

1. DAGSORDEN – GODKENDELSE

Mødet afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads. Der vil være mulighed for at deltage i mødet via Teams for de medlemmer, der ønsker det. Mødet forventes afsluttet kl. 17.30, hvorefter bestyrelsen vil tage afsked med Tobias Munch, der udtræder af bestyrelsen den 31. januar 2022 og således deltager i sit sidste bestyrelsesmøde den 2. december 2021.

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 2. december 2021

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 2. december 2021

Sted:

CBS, Augustinus Fondens mødelokale, Solbjerg Plads.

<i>Pkt.</i>	<i>Tid</i>	<i>Emne og bilag</i>
Bestyrelsesmøde 2. december 2021		
1	14.00-14.10	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> 1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde den 2. december 2021
A-punkter		
2	14.10-14.45	Lukket punkt: Studiepladsreduktioner: - Godkendelse af CBS' plan for studiepladsreduktioner <i>Bilag:</i> Eftersendes
3	14.45-15.00	Regionalisering: - Orientering om og drøftelse af CBS' forslag til regionalisering <i>Bilag:</i> Eftersendes
4	15.00-15.15	Ny strategisk rammekontrakt: - Godkendelse <i>Bilag:</i> 4.1 Strategisk rammekontrakt 2022-2025
5	15.15-15.45	Gender Equality Plan og Kønsdiversitet i ledelse: - Godkendelse af Gender Equality Plan - Godkendelse af mål og handleplan for kønsdiversitet i CBS' ledelse <i>Gæst: Equal Opportunities Officer på CBS, Alex Klinge.</i> <i>Bilag:</i> 5.1 Gender Equality Plan

		5.2 <i>The Gender Equality Catalogue 2021</i> 5.3 <i>Kønsdiversitet i CBS' ledelse - mål og handleplan 2022-24</i>
	15.45-16.00	Pause
6	16.00-16.20	Endeligt budget 2022 og flerårsbudget - Godkendelse <i>Bilag:</i> 6.1 <i>Budget 2022 og budgetoverslag for 2023-2025</i>
		B-punkter
7	16.20-16.30	Fortroligt
8	16.30-16.35	Økonomiopfølgning for Q3 2021 <i>Bilag:</i> 8.1 <i>Økonomiopfølgning Q3 2021</i>
9	16.35-16.45	Øvrige meddelelser og evt. - Orientering om Kopernikus <i>Ingen bilag</i>
10	16.45-17.15	Besøg af CBS Executive Fonden: Oplæg om fondens nye strategi og drøftelse af samarbejdet ml. CBS og fonden <i>Gæster: Formand for CBS Executive Fonden, Eva Zeuthen Bentsen og CEO for CBS Executive Fonden, Anne Marie Jess Hansen</i> <i>Ingen bilag</i>
11	17.15-17.30	Bestyrelsens egen tid
	17.30-18.00	God jul, tak for i år og afsked med Tobias Munch

2. CBS' PLAN FOR STUDIEPLADSREDUKTIONER - GODKENDELSE

CBS skal udarbejde en institutionsplan for, hvorledes den politiske aftale om ”Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark” kan udmøntes på CBS.

Bestyrelsen blev den 12. november 2021 orienteret om “CBS’ plan for implementering af studiepladsreduktioner” (jf. bilag 2.3). Planen har siden været i høring i organisationen, dels ved en række møder og dels ved skriftlige høringsbidrag. Hovedpointerne fra de enkelte høringer samt en oversigt over de temaer, som er blevet adresseret på tværs af de forskellige interne organer, fremgår af bilag 2.5, ligesom referaterne fra de enkelte høringsmøder samt de skriftlige hørings svar fremgår af bilag 2.6.

Høringerne har givet anledning til refleksioner i direktionen, som har ført til, at direktionen foreslår ændringer til planen af den 12. november 2021. Den justerede plan for studiepladsreduktioner, der indstilles til bestyrelsens godkendelse, fremgår af bilag 2.2.

