er baggrunden for, at regeringen – i tilknytning til universitetsreformen og reformarbejdet med de professions- og erhvervsrettede uddannelser – vil sætte fokus på sammenhængen i og vejene ind i det videregående uddannelsessystem. Heri ligger blandt andet et oplæg til et nyt optagelsessystem, udbredelse af merit og færre barrierer for efter- og videreuddannelse på det videregående niveau.

Fremtidens videregående uddannelseslandskab



Regeringens ambition er, at de videregående uddannelser fortsat skal udvikle sig i takt med efterspørgslen på arbejdsmarkedet, og at fremtidens uddannelseslandskab er mere overskueligt – både for de uddannelsessøgende og for aftagerne. Samtidig skal der fortsat være gode uddannelses tilbud og bæredygtige uddannelsesinstitutioner i alle dele af landet.

Uddannelsessystemet skal give de studerende kompetencer, der både matcher egne ønsker og arbejdsmarkedets behov. Det forudsætter, at der både er god synergi og en tydelig arbejdsdeling mellem de forskellige dele af uddannelsessektoren.

Regeringen vil derfor – i forlængelse af reformer af universitetsuddannelser samt de professions- og erhvervsrettede uddannelser – tage initiativ til, at der udarbejdes en samlet, langsigtet plan for det videregående uddannelses- og institutionslandskab.

Som led i arbejdet vil regeringen arbejde med, hvordan den eksisterende dimensionering af de videregående uddannelser kan videreudvikles samt se på muligheder for at tilvejebringe et grundlag for bedre at kunne vurdere kompetencebehovene på fremtidens arbejdsmarked.

11. AFRAPPORTERING VEDRØRENDE BESKYTTELSE AF PERSONOPLYSNINGER

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Beskyttelse af personoplysninger har indflydelse på alle dele af CBS' virksomhed, både forskning, undervisning og administration og det er større og større opmærksomhed på overholdelsen af reglerne om beskyttelse af personoplysninger.

CBS har i 2022 fortsat arbejdet med beskyttelsen af personoplysninger, hvor fokus har været på problemstillinger, der påvirker alle tre organisatoriske søjler, og hvor problemstillingerne har vedrørt både overholdelse af de mere formelle krav i GDPR og rådgivning af organisationen i overholdelse af reglerne i de specifikke situationer, som opstår på CBS. CBS har desuden i løbet af 2022 indgået i et endnu tættere samarbejde med de øvrige universiteter for at forsøge at finde fælles løsninger og fælles fortolkninger af GDPR.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen vedrørende beskyttelse af personoplysninger til efterretning.

Bilag:

11.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 2022

11.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2022

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger

Databeskyttelse på CBS i 2022

I 2022 er arbejdet med databeskyttelse på CBS overgået til en driftssituation, hvor der er bygget videre på det arbejde, som CBS har foretaget i forbindelse med implementeringen af databeskyttelsesforordningen. Der er samtidig løbende taget hånd om sager, som enten opstår på CBS eller som er kommet frem i universitetsverdenen. Fire sagsområder bør i den forbindelse særligt nævnes:

Vejledning og rådgivning af forskere

Der har i løbet af 2022 været en mindre stigning i henvendelser fra forskere, som enten har spørgsmål vedrørende de formelle krav til den information, som deltagere i forskningsprojekterne skal have eller hvor samarbejdspartnere, der stiller personoplysninger til rådighed for forskningen, er startet med et andet blik på forskning i en databeskyttelsesretlig kontekst, hvilket har medført nogle u hensigtsmæssige situationer.

I forhold til det sidste har det bl.a. drejet sig om, at samarbejdspartnere sidestiller forskerne med konsulenter, og dermed har troet, at de kan bestemme, hvordan personoplysningerne skulle behandles eller at de har haft den opfattelse, at de bestemmer, hvornår personoplysningerne skal slettes. Det lykkes som regel at nå frem til en løsning, der ikke begrænser forskernes mulighed for at forske og som også stemmer overens med den databeskyttelsesretlige situation, som er i projektet.

Indsamling af personoplysninger på hjemmesider

Legal og IT har i løbet af 2022 arbejdet på at sikre, at CBS overholder reglerne vedrørende indsamling af personoplysninger. Der har været arbejdet på løsninger, som de hjemmesideansvarlige har kunnet bruge og hvor IT og Legal har stået for rammerne og sikringen af at de formelle krav er i orden.

Det har blandt drejet sig om at implementere og udrulle én løsning til at sikre, at der indsamles samtykke til at sætte cookies på en måde, som overholder reglerne. IT har hjulpet med implementeringen af løsningen på de forskellige hjemmesider, som CBS administrerer og Legal har hjulpet med at sikre, at den information, som skal gives til de besøgende lever op til reglerne.

Databehandlere

CBS' visitationsgruppe har i løbet af 2022 arbejdet på at tilpasse processen med vurdering af databehandlere, som både sikrer, at CBS lever op til sine forpligtelser som dataansvarlig, men samtidig også sikrer, at CBS har og vedligeholder et overblik over de systemer, der anvendes på CBS.

Der har desuden været fokus på at etablere et samarbejde med Teaching & Learning og CBS Library med henblik på at vedligeholde et overblik over de systemer, som er godkendt til

undervisning og forskning og at sikre, at der løbende tages stilling til systemer, der efterspørges af organisationen inden for undervisning og forskning.

GDPR-arbejdsgruppe under Danske Universiteter

Der har i GDPR arbejdsgruppen under Danske Universiteter været fokus på at skabe løsninger relateret til forskning og samarbejder med universiteter uden for EU, hvor der deles personoplysninger med de udenlandske universiteter.

Medlemmer fra GDPR-arbejdsgruppen deltager desuden i forskellige fora, hvor der udarbejdes vejledninger vedrørende brug af personoplysninger i forskningsprojekter, bl.a. i Datatilsynets arbejdsgruppe vedrørende forskning.

Der har desuden været en løbende dialog mellem universiteterne om at afdække områder, hvor der kan fælles løsninger eller tilgange til arbejdet med databeskyttelse.

Databeskyttelse i tal

Anmeldelser til Datatilsynet

CBS anmeldte i 2022 7 brud på datasikkerheden til Datatilsynet. Der blev i 2021 og 2020 anmeldt henholdsvis 8 og 9 brud. En oversigt over de anmeldte brud i 2022 er vedlagt som bilag 1.

Alle 7 anmeldelser skyldtes menneskelige fejl, hvor personoplysninger enten blev sendt til den forkerte eller gjort tilgængelige for nogen, som ikke skulle have haft adgang til de pågældende personoplysninger.

Ingen af anmeldelserne til Datatilsynet har givet anledning til, at Datatilsynet har gjort brug af sine reaktionsmuligheder i forbindelse med et brud på datasikkerheden.

Der er efter de enkelte brud en drøftelse med den relevante enhed om hvad der kan gøres, ligesom der løbende orienteres om de situationer, hvor der har vist sig at være risiko for brud på datasikkerheden. Det sker fx gennem studieadministrationens GDPR ambassadører, der har stået for at orientere afdelingerne i studieadministrationen om hvad man skal være opmærksom på for at undgå brud på datasikkerheden.

Baseret på de løbende drøftelser som jeg har haft med organisationen vedrørende de forskellige brud på datasikkerheden, er det dog min vurdering, at det vil kræve en markant forøgelse af de administrative byrder, fx i form af flere øjne på hver enkelt mail o.l. for at reducere antallet af brud på datasikkerheden til under det nuværende niveau på 7-9 om året.

Største udfordringer vedrørende databeskyttelse og fokusområder i 2023

Schrems II

USA har i efteråret truffet en beslutning, som er tiltænkt at tage hånd om de udfordringer ved den amerikanske lovgivning, som blev fremhævet i Schrems II dommen. EU-Kommissionen udsendte kort før jul et udkast til en afgørelse om hvorvidt den amerikanske lovgivning sikrer personer fra EU denne samme beskyttelse, som de har efter de europæiske regler, og hvor EU-Kommissionen lagde op til, at USA igen skulle anses for at et sikkert tredjeland for så vidt angår de virksomheder og organisationer, der tilslutter sig en bestemt certificering, der er en videreudvikling af de certificeringer, som blev kendt ugyldige ved Schrems I og II dommene.

Der er en høringsproces i gang vedrørende EU-Kommissionens udkast til afgørelse med inddragelse af bl.a. det europæiske databeskyttelsesråd, og det forventes, at der vil være en endelig afgørelse i slutningen af første kvartal 2023.

Forskning

Uanset hvad der bliver resultatet af høringsprocessen, vil forskningssamarbejder ikke blive påvirket hverken positivt eller negativt af udfaldet, fordi det historisk set har været meget få universiteter i USA, som har været certificeret i henhold til de tidligere ordninger, og selvom der er en del samarbejdspartnere i USA på forskningsområdet, er forskningssamarbejderne meget mere globale og derfor er der fortsat behov for at sikre, at der er de nødvendige formaliteter på plads for at forskningen kan foregå i overensstemmelse med GDPR, når der overføres personoplysninger ud af EU.