CBS institutionsplan skal både forholde sig til implementering af studiepladsreduktioner og forslag til regionalisering (jf. dagsordenens pkt. 3), ligesom institutionsplanen giver mulighed for at gøre opmærksom på ”særlige hensyn”. Bilag 2.1 redegør for CBS’ samlede institutionsplan. I bilag 2.7 ses den skabelon, som CBS skal aflevere sin institutionsplan i.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender CBS’ justerede plan for implementering af studiepladsreduktioner, jf. bilag 2.2.
- Bestyrelsen giver direktionen mandat til at udfylde og indsende CBS’ institutionsplan til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, jf. bilag 2.7.

Bilag:

2.1 CBS’ samlede institutionsplan

2.2 Justeret plan for implementering af studiepladsreduktioner

2.3 CBS’ plan for implementering af studiepladsreduktioner af 12. november 2021

2.4 Faktaark om ledighedsopgørelser

2.5 Opsamling på høringer vedr. CBS’ plan for reduktion af studiepladser

2.6 Hørings svar

2.7 Følgrebrev og skabelon for indmelding

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021

CBS' samlede institutionsplan

CBS skal senest d. 12. januar 2022 indsende sin institutionsplan med oplæg til, hvorledes den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" af 25. juni 2021 kan udmøntes på CBS.

Institutionsplanen skal:

- Være *specifik* ift. studiepladsreduktioner i fase 1 (frem til 2025) og mindre specifik, men med måltal, ift. fase 2 (2025-2030).
- Indeholde en beskrivelse af eventuelle særhensyn, som vil kunne reducere reduktionskravet fra 10 pct. ned mod 5 pct.
- Redegøre for foreløbige planer og ambitioner for udflytning af uddannelsesaktiviteter og etablering af nye udbud/aktiviteter uden for de større byer. Disse foreløbige planer og ambitioner er ikke bindende for nuværende.

Institutionsplanen indsendes til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen via udfyldelse af en skabelon, jf. bilag 2.7.

I nærværende beslutningsoplæg skal bestyrelsen:

1. Godkende CBS' justerede plan for implementering af studiepladsreduktioner, jf. bilag 2.2.
2. Orienteres om direktionens foreløbige forslag til regionalisering, dvs. udflytning og/eller oprettelse af uddannelsesaktiviteter og -udbud uden for de større byer, jf. bilag 3.1 under dagsordenpunkt 3.
3. Give mandat til direktionen til at udfylde og indsende CBS' institutionsplan til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, jf. bilag 2.7.

1. Plan for implementering af studiepladsreduktioner

Bestyrelsen blev d. 12. november præsenteret for "CBS' plan for implementering af studiepladsreduktioner" (jf. bilag 2.3). Planen har siden været i høring i organisationen, og direktionen har modtaget såvel mundtlige som skriftlige høringssvar. Hovedpointerne fra de enkelte høringer samt en oversigt over de temaer, som er blevet adresseret på tværs af de forskellige interne organer, fremgår af bilag 2.5: "Opsamling på høringer vedr. CBS' plan for reduktion af studiepladser." I bilag 2.6 findes referaterne fra de enkelte høringmøder samt de skriftlige høringssvar fremsendt fra interne organer på CBS i sin fulde længde.

Kommentarerne fra høringen har givet anledning til, at direktionen foreslår ændringer til planen af 12. november.

Der er i høringen bl.a. blevet efterspurgt en bedre balance i fase 1 mellem lukning af hele uddannelser og reduktion af studiepladser på uddannelser. Dette har direktionen lyttet til, og dette hensyn ses også afspejlet i den justerede plan.

For direktionen har den væsentligste bevæggrund for justering af planen dog været, at der i høringsfasen er tilvejebragt informationer om to af de oprindeligt lukningsforeslåede uddannelser, der har givet anledning for direktionen til at revurdere indstillingen om lukning af disse.