CBS er ved at implementere en måde at arbejde med dette på, som er et resultat af arbejdet i GDPR arbejdsgruppen under Danske Universiteter, som sikrer, at CBS overholder GDPR, når der overføres personoplysninger ud af EU i forskningsprojekter, og at universiteterne har en så ens måde at gøre det på som overhovedet muligt.

For så vidt angår de værktøjer, som forskerne anvender i deres egen forskning og i visse tilfælde i samarbejder med amerikanske universiteter, vil det dog have en positiv effekt, da der vil være flere systemer, som vil blive anset for at overholde GDPR, hvis der kommer en aftale og virksomhederne begynder at certificere sig i henhold til aftalen.

Indsamling af personoplysninger via hjemmesider

Datatilsynet har som i 2022 også fokus på indsamling af personoplysninger via hjemmesider i 2023. Der har særligt været fokus på cookies og indhentelse af samtykke i den forbindelse, men man kan se på Datatilsynets afgørelser i 2022, at der også vil være fokus på såkaldte pixels, som er små filer, der giver dem der anvender dem mulighed for at indsamle personoplysninger om modtagere af e-mails, brugere af hjemmesider o.a.

Der har derudover været fokus på andre former for filer, som er omfattet af kravet om samtykke i cookie-bekendtgørelsen, og som særligt ITs webteam har opdaget i løbet af året. Det drejer sig om filer, der gemmes direkte på den besøgendes computer, og som hjemmesiden så læser, når den besøgende besøger hjemmesiden.

Der er en løbende dialog mellem Legal og ITs webteam vedrørende de forskellige sager, der opstår, og hvor det drøftes, hvordan de enkelte sager håndteres og hvordan der mere overordnet meldes ud i organisationen, hvad der er af krav inden for dette område.

Dato	Hændelse	Tilbage melding fra Datatilsynet
11. april 2022	Studieadministrationen kom i forbindelse med udsendelse af mail om manglende betaling af ansøgningsgebyr til ikke-EU borger til at sætte alle modtagere i "Til" feltet og ikke "Bcc" feltet, så alle modtagere af mailen kunne se hinandens email adresser	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
20. maj 2022	Statens Administration anvendte en forkert mailadresse til at sende oplysninger om en ansat, som derfor blev sendt til en anden arbejdsgiver end CBS	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
12. juli 2022	HR havde til brug for udarbejdelse af ansættelsesbreve til studentermedhjælpere modtaget forkerte CPR-nr. og derfor sendt ansættelsesbreve til de forkerte	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
12. juli 2022	I forbindelse med genaktivering af mentornetværk var der en fejl i opsætningen som gjorde at link til brugerprofil og mailadresse ikke passede og derfor havde mentorerne adgang til de forkerte brugerprofiler	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
17. juli 2022	Eksamensbevis sendt til forkert person	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
21. juli 2022	Høring over overtrædelse af ordensregler sendt til den forkerte studerende	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
7. september 2022	Eksamensbesvarelser og dokumenter forbundet med en klagesag blev fundet ved en printer, som stod frit tilgængeligt på campus	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

13. AFRAPPORTERING PÅ GENDER EQUALITY PLAN (GEP) OG KØNSDIVERSITET I LEDELSE

Spør 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Bestyrelsen godkendte i november 2021 CBS' mål og handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2022-2024 og i december 2021 CBS's Gender Equality Plan (GEP) (se links).

Handleplanen rummer både forslag til målsætninger for kønssammensætninger på de øverste ledelsesniveauer samt en beskrivelse af de aktiviteter, der frem til 2024 skal gennemføres for at nå de opstillede målsætninger. GEP'en indeholder mål, prioriteringer og aktiviteter for ligestilling og inklusion i hele organisationen.

Det blev i forbindelse med godkendelsen besluttet, at bestyrelsen hvert andet år præsenteres for en afrapportering, der integrerer opfølgningen på de aktiviteter og initiativer fra begge planer. Vedlagte rapport er ny i sit format og indeholder således en afrapportering på initiativer og status fra henholdsvis Handleplan for kønsdiversitet i ledelse og CBS' Gender Equality Plan (GEP).

Overordnet set skrider arbejdet tilfredsstillende frem. I 2022 blev der ansat en specialist til at arbejde med ligestilling, mangfoldighed og inklusion (DEI) fuldtid samt en studerende, som skal løfte området sammen med CBS' Equal Opportunities Officer. Der blev bl.a. også opdateret CBS' retningslinjer for forebyggelse og håndtering af sexisme og seksuel chikane, og alle arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter og ledere blev inviteret til workshops om disse. Der blev ligeledes indkøbt et softwareværktøj til at supportere brugen af inkluderende sprog i jobannoncer. Det næste, der tages hul på i 2023, er et DEI-træningsforløb jf. indsatser nævnt i både Handleplanen og GEP'en.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen til efterretning.

Bilag:

13.1 Diversity, Equity & Inclusion Report 2022

Handleplan for kønsdiversitet i ledelse kan ses her:

https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/call_to_action/mal_og_handleplan_for_diversitet_i_ledelse_2022-24_final.pdf

CBS' Gender Equality Plan kan ses her:

https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/call_to_action/cbs_gender_equality_plan_2021.pdf

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

CBS Diversity & Inclusion Office
February 2023



DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION REPORT 2022

Copenhagen Business School

TABLE OF CONTENTS

1. DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION AT CBS	2
1.1. Letter from the President	2
2. EXECUTIVE SUMMARY	3
3. STRATEGIC WORK WITH DEI	4
4. KEY STRATEGIC INDICATORS	5
5. STAFF AND WORKING ENVIRONMENT.....	6
5.1. Staff diversity.....	6
5.2. Diversity in leadership	9
5.3 Initiatives & activities in 2023 to improve diversity in working environments	10
6. STUDENTS AND LEARNING ENVIRONMENTS	11
6.1. Student diversity.....	11
6.2. Initiatives and activities in 2023 to improve diversity in learning environments	15
7. HIGHLIGHTS FROM THE ORGANIZATION	16
7.1. Leadership for an inclusive and harassment-free environment.....	17
7.2. Copenhagen School of entrepreneurship (CSE) wins “Diversitetsprisen 2022”	18
8. REFERENCES	19

1. DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION AT CBS

1.1. LETTER FROM THE PRESIDENT

As a publicly funded, research-based business university, CBS is responsible for representing and producing high-quality and innovative research and based on such research, for educating students to the highest possible level of capabilities and competences. By meeting this responsibility, CBS can contribute to the positive transformation of business, organizations, and society.

To ensure the broadest scope of societal impact, it is, however, also imperative that CBS can attract a diversity of scholars and students to innovative and supportive working and learning environments. Diversity cuts across many variables such as disciplines, gender, ethnicity, social background, and geographical and educational origin. With our new strategy, CBS has made it

a core strategic priority to increase diversity among our staff and students as well as the inclusiveness of our working and learning environments, which is also reflected in our Strategic Framework Agreement for 2022-2025 with our Ministry. CBS is by no means alone in paying attention to diversity and gender issues. We are also experiencing increased attention from both our students and staff as well as our corporate partners on this agenda along with a great willingness to work together to ensure more equitable and inclusive conditions in higher education. I look forward to moving the needle on this important agenda together with all of you!

-Nikolaj Malchow-Møller



Nikolaj Malchow-Møller, President of CBS

Photo: Bjarke MacCarthy Bjørk

2. EXECUTIVE SUMMARY

The data and reflections of this Report are structured into staff and working environments and students and learning environments, which may be summarized as follows:

Staff and Working Environment

- 53% of academic staff have a citizenship other than Danish, 47% other than Nordic, 13% other than European, indicating a notable diversity in cultural, linguistic, and educational backgrounds.
- 7% of technical and administrative staff have a citizenship other than Danish.
- The aggregate gender balance of TAP and VIP staff is close to 50:50.
- Disaggregated into TAP and VIP separately, TAP is constituted by 67.9% women and VIP is constituted by 60.4% men.
- Gender diversity in leadership levels 1 to 3 is satisfactorily within targets, except for the category Heads of Department, who are constituted by 82% men.
- Data reveals that the gender diversity in leadership is horizontally segregated. Women occupy administrative leadership positions as Heads of Secretariat while men occupy the positions of Head of Department.
- The median age of leaders at levels 1 to 5 is 52.5 years.

Main initiative in 2023

CBS will initiate a revolving training and workshop program to equip CBS' leaders with insights and tools to promote diversity, equity, and inclusion.

Students and Learning Environment

- Six out of 18 bachelor programs have a gender diversity in the total population which is critical in that one gender exceeds 70%, three of which have a majority of women, and three of men.
- The 2022 bachelor intake sees two of the six going in the direction of better balance, but two other programs going in the wrong direction.
- Nine out of 23 master-level programs have a gender diversity in the total population which is critical in that one gender exceeds 70%, seven of which have a majority of women, and two of men.
- 60% of the student intake in 2022 originated from Copenhagen City, the Greater Copenhagen Region, and North Zealand, while only 10% came from Region Zealand, i.e., East, West and South Zealand. The remaining 30% include the rest of Denmark as well as international students.

Main initiatives in 2023

CBS will run a pilot with selected program directors and study boards as well as external stakeholders going over the identity and narratives of programs to make them more inclusive.