Direktionen fremlægger derfor her en justeret plan, hvor Cand.soc. OIE (Organisational Innovation and Entrepreneurship) og HA(fil.) - Erhvervsøkonomi-Filosofi ikke indstilles til lukning i fase 1. I stedet reduceres optaget på nogle bacheloruddannelser og tilhørende kandidatuddannelser med høj relativ ledighed¹. Disse reduktioner bygger på studierne egne indmeldinger om reduktionsmuligheder.

2. Særlige hensyn

Som en del af indmeldingen af CBS' institutionsplan indgår også et afsnit om *særlige hensyn*, som vil kunne reducere reduktionskravet fra 10 pct. ned mod 5 pct. Særlige hensyn kan bl.a. være erhvervslivets behov, fortsat udbud af uddannelser med særlig høj efterspørgsel og beskæftigelse (fx IT-uddannelser og tekniske uddannelser), særlige geografiske forhold og hensyn til stærke forskningsmiljøer.

Direktionen mener, at der er flere grunde til, at CBS' endelige reduktionsmål bør være tættere på 5 pct. end 10 pct, hvilket direktionen vil fremføre over for Uddannelses- og Forskningsstyrelsen i forbindelse med indsendelse af CBS' institutionsplan. Det planlægges at fremføre flg. argumenter:

For det første matcher CBS' kandidater i høj grad erhvervslivets behov. Langt de fleste kandidater fra CBS finder beskæftigelse i den private sektor, og den tendens er kun forstærket de senere år, hvor 87 pct. af de beskæftigede kandidater i 2017 fandt job i det private (tallet var til sammenligning 84 pct. i 2013)². CBS arbejder hele tiden på at tilpasse uddannelsesporteføljen til erhvervslivets behov og opretter også en ny bred cand.merc. linje i 2023, som forventes på sigt at skulle optage 300-400 studerende med et retskrav hertil. En yderligere reduktion af studiepladser på CBS vil betyde, at optaget på uddannelser med høj beskæftigelse (over gennemsnittet for samfundsvidenskabelige uddannelser), herunder også på cand.merc. linjerne, vil skulle nedjusteres. Det betyder, at erhvervslivet og samfundet ikke længere i tilstrækkelig grad vil kunne få opfyldt behovet for kandidater med en bred erhvervsøkonomisk profil.

For det andet har CBS' kandidater særdeles god beskæftigelse. De seneste tal fra 2019 viser, at CBS har en dimittendledighed på 7 pct, hvor gennemsnittet for sektoren ligger på 12 pct. Det samme gør sig gældende, hvis der kun sammenlignes med uddannelser inden for det samfundsvidenskabelige hovedområde, hvor det gennemsnitlige ledighedstal er knap 10

¹ Se bilag 2.4 vedr. anvendelsen af ledighedsbegreber.

² Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus.

pct³.

For det tredje vil færre studiepladser have den konsekvens, at adgangskvotienterne vil stige på de tilbageværende uddannelser. Det betyder, at presset for at opnå et højt karaktergennemsnit på ungdomsuddannelserne også vil stige. Adgangskvotienten til CBS' uddannelser ligger allerede i dag højt og rangerer fra 8,0 (bl.a. på HA almen) til 11,1 (bl.a. på BSc in International Business). Med det fokus, der generelt er på trivsel og på at mindske præstationskulturen blandt unge, vil det være u hensigtsmæssigt at medvirke til at skabe et yderligere pres på de unge ift. adgangen til uddannelser med høj efterspørgsel.

3. Forslag til regionalisering

Som en del af CBS' samlede institutionsplan har Uddannelses- og Forskningsstyrelsen endvidere bedt CBS om at levere foreløbige forslag til regionalisering, dvs. udflytning og/eller oprettelse af uddannelsesaktiviteter og -udbud uden for de større byer. Direktionens principielle overvejelser og foreløbige forslag er præsenteret under et særskilt dagsordenpunkt 3 om regionalisering, jf. bilag 3.1.

På nuværende tidspunkt er der blot tale om indledende idéer og forslag til initiativer, som vil være genstand for videreudvikling, bearbejdelse og drøftelse i organisationen. Der udestår også stadig en udfoldelse af forslagene ift. deres konsekvenser for fagmiljøer, medarbejdere, økonomi, administration mv.

CBS ser i første omgang perspektiver i forhold til Erhvervsakademi Zealands afdeling i Køge, hvor der vil være mulighed for at afprøve bæredygtigheden og effekten af en række initiativer i samarbejde med EA Zealand inden de evt. senere rulles ud til andre lokationer på Sjælland. Der er tale om forslag til seks forskellige initiativer, hvoraf de fem fokuserer på dagsuddannelser, mens det sjette handler om at styrke efter- og videreuddannelsesmulighederne i området. Erhvervsakademi Zealand har ligeledes tilkendegivet, at et muligt samarbejde med CBS vil indgå i indmeldingen af deres institutionsplan.

Som supplement hertil vil CBS også se nærmere på et nyligt etableret samarbejde mellem flere universiteter og biotek-industrien i Kalundborg.

4. Næste skridt

På baggrund af mandat fra bestyrelsen vil direktionen udfylde og indsende CBS' institutionsplan senest d. 12. januar 2022. Herefter vil Uddannelses- og Forskningsstyrelsen udarbejde en sektorplan med afsæt i alle universiteternes indmeldinger, som skal fremlægges til drøftelse med forligskredsen til april.

³ Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus. Ledigheden er opgjort som den gennemsnitlige ledighedsgrad 4.-7. kvartal efter fuldførelse.

Når den endelige plan er på plads, vil der blive udarbejdet et tillæg til den strategiske rammekontrakt med ministeriet, der afspejler CBS' institutionsplan. Planen vil årligt blive genbesøgt som en del af den løbende styringsdialog mellem Uddannelses- og Forskningsstyrelsen og CBS.

CBS' årlige optag, med hensyntagen til CBS' institutionsplan, besluttet af direktionen, og bestyrelsen vil hvert år blive informeret herom.

Justeret plan for implementering af studiepladsreduktioner

Bestyrelsen blev d. 12. november præsenteret for "CBS' plan for implementering af studiepladsreduktioner" (jf. bilag 2.3). Planen har siden været i høring i organisationen, og direktionen har modtaget såvel mundtlige som skriftlige høringssvar. Hovedpointerne fra de enkelte høringer samt en oversigt over de temaer, som er blevet adresseret på tværs af de forskellige interne organer, fremgår af bilag 2.5: "Opsamling på høringer vedr. CBS' plan for reduktion af studiepladser." I bilag 2.6 findes referaterne fra de enkelte høringssamlinger samt de skriftlige høringssvar fremsendt fra interne organer på CBS i sin fulde længde.

Kommentarerne fra høringen har givet anledning til, at direktionen foreslår ændringer til planen af 12. november.

Der er i høringen bl.a. blevet efterspurgt en bedre balance i fase 1 mellem lukning af hele uddannelser og reduktion af studiepladser på uddannelser. Dette har direktionen lyttet til, og dette hensyn ses også afspejlet i den justerede plan.

For direktionen har den væsentligste bevæggrund for justering af planen dog været, at der i høringsfasen er tilvejebragt informationer om to af de oprindeligt lukningsforeslåede uddannelser, der har givet anledning for direktionen til at revurdere indstillingen om lukning af disse.

Direktionen fremlægger derfor her en justeret plan, hvor Cand.soc. OIE (Organisational Innovation and Entrepreneurship) og HA(fil.) - Erhvervsøkonomi-Filosofi ikke indstilles til lukning i fase 1. I stedet reduceres optaget på nogle bacheloruddannelser og tilhørende kandidatuddannelser med høj relativ ledighed¹. Disse reduktioner bygger på studierne egne indmeldinger om reduktionsmuligheder.