CBS will scale up its Masterclass concept in collaboration with selected upper-secondary schools across Region Zealand to give upper-secondary pupils insight into CBS, its programs and learning environments.

3. STRATEGIC WORK WITH DEI

2022 kicked off with two solid commitments to Diversity, Equity, and Inclusion. Firstly, CBS introduced its first-ever Gender Equality Plan, in compliance with requirements in the EU funding framework Horizon Europe. Secondly, the new Strategic Framework Agreement 2022-2025 includes a goal of increasing the diversity among staff and students.

Institutionalization of DEI

In 2022, CBS established a Diversity & Inclusion Office and introduced Diversity and Gender¹ Equality as a cross-cutting strategic initiative. The D&I Office employs subject matter experts in the fields of diversity, equity, and inclusion². Among other things, the Office offers internal consultancy, oversees organization-wide DEI initiatives, and brings issues of exclusion, inequity, and discrimination before Senior Management. The Office is currently staffed by DEI Lead Sofie Skovbo Gottlieb, Equal Opportunities Officer Alex Klinge, and part time student worker Pil Hjort Blicher.

Advisory Board

Over the summer, a DEI Advisory Board was assembled, comprising of members who can help to monitor progress and offer recommendations that will further strengthen diversity, equity, and inclusion. All the members have a deep understanding of diversity, equity and inclusion either from theory, practice or lived experience. The Board currently consists of three internal and seven external members in addition to the D&I Office. The Board met for the first time in November 2022.

Guidelines for preventing and responding to sexism and sexual harassment

At CBS, everyone – regardless of gender and sexual orientation – has the right to be able to go to work without having to worry about being subjected to or witnessing sexism or sexual harassment. In August 2022, new HR guidelines were published regarding prevention and handling of sexism and sexual harassment at CBS, delivering, in part, on the Gender Equality Plan (GEP) focus area “countering sexism”. The guidelines were accompanied by workshops on sexism and sexual harassment, complaint procedures, anonymity and confidentiality, and leaders’ duty to act. Workshops were offered to all health and safety representatives, union representatives, and people leaders.

Workshop on inclusive leadership, language, and communication

In August, Executive Support and Communications (SLK) had an introductory workshop to inclusive communications and leadership, and in September, 50 employees working with communication participated in a workshop on inclusive language and communication facilitated by the D&I Office and an external consultant. Training and upskilling in DEI are core components of both CBS’ GEP and Action Plan for Gender Diversity in Leadership. These efforts will include ad hoc workshops by demand as well as various programs tailored to different target groups.

Procurement of inclusive language software

In CBS’ Action Plan for Gender Diversity in Leadership and in the GEP, CBS commits to ensuring diversity and minimizing bias in the recruitment process. To aid these efforts, CBS’ has acquired Develop Diverse’ software tool, which supports inclusive job advertisements by scanning the text for non-inclusive words and offering inclusive alternatives. Moreover, microlearning is incorporated into the tool so that the user is continually educated on the mechanisms behind non-inclusive language. Senior Management has decided that leaders will use the tool for all recruitments to ensure that CBS attract a diversity of talent and, furthermore, nurture a culture of inclusion.

Appreciative inquiry dialogue

In order to identify DEI challenges and opportunities already experienced across CBS, the D&I Office began a series of appreciative interviews with leaders of administrative and academic units as well as directors of programs and study boards. The interviews will be conducted throughout 2023 and beyond. The insights generated from these interviews will provide input to organizational learning through training and workshops starting in late 2023.

4. KEY STRATEGIC INDICATORS

In CBS' Strategic Framework Agreement, goal no. 3 is to increase diversity among staff and students. CBS already has various targets addressing gender diversity, which will be addressed in the coming chapters, but for the Framework Agreement, CBS wanted to include a measure of diversity integrating more categories than one, and thus the Simpson Diversity Index (SDI) was chosen. A score of 0 indicates complete homogeneity, whereas a score of 1 indicates maximum possible diversity with the chosen set of categories. The index combines the number of categories with the representation of each category such that more categories will positively affect the score while unequal representation of the different categories has a negative effect on it.

To calculate the SDI for CBS' employees, separate indicators are composed for Technical and Administrative Staff (TAP) and Academic Staff (VIP) respectively, and these are then combined for a weighted average (50/50).

To calculate the SDI for CBS' students, separate indicators are composed for our full-time students (the bachelor and masters programs) and for our in-career students (MBAs and HD) respectively, and these are then combined for a weighted average (75/25).

Staff	Students
TAP employees Categories that are included in the calculation of the TAP indicator are: <i>gender, age, seniority, and collective agreement</i>¹.	Full-time students Categories that are included in the calculation of the full-time indicator are: <i>gender, age, educational background</i>,³ <i>parents' educational level, ethnicity</i>⁴ and <i>geography</i>⁵.
VIP employees Categories that are included in the calculation of the VIP indicator are: <i>gender, age, seniority, and citizenship</i>¹.	In-career students Categories that are included in the calculation of the in-career indicator are: <i>gender, age, educational level, ethnicity, and geography</i>⁶.

KSI for diversity among CBS employees

2021 (baseline)	2022
0.64	0.63

KSI for diversity among CBS students

2021 (baseline)	2022
0.48	0.48

5. STAFF AND WORKING ENVIRONMENT

It is a core priority of CBS' strategy to attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars. More diversity in administrative and academic staff brings together more experience and more perspectives to devise innovative solutions to challenges in administration, research, and teaching. Moreover, as a broad business university developing transformative capabilities, CBS should host scholars who represent diversity in the identification of topics researched, methods applied and types of conclusions reached, as well as channels of dissemination chosen.

5.1. STAFF DIVERSITY

In order to attract and retain diversity in its staff, CBS must ensure that the working environments offered support inclusive and creative communities. It follows that it is a task of all leaders to identify and dismantle barriers to horizontal and vertical diversity and to develop working environments which promote equal and equitable opportunities to all staff.

CBS has set targets for gender diversity in leadership as required by Danish law. Furthermore, we have set targets for

gender diversity in our staff population as well as in teaching programs, both with regard to students and to teaching staff.

In the following pages, we follow up on the status of these targets. In addition, we present visualizations of the diversity as is, on the categories that Danish law permits us to register on our employees, namely Citizenship, Gender, and Age.

Citizenship

One important diversity variable in staff is the *cultural* and *educational background*. As an internationally recognized and highly ranked business university, CBS attracts international staff. International members of administrative and academic staff enrich CBS with other ways of working and other scholarly traditions.