1. Vedr. Cand.soc OIE (Organisational Innovation and Entrepreneurship)

At Cand.soc OIE *ikke* indstilles til lukning begrundes i følgende:

- Uddannelsen har et særligt fokus på at skabe værdi gennem entreprenørskab. Det har den naturlige konsekvens, at en relativ stor del af dimittenderne (ift. andre uddannelser) kaster sig ud i at skabe egne virksomheder, hvilket medfører, at nogle af dem er længere tid om at finde beskæftigelse (enten i egen virksomhed eller i eksisterende virksomheder). Dernæst er det forventningen, at de succesfulde iværksættere, som uddannelsen sigter mod at skabe, vil medvirke til øget generel

¹ Se bilag 2.4 vedr. anvendelsen af ledighedsbegreber.

jobskabelse i Danmark. Direktionen har modtaget data, der indikerer, at dette er tilfældet.

- Uddannelsen har den laveste gennemsnitlige ledighed blandt de kandidatuddannelser, der var indstillet til lukning ifølge planen af 12. november. Samtidig har uddannelsen de laveste omkostninger pr. STÅ blandt de kandidatuddannelser, der var indstillet til lukning.
- Uddannelsen har et velfungerende og udbygget samarbejde med Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) og spiller sammen med CSE en væsentlig rolle i bestræbelserne på at skabe et mere integreret entreprenørskabsmiljø på CBS.

Direktionen ser dog en række udfordringer på uddannelsen, som studieleder og studienævn bør forholde sig til i samarbejde med uddannelsesdekanen for bl.a. at forbedre uddannelsens employability. Det er bl.a. vigtigt, at studieleder og studienævn arbejder på at etablere bedre data og mere systematisk viden om dimittendernes efterfølgende beskæftigelsessituation og dimittendernes værdiskabelse gennem virksomhedsinnovation og entreprenørskab. Derudover skal det overvejes, hvordan dimittenderne i endnu højere grad opnår kompetencer, der kan medvirke til at skabe innovation i eksisterende virksomheder.

2. Vedr. HA(fil.) - Erhvervsøkonomi - filosofi

At HA(fil.) *ikke* indstilles til lukning begrundes i følgende:

- Uddannelsen har i høringen fremlagt en analyse baseret på registerdata fra Danmarks Statistik, der viser, at en person med en HA(fil.)-bachelor, der ikke læser retskravoverbygningen MSc in Business Administration and Philosophy, men en anden CBS-uddannelse som overbygning, har mindst lige så god beskæftigelse som øvrige CBS-dimittender, hvorimod ledigheden for en person, der læser MSc in Business Administration and Philosophy er højere end gennemsnittet. På dette grundlag konkluderer direktionen derfor, at man ved at lukke retskravoverbygningen, MSc in Business Administration and Philosophy, og give HA(fil.)-studerende retskrav til den nye cand.merc. almen, kan reducere den indirekte ledighed for HA(fil.) markant for årgange fra 2023. Dermed falder argumentet for lukning af HA(fil.) umiddelbart bort.

En løsning, hvor HA(fil.) ikke lukkes, kræver dog, at studieleder og studienævn i samarbejde med uddannelsesdekanen forholder sig til, hvorledes uddannelsen kan redesignes med henblik på, at uddannelsen skal skifte fokus til en ny retskravoverbygning. I denne sammenhæng skal det også overvejes, hvorledes uddannelsen kan integreres i den portefølje af bacheloruddannelser, der skal have den nye cand.merc. almen som retskrav.

3. Konsekvenser for fase 1 (ift. plan af 12. november)

Ovenstående betyder, at følgende kandidatuddannelser foreslås lukket i fase 1 (fra 2023):

Uddannelse	Optag 1. okt. 2021
------------	--------------------

MSc in Business Administration and Philosophy	19
Cand.Soc. – Politisk Kommunikation og Ledelse	60
Cand.soc – Management of Creative Business Processes	77
MA in International Business Communication	36
Total	192

Konsekvensen af *ikke* at lukke HA(fil.) og Cand.soc OIE er, at antallet af studiepladser, der findes ved lukning af uddannelser i fase 1, nedjusteres fra 334 til 192. Der skal således findes yderligere 122 studiepladser i fase 1 for at ramme 50 pct af det samlede reduktionskrav i fase 1 (314 pladser).

De 122 resterende studiepladser i fase 1 findes ved reduktioner i optaget på andre uddannelser. For at undgå at skabe for store flaskehalse og manglende fleksibilitet på kandidatuddannelserne til at akkommodere CBS' retskravsbachelorere, foreslår direktionen, at de resterende reduktioner tager udgangspunkt i reduktioner på bacheloruddannelserne.

Disse pladser findes i første omgang på bacheloruddannelser, der:

- (1) har høj relativ indirekte ledighed og har retskrav til kandidatuddannelser med høj ledighed, dvs. kandidatuddannelser, der har højere ledighed end det samfundsvidenskabelige gennemsnit eller CBS-gennemsnittet i 4 ud af 4 opgørelsesår.
- (2) er af en sådan størrelse, at der kan reduceres i optaget og samtidig sikres mulighed for en bæredygtig studieøkonomi, samt at der er potentiale for omkostningsreduktioner, fx ved at reducere antallet af øvelseshold på en årgang.

Fordelingen af de reduktioner, der foreslås, bygger på studierne egne indmeldinger om muligheder for reduktioner i deres optag.

På denne baggrund fordeler bachelorreduktionerne sig i fase 1 således:

Bachelorreduktioner fra 2023:

Uddannelse	Studiepladsreduktioner
HA(kom.) - Erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation	26
HA(psyk.) - Erhvervsøkonomi - psykologi	20
BSc in Business, Language and Culture	11
HA(fil.) - Erhvervsøkonomi - filosofi	7
HA i Markeds- og Kulturanalyse	10
Total	74

Som en konsekvens af ovenstående reduktion på bacheloruddannelser medregnes de afledte effekter på retskravskandidatuddannelser (fra 2026) fra de bacheloruddannelser, der vil blive reduceret fra 2023. Disse reduktioner medregnes som en del af fase 1, selvom de tidsmæssigt bliver forskudt til 2026:

Afledte kandidatreduktioner fra 2026:

Uddannelse	Studiepladsreduktioner
Cand.merc.(kom.) - Erhvervsøkonomi og Virksomhedskommunikation	21
Cand.merc.(psyk.) - Erhvervsøkonomi og Psykologi	14
MSc in Business, Language and Culture	5
Cand.merc. erhvervsøkonomi (uidentificeret linje(r))	11
Total	51

Resultatet af ovenstående er:

- at der nedskaleres med 192 studiepladser ved at *lukke* uddannelser fra 2023, og
- at der nedskaleres med 74 studiepladser fra 2023 og 51 studiepladser fra 2026 ved at *reducere* optaget på andre uddannelser

Dette giver i alt 317 studiepladser fordelt på 74 pladser på bacheloruddannelser og 243 på kandidatuddannelser.

4. Konsekvenser for fase 2 (ift. plan af 12. november)

I fase 2 skal der identificeres yderligere 311 pladser. Data og forudsætninger kan ændre sig frem mod 2026, hvor reduktionerne skal påbegyndes. Direktionen og bestyrelsen vil derfor først i 2025 endeligt beslutte, på hvilke uddannelser de 311 studiepladser i fase 2 skal findes, herunder om der skal ske egentlige uddannelseslukninger. Analyserne, der kommer til at ligge til grund for beslutningerne i 2025, vil også omfatte dimittendledighed på cand.merc.-linjer.