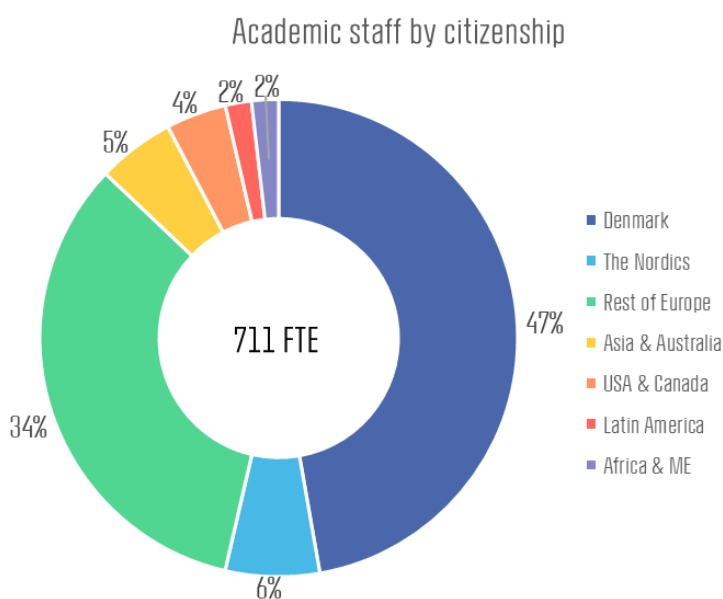


Figure 1

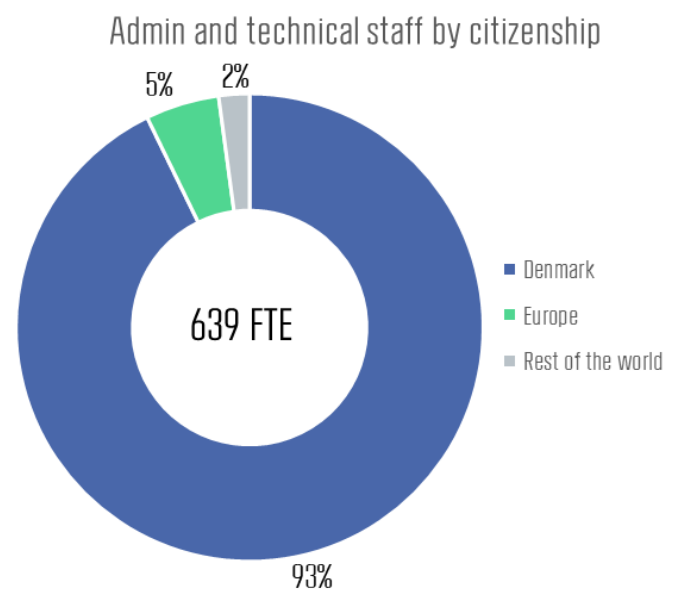


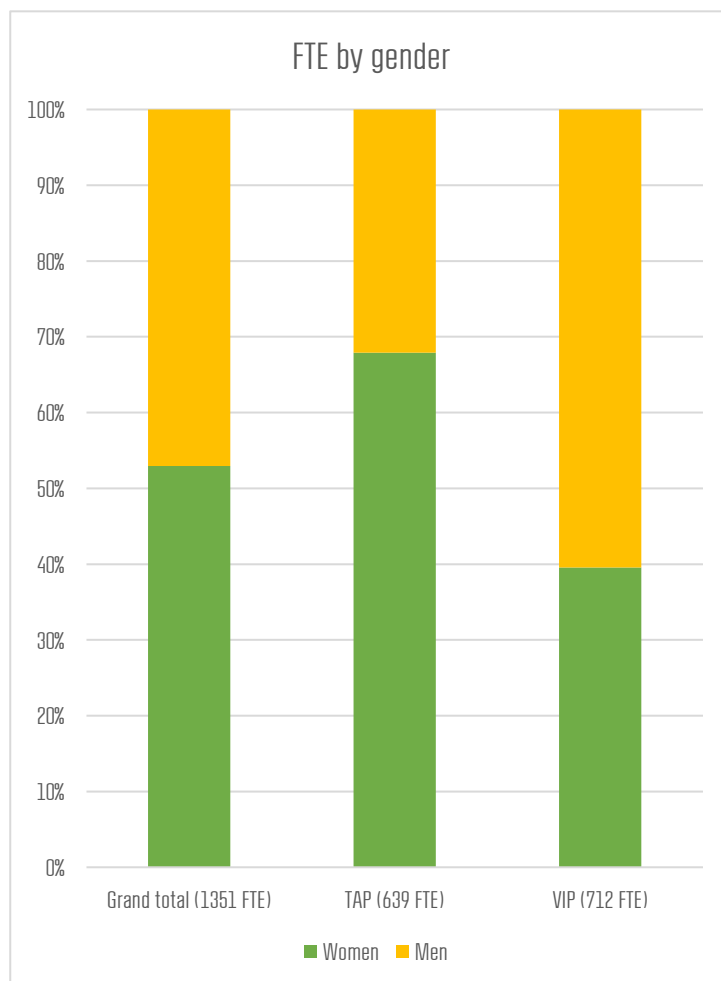
Figure 2

It is a notable that more than half of CBS' academic staff has a citizenship other than Danish, which, although not a perfect proxy, is a fairly good indication of cultural, linguistic and educational diversity. It is hardly surprising that the majority of international academic staff come from Europe. However, a not insubstantial 13% of total academic staff have joined CBS from more remote locations. CBS' academic departments are thus highly international environments, albeit with substantial local variations between departments.

If we consider the citizenship of CBS' administrative and technical staff, the picture that emerges is more homogenous. Only 7% of administrative and technical staff have another citizenship than Danish. This may also not be a surprise, given that many administrative tasks require very good Danish language skills.

Gender

While CBS wishes to attract, develop, and retain staff representing diversity broadly, CBS has particular focus on achieving better *gender* diversity in working and learning environments.



In its *Gender Equality Plan*, adopted in 2021, CBS has set the general ambition that in working and learning environments no gender should account for more than 60% at aggregate levels. A representation of more than 70% of one gender is deemed critical. Moreover, the Plan specifies that, by 2032, no gender should account for more than 60% within defined job categories of both administrative/technical and academic staff⁷.

If we focus on the overall gender composition at CBS, the gender balance is very nearly 50/50. However, looking at TAP and VIP populations separately, it becomes clear that an overweight of women among TAP is evened out by an overweight of men among VIP. Specifically, we have 60.4% men among VIP employees, which is just balancing on the 2032 *GEPT* target, whereas 67.9% of TAP are women, which is still some distance away from the 2032 target, but similar to public administration more broadly⁸.

Figure 3

Age

If we look at the age distribution of the total population (Figure 4), there is a fairly even distribution across age groups from 30-59 years with slightly fewer employees under 30, 60-64, and over 64. The age distribution within the group of TAP employees (Figure 5) is more centered on the age brackets from 35 to 59, with a spike in the bracket from 50-54. Finally, if we look at the VIP group separately (Figure 6), 9% are under the age of 30, about a third (32%) fall into the 30-34 and 35-39 age brackets and from there is a slight fall in population as the age increases.

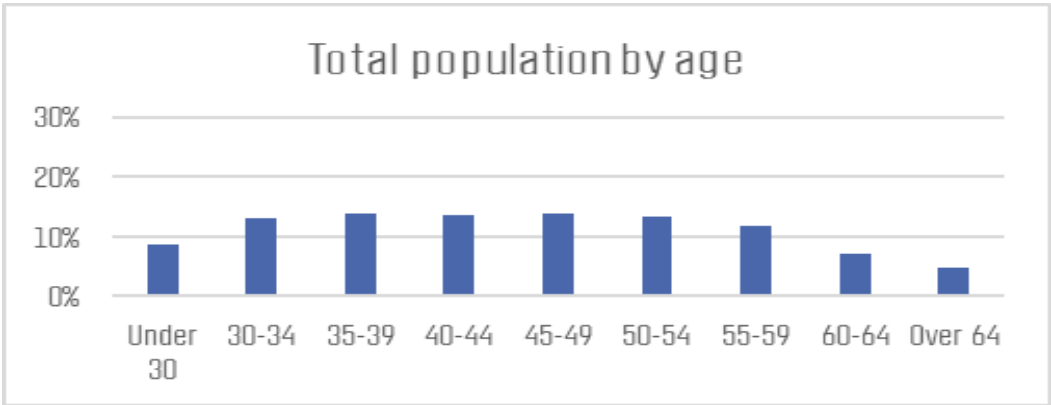


Figure 4

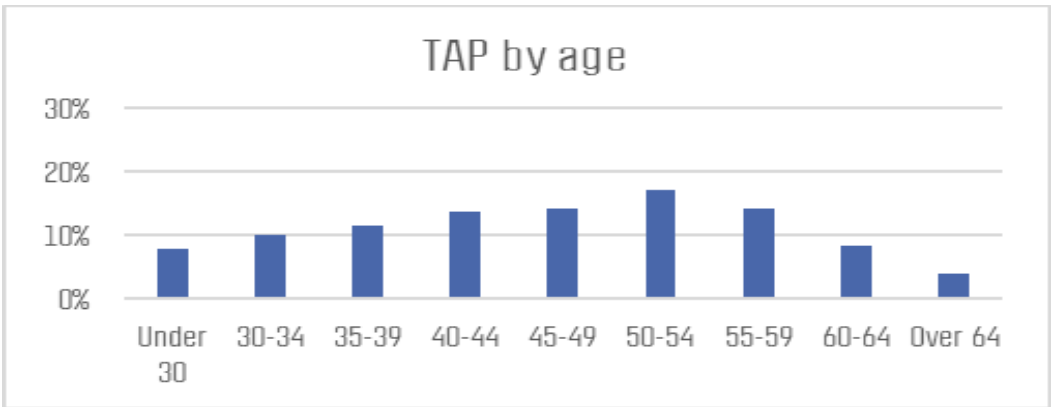


Figure 5

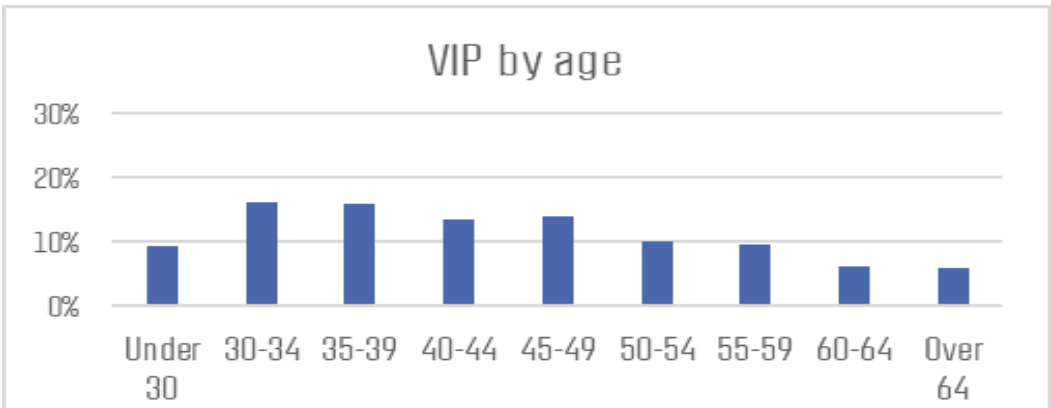


Figure 6

5.2. DIVERSITY IN LEADERSHIP

In its statutory action plan for Gender Diversity in Leadership 2022-24 (Handleplan for kønsdiversitet i ledelse), CBS has set gender targets for the three top levels of leadership to be realized by the end of 2024. For the Board of Directors, the Senior Management and Administrative Heads, no gender should account for more than 60%, and for Heads of Department, the target percentage is 67.

In Figure 7 showing all leadership levels at CBS, we can see that the gender distributions for the above-mentioned groups are within target except with regard to heads of department, where the percentage of men is 82. This percentage is

unchanged from last year and is a number that is expected to take time to move because employee turnover is limited.