Hensyn til arbejdsmarkedets behov og muligheden for at opretholde en fortsat høj kvalitet i CBS' samlede uddannelses- og forskningsportefølje på sigt vil være de bærende principper for yderligere reduktioner i fase 2. Mulighederne for at opretholde en fortsat høj kvalitet i CBS' aktiviteter afhænger af mulighederne for at reducere flest mulige kapacitetsomkostninger i forbindelse med reduktionerne i fase 2. Det skal i den forbindelse pointeres, at der i forhold til planen af 12. november med de ovenstående justeringer af fase 1 vil være større risiko for uddannelseslukninger (pga. af økonomiske hensyn) i fase 2.

5. Økonomiske konsekvenser

Direktionen har fået udarbejdet et *overslag* over de økonomiske konsekvenser af den justerede plan. Det skal som tidligere understreges, at der endnu er en del ubekendte ift. den økonomiske konsekvensberegning, herunder en mulig reduktion af den del af uddannelsesbevillingen, der tildeles som grundbevilling. Derudover de økonomiske konsekvenser af eventuelle regionaliseringsaktiviteter endnu ikke beregnet. Det skal også pointeres, at CBS kan ændre fordelingen af studiepladsreduktioner på uddannelser, der ikke lukkes, såfremt der kan findes en fordeling, der viser sig mere optimal i forhold til omkostningsreduktioner, så længe de samlede indrapporterede måltal i institutionsplanen realiseres.

Af nedenstående tabel fremgår det, at resultatpåvirkningen af den justerede model betyder, at CBS frem mod fuld indfasning i 2030 skal realisere besparelser i omegnen af 5 mio. kr. mere pr. år end i den plan, der blev fremlagt d. 12. november.

1.000 kr.	Justeret plan	Plan af 12. nov	Grønthøster
Indtægtsbortfald			
Aktivitetstilskud (STÅ)	- 42.341	- 40.745	- 41.906
Resultattilskud	- 4.705	- 4.527	- 4.656
Indtægtsbortfald i alt	- 47.046	- 45.272	- 46.562
Afledt omkostningsreduktion			
Direkte omkostninger på studieprogrammerne	17.343	20.077	11.155
Kapacitetsomkostninger	10.000	10.000	2.000
Afledt omkostningsreduktion i alt	27.343	30.077	13.155
Resultat efter afledt omkostningsreduktion			
	- 19.702	- 15.195	- 33.408
Evt. reduktion af grundbevilling			
Grundbevilling, reduktion 6%	- 9.420	- 9.420	- 9.420
Resultat ved reduktion af grundbevilling			
	- 29.122	- 24.615	- 42.828

CBS' plan for implementering af studiepladsreduktioner

1. Baggrund

Uddannelses- og forskningsstyrelsen har som konsekvens af den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" bedt CBS om at levere en plan for, hvordan optaget på Frederiksberg samlet set kan nedbringes, så det senest i 2030 udgør 90 pct. af optaget i 2019.

Såfremt CBS som en del af planen vælger at oprette uddannelsesudbud uden for Frederiksberg/København vil dette *ikke* medføre, at CBS skal reducere mindre på Frederiksberg. Den politiske aftale¹ er konstrueret således, at reduktioner af uddannelsespladser i de store byer skal øge søgningen til uddannelsespladser uden for de store byer.

CBS' plan for implementering af studiepladsreduktioner tager udgangspunkt i den politiske aftale samt Uddannelses- og forskningsstyrelsens udmelding til universiteterne (jf. udmeldebreve fra UFS af 31. august).² Heraf fremgår det, at universiteterne skal fremlægge en plan, der bl.a. skal tage hensyn til:

- Offentlige arbejdsgivere og erhvervslivets behov.
- Fortsat udbud af uddannelser med særlig høj efterspørgsel og beskæftigelse f.eks. IT-uddannelser og tekniske uddannelser.
- Bredt udbud af uddannelser i Danmark, herunder små fag og sprog.
- God geografisk spredning af udbud uden, at uddannelsesudbud kommer i unødigt konkurrence.
- Institutionerne har forskellige geografiske forhold.
- Fortsat sikring af stærke forskningsmiljøer, forskning i verdensklasse og stærk tværfaglighed.