It is also worth noting that the gender segregation in leadership is not so much vertical as is it horizontal, meaning that we tend to see more women in administration and secretariat head roles, and more men in department head roles, which is not specific to CBS but corresponds to the Danish society at large⁹.

Finally, it is worth noting that, even though the gender diversity among administration heads looks good on the surface, relative to the total population in our administration, there is an overrepresentation of men among the admin heads.

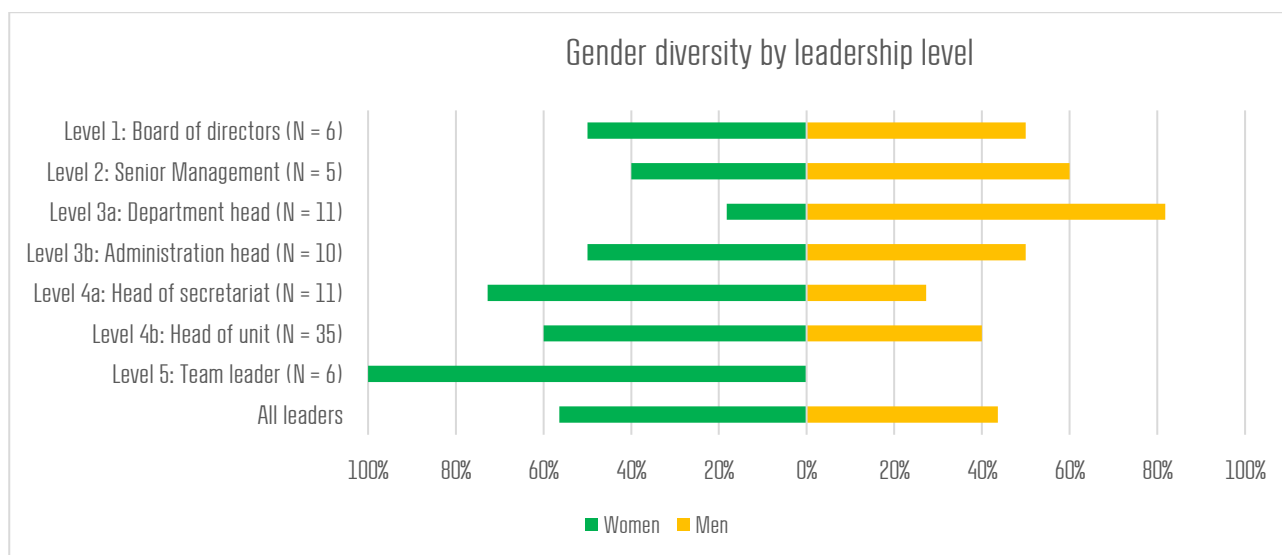


Figure 7

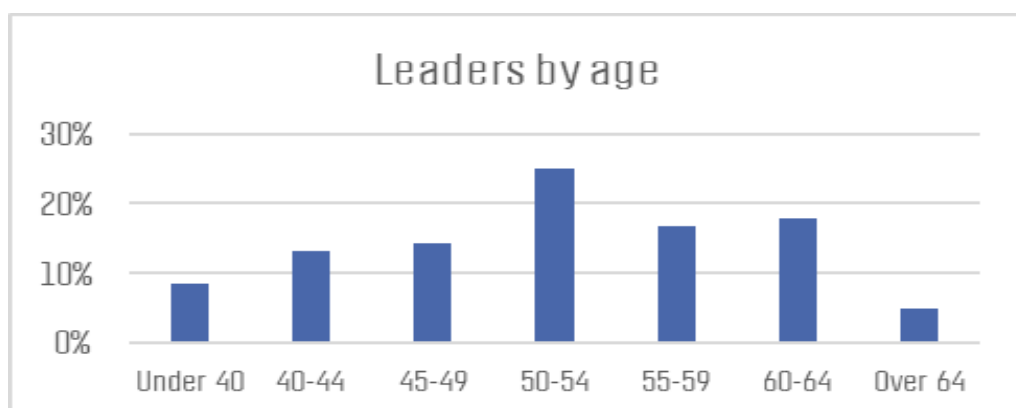


Figure 8

If we look at the age distribution (Figure 8), we have a concentration on leaders in the 50-54 age bracket. CBS has quite a flat organizational structure with not many leadership levels, which have an effect on the age profile.

5.3 INITIATIVES & ACTIVITIES IN 2023 TO IMPROVE DIVERSITY IN WORKING ENVIRONMENTS

The employee data generated across administrative and academic working environments at CBS reveal horizontal and vertical gender imbalances. In order to facilitate CBS' ability to attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars, the D&I Office will:

- Continue its appreciative dialogue with leaders to identify DEI challenges, opportunities and best practice experienced across CBS
- Start developing a revolving training and workshop program to equip CBS' people, program, and research leaders with insights and tools to promote diversity, equity, and inclusion in their daily work
- Re-run the workshops on sexism and sexual harassment with health and safety representatives, union representatives, and people leaders
- Support the implementation of language software which will ensure the use of inclusive language in job advertisements and other key texts related to staff.

In addition to the specific initiatives in focus in 2023, the D&I Office runs the day-to-day activities and tasks related to Diversity, Equity and Inclusion (DEI) including, but not limited to: internal consultancy and sparring with leaders by request, facilitating and initiating dialogue about DEI-related issues as they come up, reporting on gender diversity in leadership to the Ministry, and project managing the CBS cross-cutting strategic initiative "Diversity and Gender Equality".



Photo: Kasper Kristoffersen

6. STUDENTS AND LEARNING ENVIRONMENTS

CBS wishes to attract and educate a diversity of students with the ability and the desire to study in the programs offered by CBS, and we are committed to breaking down barriers and create equitable conditions for this to happen.

6.1. STUDENT DIVERSITY

Diversity in our student population is important because it represents a diversity of experience, perspectives, and personalities, which is conducive to better learning environments and social integration, and diversity in our student population is important because it will make CBS graduates more relevant to a broader range of future employers.

CBS has committed itself in its Gender Equality Plan and its Strategic Framework Agreement to making a special effort to improve the gender diversity across programs and to attract Danish students from a more diverse geographical background.

Gender diversity in learning environments

For at least a couple of decades the aggregate student intake has yielded a good gender balance (the current total population is 52% men and 48% women), but the sum total of

students masks significant imbalances internally in the portfolio of programs. CBS' targets in respect to gender diversity in its programs are set out in its Gender Equality Plan:

- The gender composition of the total student intake must remain within 40:60,
- In no single program should one gender account for more than 70% of students by 2025,
- Among teachers across all programs, no gender should account for more than 60% by 2032,
- In no single program should one gender account for more than 70% of teachers by 2032.



Photo: Kasper Kristoffersen

The gender distribution of the population across the portfolio of bachelor programs in autumn 2022 was as follows:

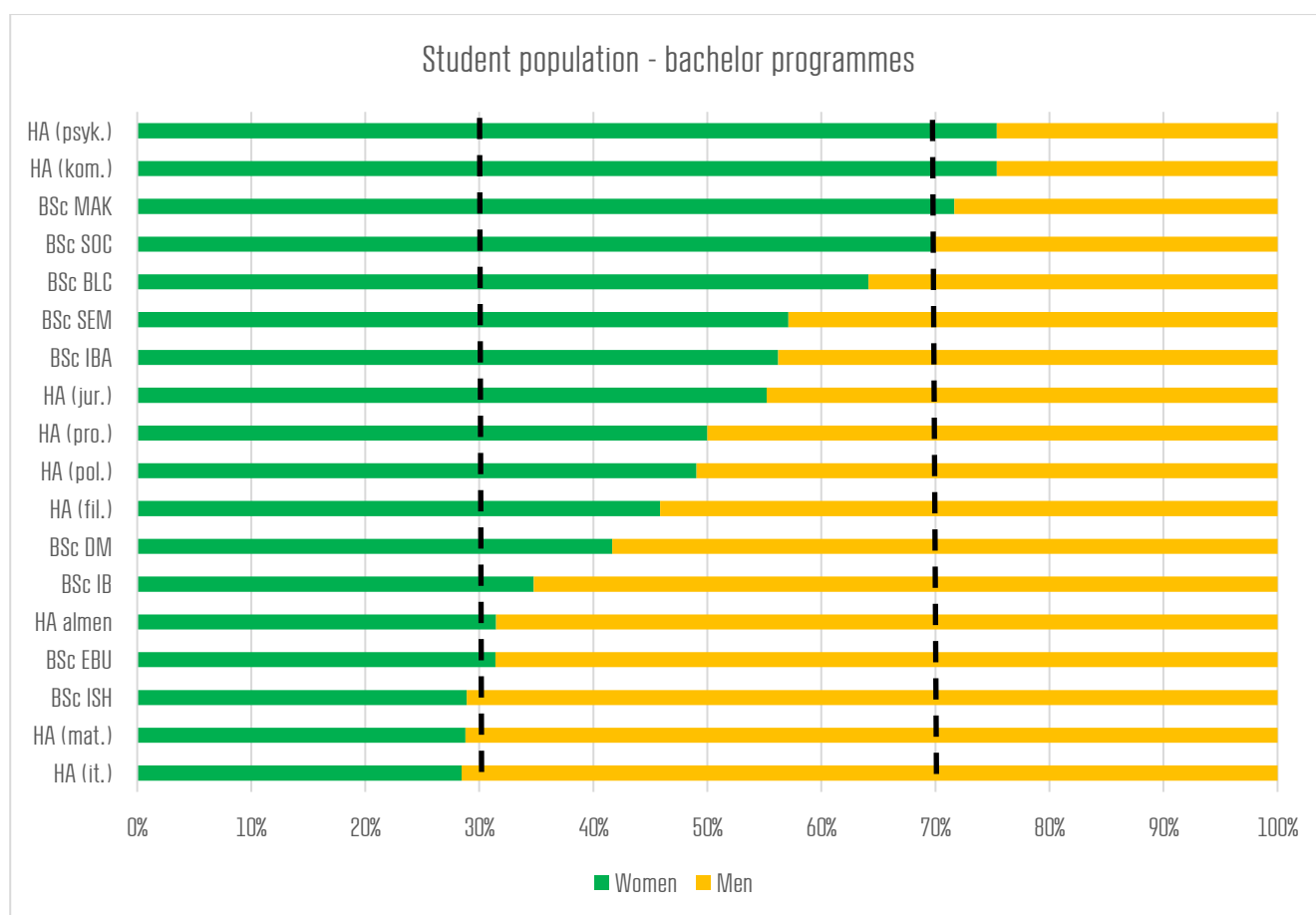


Figure 9

Figure 9 reveals that six out of 18 of the programs (33%) are below the critical target of max. 70% of one gender, incidentally, falling into three programs with a critical minority of men and three with a critical minority of women. Moreover, it is worth noting that three further programs are dangerously close to the limit. In other words, it would take little fluctuation to tilt half of the bachelor programs to the wrong side of the critical limit. The pattern of gender distribution we see in CBS' bachelor programs follows the rough pattern seen across faculties in other Danish universities: men seem to be disproportionately attracted to programs mainly drawing on math and computing skills and women seem to be disproportionately

attracted to programs drawing on people and interaction skills. If we contemplate the medium-term prospects of change towards 2025, we need to factor in the 2022 student intake. In terms of 2022 intake, four of the six critical programs remain critical, whereas two are moving in the right direction. Conversely, in terms of the 2022 intake, prospects are going in the wrong direction for two other programs that were otherwise not critical. In other words, if anything, prospects are a cause for concern. The real societal impact, however, lies in the graduates entering the labor market from the master programs, and the master programs are populated by a mixture of CBS students and students from other Danish or international universities, which in principle opens up for a new gender composition.

The gender diversity of the population across the portfolio of master programs in autumn 2022 was as follows:

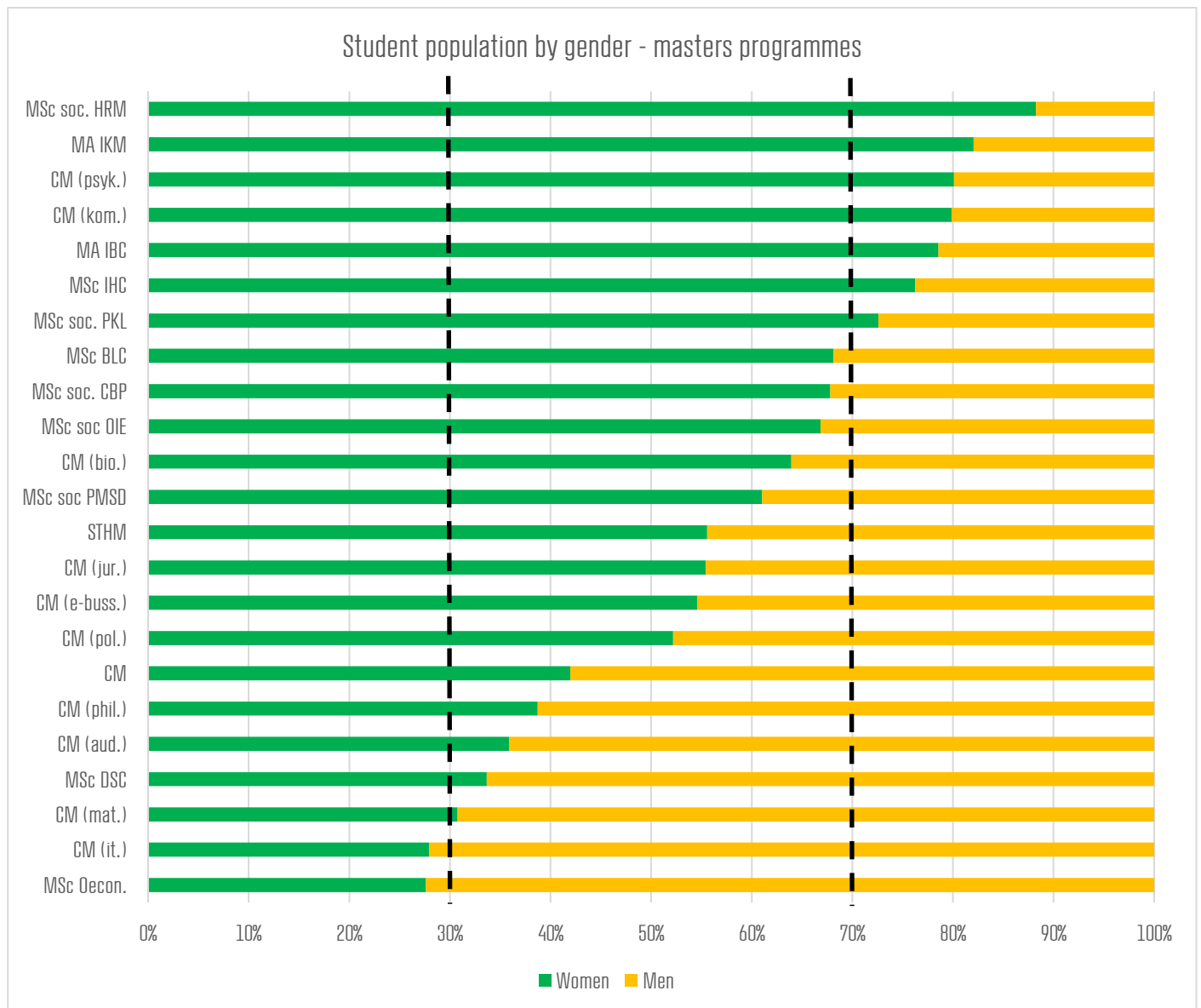


Figure 10

As can be seen in Figure 10, nine out of 23 programs (39%) exceed the critical limit of 70%, which is a higher proportion than in the bachelor programs. The nature of the imbalances has, however, changed. At master level, seven out of the nine critically skewed programs have a critical minority of men.

Two programs have a critical minority of women. CM (mat), however, is balancing on the critical edge with a ratio of 31:69. Data for the gender distribution of teachers will only be available in spring 2023, so this particular perspective will be included in the reports going forward.

Geographical background of CBS students

CBS has established itself as an attractive university for Danish students, as indicated in the total population of nearly 16,000 full-time students and an annual output of some 3000 master students graduating each year. However, the geographical origins of the students¹⁰ are remarkably uneven, such that a substantial majority come from the Greater Copenhagen Region and North Zealand, cf. Figure 11, which presents the geographical origin of CBS intake in 2022 in terms of percentage.

60% of the student intake in 2022 originated from Copenhagen City, the Greater Copenhagen Region and North Zealand (out of a population of approx. 1.9m). By contrast only 10% originated from the Region Zealand, i.e., East, West and South Zealand (out of a population of approx. 845,000). The relatively low intake from Region Zealand has at least two negative consequences: (1) based on the assumption that there is a positive correlation between the area of origin of students and the prospects of subsequent

return to the same area in later work life, we can assume that CBS is contributing relatively little to the level of education in Region Zealand, and thus potentially, (2) the business competences available to local business in the Region.

The geographical discrepancy raises the question why it is so. The relative distance undoubtedly plays a part. The distance variable essentially hinges on factors such as public transportation and the availability of student accommodation, which are outside CBS' agency. The inconvenience of distance may, however, be offset by the perceived attractiveness of the educational institution in terms of programs as well as social and learning environments offered. Awareness raising, interesting and inclusive learning environments thus becomes keys to attraction.

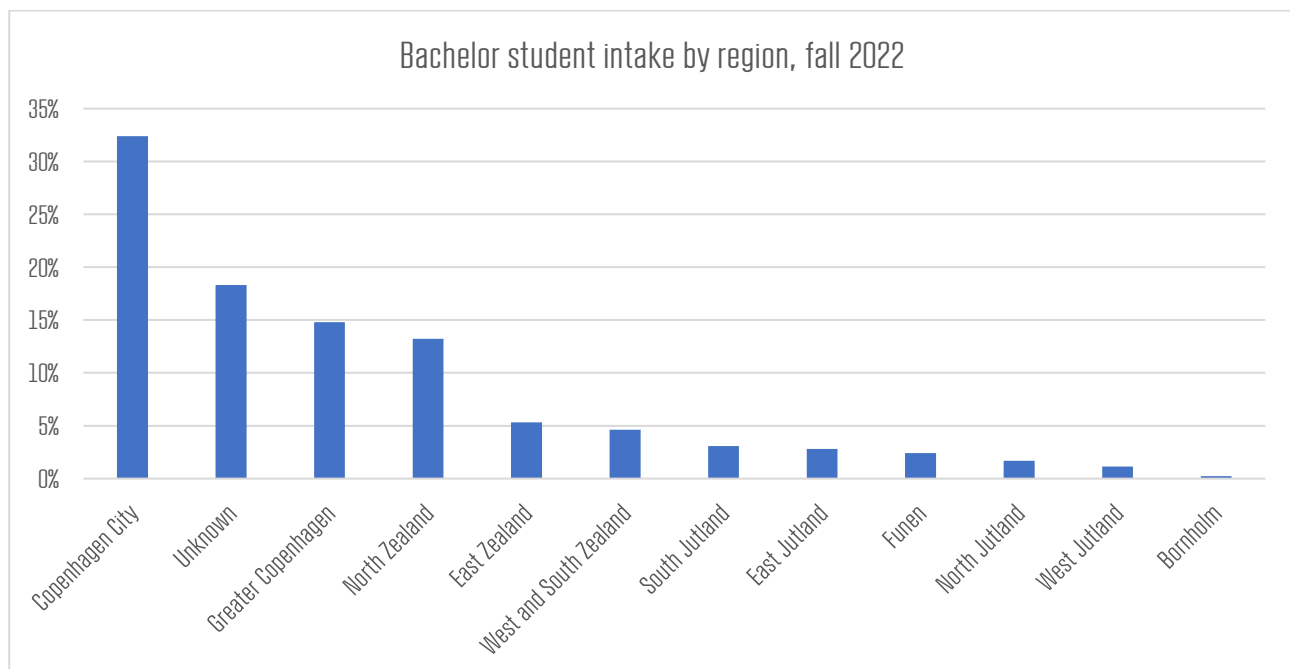


Figure 11

6.2. INITIATIVES AND ACTIVITIES IN 2023 TO IMPROVE DIVERSITY IN LEARNING ENVIRONMENTS

There is little doubt that the gendered distribution of students across CBS' programs is a result of deeply rooted, culturally determined gender stereotypes which are instilled already from early childhood. CBS can however actively contribute to countering the stereotypes and thus motivate educational pathways driven more by aptitude and aspiration than by gender.

CBS can counter gendered stereotypes in education through three main initiatives aimed at gender-skewed programs.

Via the D&I Office, CBS will run a pilot with selected program directors and study boards as well as external stakeholders about the identity and narratives of programs to make them more inclusive.

Furthermore, a collaboration between the D&I office and Student Affairs will scale up the Masterclass concept, which is a tried-and-tested concept designed to offer pupils at selected upper-secondary schools across Region Zealand a day at CBS where they learn about the range of academic areas and learning environments, they can join at CBS.

Moreover, once students enroll in a program, we also need to make sure that the day-to-day learning environment and social environment are perceived as inclusive to a broad diversity of students. There is ongoing alignment between the strategic initiatives Diversity & Gender Equality and Student Life Transitions & Well-being to ensure that DEI perspectives are included in student well-being and vice versa.



Photo: Bjarke MacCarthy Bjark

7. HIGHLIGHTS FROM THE ORGANIZATION

Student Affairs

In Student Affairs (SA), diversity, equity and inclusion are a way of thinking and operating. In 2022, the campaign at the beginning of the school year was especially focused on making students feel included. A new *@cbsstudentlife* Instagram was launched, aimed at showing the diversity of students, programs, and study experiences that CBS is. The student interface mycbs.dk was analyzed for web accessibility and the work to increase accessibility for all is an ongoing task. A web accessibility declaration was also produced, find it here: <https://www.was.digst.dk/studentcbs-sharepoint-com>. Efforts to spread knowledge and awareness of SPS (Special Educational Support) have resulted in a 400% increase of students who receive support over the last four years. SPS is aimed at students with functional disabilities such as dyslexia, chronic illness, anxiety disorders, ADHD, and more, to ensure that they can study and succeed on more equitable terms. The inclusion of international full-degree students is supported by a network of voluntary International Student Ambassadors, and in 2022, a project was launched to improve information on cbs.dk to incoming international students about Denmark, Copenhagen, and CBS.

We come from all around the world. We have different backgrounds, interests, and dreams. Some of us are extroverts. Others are introverts. Some of us like pineapple on pizza and others don't. There is room for all of us.

This is CBS. Our CBS.

The accessibility and inclusion agenda has been promoted through webinars and workshop offerings, individual conversations with faculty, institutional and cross-institutional events, as well as posts on LinkedIn. New pedagogical development courses have been introduced in Design tools for inclusion in the classroom; Universal Design for Learning (UDL) for group work; Diversity and power: an experiential learning process; Understanding and supporting student well-being; How to integrate well-being in teaching using tools to improve collaboration capabilities.

Diversity & Difference and Inequality platforms

For the Business in Society platforms, 2022 was the last of their five-year term. In the past year, the D&D platform has provided advice on new research in the DEI field to consultancies that work with equality in Danish businesses. Both platforms have hosted a number of events including International Women's Day that launched a special issue of *Women, Gender & Research* titled "Unconscious bias in organizations" and a talk with Lise Vesterlund, one of the authors behind the book *The No Club*, about women's invisible work in the workplace. The Inequality platform has also been visible in the public sphere about inequities in parental leave policies. Finally, the D&D platform coordinated CBS' participation in Copenhagen Pride bringing together CBS students, staff, and CBS-stakeholders to celebrate diversity and mark our commitments to this agenda.

Teaching & Learning

In 2022, T&L has initiated, created, circulated, and promoted the "Accessibility Guides" – a set of recommendations for the CBS faculty on how to create accessible PowerPoint presentations and video recordings. Teaching & Learning has supported the development and facilitation of the pilot Diversity in the Classroom workshop led by CBS researchers Florence Villeseche and Stina Teilmann-Lock offered to Department of Marketing.



7.1. LEADERSHIP FOR AN INCLUSIVE AND HARASSMENT-FREE ENVIRONMENT

Our IT supporters are an integral part of the CBS employees' work life. Whether you work with administration, teaching, or research, they are your lifeline, and most of us would be lost without them. However, being an IT supporter also means that you often meet people when they are frustrated, running late, or in other ways struggling. Not surprisingly, this is not always when we are our best selves, and consequently, handling inappropriate or even transgressive behavior is a recurrent theme for the support team.

"You have to create a space for talking about inappropriate behavior. No matter how busy we are, there is always time to take a breather, get some air, a cup of coffee, and talk to a colleague, if you've had a difficult conversation", emphasizes Jeppe Udsklit, Head of IT support. Moreover, wellbeing is an integrated part of his everyday leadership; at staff meetings, in 1:1s and just when he physically walks around the premises. "If there's clutter in the corners, it's also an indication that we have too much going on".

In the IT support team, wellbeing and inclusion are woven into the culture

When talking about how he as a leader creates an inclusive and psychologically safe environment, he humbly highlights the employees, "they are also very concerned with each other's wellbeing and take responsibility for carrying this culture – I can't take credit for that". However, it's important to him to be explicit about the fact that transgressive behavior is not something his employees should tolerate, and that people should always speak up and come to him.



Jeppe Udsklit, Head of IT Support

"We perform a service function, but we are not anyone's minions, we are their colleagues", he asserts, while underlining that by far the most interactions with both students and employees are perfectly cordial.

Dealing with a broad variety of people is a part of the job, and already in the hiring process, Jeppe looks for how aware candidates are of their own personality and strengths/weaknesses, and whether they can bring that into play when meeting people who are different from themselves. He is also very conscious and strategic about hiring staff with a diversity of backgrounds, "when you are used to cooperating with a diverse group of colleagues, you are better equipped to embrace and handle all kinds of different users." To Jeppe, diversity is not necessarily something they explicitly talk about, but it's a natural condition across everything they do, "we all approach tasks differently, so when we lay down guidelines for how we cooperate, we strive for a 'one-size-fits-most' solution while making it clear that it's ok to deviate from a given 'norm'.

7.2. COPENHAGEN SCHOOL OF ENTREPRENEURSHIP (CSE) WINS “DIVERSITETSPRISEN 2022”

CSE has existed since 2007 and is a learning space that offers university students consultancy and mentoring to nurture and grow their start-up from idea to business. All university students and recent graduates in Denmark can join CSE. CSE is deeply aware of the homogeneity that characterizes entrepreneurship and the start-up environment, and therefore, thinking of diversity and gender is an integrated way of how CSE works. In the past years, CSE has changed subtle design features in their processes, and this has paid off so much so that the Danish Foundation for Entrepreneurship awarded them this year's Diversity Prize (Diversitetsprisen) in September 2022 at the annual Tech BBQ. Ashlea Wallington, Interim Director at CSE, explains “we weren't going to apply because we feel like we have so much more work to do, but they encouraged us to apply”. The Prize is given to “an institution, a project or initiative, or a study program in a higher education institution” working to improve diversity in entrepreneurship. The Prize was awarded to CSE for their environment that is inclusive and sensitive to the challenges particularly facing founders who are women. For example, Ashlea explains, promotion video content in Danish is



CSE at the Tech BBQ 2022

more likely to attract women, so CSE has made sure to make all their material in both English and Danish. They've also made sure to have equal representation in their photos and other promotion material. Moreover, CSE's entrepreneurial business developers are both women and men so the founders can choose who they want to work with. And their efforts not only yield results in terms of prizes; “last year, 51% of our founders were female”.



CSE Team

8. REFERENCES

Bloksgaard, Lotte (2016). Masculinities, femininities and work – the horizontal gender segregation in the Danish labor market. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), pp. 5-21.

City for All Women Initiative (CAWI) 2015. *Advancing Equity and Inclusion: A Guide for Municipalities*. <https://www.cawivtf.org/wp-content/uploads/advancing-equity-inclusion-en.pdf>

Harrison, David A., & Klein, Katherine J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1199-1228.

Larsen, Mona, Holt, Helle, & Larsen, Malene R. (2016). Et kønsopdelt Arbejdsmarked: Udvilingsstræk, konsekvenser og forklaringer. [https://pure.vive.dk/ws/files/466934/1615_Et_kønsopdelt_arbejdsmarked.pdf](https://pure.vive.dk/ws/files/466934/1615_Et_k%C3%B8nsopdelt_arbejdsmarked.pdf)

Luthra, Poornima (2021). *Diversifying Diversity*. Gentofte: Diversifying Diversity ApS.

¹ The word “gender” is used throughout this Report to refer to the binary category of women and men, which is in compliance with the institutionalized monitoring and reporting practice of Danish universities based on the Danish binary social security numbers. CBS acknowledges that there are a number of gender identities besides the binaries of “woman” and “man”.

² *Diversity* refers to the surface-level and deep differences among members of a social unit. *Equality* refers to sameness or equivalence in quantity or quality (from the Merriam-Webster dictionary). *Equity* refers to the recognition of different points of departure which call for different types of support required to achieve real equality, such as countering systemic biases, cf. the illustration below. *Inclusion* refers to an environment which respects and values all members equally and which engages all diversity of members in both social and professional dimensions. Definitions are adapted from Harrison & Klein, 2007 and Luthra, 2021.

Equality



Equity



Source: [City for All Women Initiative \(CAWI\) 2015](#)

³ Type of high school diploma.

⁴ Own country of birth and parents' countries of birth – methodology from Danish Bureau of Statistics.

⁵ Address when in high school.

⁶ Current address.

⁷ In 2022, TAP and VIP categories are not broken down into job categories, but these data will be included in future reports to track progress on *GEP* targets.

⁸ See for example Larsen, Holt, & Larsen 2016 for statistics on horizontal gender segregation in the Danish labor market.

⁹ Bloksgaard, 2011.

¹⁰ Place of residence on June 30th of the year they were accepted – in this case 2022.

14. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

På mødet den 27. marts 2023 orienterer uddannelsesdirektøren kort om:

- Valg af leverandør til NytSIS

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

*14.1 **Fortroligt:** IT-rådets anbefalinger til Nyt SIS programmet*

14.2 Opsamling på formandens institutbesøg, december 2022 – februar 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 27. marts 2023

Opsamling på formandens institutbesøg, december 2022 – februar 2023

Opsamling

I perioden december 2022 - februar 2023 blev der gennemført en række bilaterale møder mellem CBS' bestyrelsesformand Torben Möger Pedersen og CBS' institutledere. Rektor Nikolaj Malchow-Møller og prorektor Inger Askehave deltog ligeledes i møderne.

Formandens prioritering af disse møder skal ses i lyset af, at institutlederne betragtes som en central del af CBS' ledelse og som en vigtig aktør i forhold til udbredelse og forankring af de ledelsesmæssige beslutninger i organisationen.

Dette notat indeholder en opsamling og oversigt over de temaer, som blev drøftet mellem formanden og institutlederne.

Aktuelle samfundsmæssige udfordringer

Dialogen mellem formanden og institutlederne omhandlede bl.a. de enkelte institutters bidrag til adresseringen af (nogle af) de store samfundsudfordringer, herunder det seneste års geopolitiske udfordringer.

Alle institutter beskæftiger sig på forskellig vis med en række af samfundets store udfordringer. Der er selvsagt institutter, for hvem disse temaer ligger mere lige for end for andre, men alle institutter formår med afsæt i hver deres respektive faglige discipliner at adressere relevante samfundsmæssige spørgsmål, og alle institutter anerkender vigtigheden af at øge fokus på og synligheden af forskningens samfundsmæssige relevans.

Det er forskelligt, hvordan institutterne hver især understøtter fokus på de samfundsmæssige udfordringer, og hvordan de organiserer arbejdet hermed. For nogle institutter gælder det, at disses centrale forskningsområder nærmest i sig selv udgør en relevant samfundsmæssig tematik. Det gør sig bl.a. gældende for *Department of Digitalization* (digitalisering) og *Department of Management, Society and Communication* (sustainability). Andre institutter har valgt at etablere grupper med udgangspunkt i forskellige samfundsmæssige udfordringer. Det gælder bl.a. for *Department of International Economic, Government and Business* og *Department of Economics*. Andre institutter har en mere dynamisk tilgang til arbejdet med de store samfundsspørgsmål og lader det i høj grad være op til de enkelte forskere (eller grupper af forskere) at definere samfundsrelevante forskningsspørgsmål og -projekter inden for hver deres forskningsområde og -disciplin.

Nedenfor findes et udpluk af nogle af de større samfundsmæssige tematikker og spørgsmål, som institutterne beskæftiger sig med:

- Bæredygtighed og grøn omstilling, herunder den finansielle sektors rolle ift. bæredygtighed
- Digitalisering, herunder digital marketing, digitale medier og digitale økosystemer
- Inflation
- Forsyningskæder og -udfordringer
- Energiressourcer og -infrastruktur og "Power to X"
- Cyber sikkerhed
- Udviklingsøkonomier
- Migration
- "The future of work"
- Ledelse, herunder spørgsmålet om diversitet i ledelse og ledelse af aktuelle dagsordener
- Rusland/Ukraine konflikten og de forskellige konsekvenser heraf

Forskellighederne i institutternes forskningsområder indebærer, at nogle institutter har et naturligt fokus på spørgsmål på mikro-niveau (individ- og organisationsniveau), mens forskningen på andre institutter i højere grad vil vedrøre makro-niveauet (samfundet).

Uddannelse

Flere institutter har på forskellig vis arbejdet med standardisering af deres kurser i et forsøg på dels at øge effektiviteten og robustheden ift. undervisningsopgaven og dels at styrke kvaliteten af kurserne. Dette er ikke mindst relevant i forhold til parallelle kurser på samme uddannelse, fx HA Almen, hvor det er afgørende ift. både studerende og aftagere at sikre, at kurserne både indholdsmæssigt og kvalitetsmæssigt er ens på tværs af uddannelsen, uanset hvem der varetager undervisningen.

Et element i arbejdet med standardiseringen af institutternes kurser er udviklingen af egentlige "signature course packs", hvor *Department of Marketing* har været foregangsinstitut. Særligt i forhold til nogle af de store grundlæggende fag, der indgår på mange uddannelser, synes der at være potentiale ift. udviklingen af flere sådanne standardiserede fagpakker.

Sådanne signature course packs vil tillige kunne være et redskab til at integrere elementer fra de enkelte institutters særlige faglige discipliner bredt på tværs af uddannelserne. Sidstnævnte synes på trods af CBS' matrix-struktur at være en udfordring, som visse steder er søgt løst gennem oprettelsen af minors.

Rekruttering og diversitet

Mange institutter giver udtryk for, at de oplever rekrutteringsudfordringer – særligt på ph.d.- og adjunkt-niveau, hvor en del institutter oplever, at rekrutteringsgrundlaget ikke er tilstrækkelig stærkt. Særligt oplever institutterne, at det kan være svært at rekruttere dansktalende medarbejdere, hvilket giver anledning til udfordringer i forbindelse med undervisningsbehandling af dansksprogede fag, interaktion med omverdenen og repræsentation i både interne og eksterne råd, nævn og udvalg.

Øvrige punkter

Foruden ovenstående blev følgende emner tillige drøftet med nogle af institutlederne:

- **Institutorganisering**, herunder indførelse af et mellemliderlag. Dette arbejder bl.a. *Department of Organisation* og *Department of Business Humanities and Law* med.
- **Ekstern funding**, herunder nødvendigheden af et systematisk arbejde hermed og mulighederne for hjemtagning af flere prestigefulde bevillinger.
- **Praksisnærhed og samarbejde med erhvervslivet**. Flere institutter har et stort fokus på dette. Som eksempler blev nævnt *Department of Accounting*, der har indtil flere professorater finansieret af erhvervslivet (endowed professorships) og *Department of Operations Management*, der bl.a. arbejder systematisk med specialesamarbejder ml. studerende og virksomheder. Samtidig gav nogle institutter også udtryk for udfordringer i forhold til at etablere kontakter og samarbejder med virksomheder og eksterne samarbejdspartnere – en udfordring, der særligt gør sig gældende for yngre udenlandske forskere.

21. februar 2023