Ministeriet oplyser, at CBS inden årsskiftet skal fremlægge en *institutionsplan* for, hvordan man vil reducere optaget, så optaget i 2030 udgør 90 pct. af optaget i 2019. Der regnes her med det reelle antal studiestartere (1. oktober-opgørelsen), og dette må i 2030 højst være 5.241. Det betyder, at **optaget skal være 628 pladser mindre end det realiserede optag 1/10 2021.**

På baggrund af de enkelte universiteters *institutionsplaner* (som skal indeholde reduktioner i de store byer og muligheder for udflytning af uddannelser fra de store byer) udarbejder ministeriet efter nytår en *sektorplan* for universiteterne, som til foråret skal forelægges

¹ I den politiske aftale nævnes, at der skal ske udflytning eller nedskalering på 5-10 pct. men Uddannelses- og forskningsstyrelsens har bedt CBS og de øvrige universiteter levere en plan indeholdende 10 pct.

² Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark, d. 25. juni 2021 (<https://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/aftale-om-flere-og-bedre-uddannelsesmuligheder-i-hele-danmark>)

forligskredsen bag den politiske aftale. Sektorplanen skal sikre, at de politiske hensyn (oplistet på s. 1) bliver opfyldt. Dette betyder, at der kan komme et tilbageløb til CBS' *institutionsplan* både i forbindelse med udarbejdelse af *sektorplanen* og efter drøftelse i den politiske forligskreds.

Reduktionen skal gennemføres inden 2030 og forventes spredt ud over årene. Ministeriet har forudsat en ligelig fordeling på bachelor- og kandidatuddannelser, men dette er ikke et krav.

CBS' plan for implementering af studiepladsreduktioner vil ske i to faser, og der vil ske en væsentlig og konkret reduktion først i perioden (fase 1) suppleret med en senere tilpasning, der tager højde for arbejdsmarkedets udvikling i de kommende år (fase 2).

Arbejdet med studiepladsreduktionerne blev af direktionen på CBS indledt med et notat indeholdende proces og kriterier for de analyser, der var nødvendige for at belyse den mest hensigtsmæssige reduktion – både set fra et samfundsperspektiv og fra CBS' strategiske position. Notatet (inkl. engelsk version og tilhørende datapakke) blev delt med studieledere og institutledere d. 8. september. Det skete forud for uddannelsesdekanens dialogmøder med uddannelserne i perioden 29. september til 12. oktober. Notatet blev desuden fremlagt for Akademisk Råd på deres møde d. 2. september.

2. Forudsætninger for studiepladsreduktioner

I det indledende notat fastlagde direktionen en række *kriterier*, der skulle indgå i overvejelserne vedr. studiepladsreduktioner. Disse er:

1. Dimittendledighed/indirekte dimittendledighed (indirekte dimittendledighed er udregnet pba. af overgangsfrekvenser fra bacheloruddannelser til kandidatuddannelser)
2. Økonomi, herunder indtægter og omkostninger pr. STÅ, samt vurdering af marginalomkostninger ved reduktion eller lukning af optag
3. DVIP-andel pr. uddannelse
4. Førsteårsfrafald pr. uddannelse
5. Antal ansøgere pr. uddannelse (1. prioritetsansøgere ift. optagne ansøgere)
6. Andel ikke-danske EU-studerende pr. uddannelse

Direktionen har gennemført analyser af alle uddannelser baseret på de ovenstående kriterier med henblik på i første omgang at danne sig et overblik over, hvordan den enkelte uddannelse samlet set placerer sig ift. ovenstående kriterier (se data i bilag 1).

Direktionen har, på baggrund af de politiske udmeldinger og efter dialog med bestyrelsen valgt *dimittendledighed* (direkte og indirekte) som det primære af ovenstående kriterier og har allerede ved flere lejligheder understreget, at ledighed forventeligt ville blive det bærende af ovenstående kriterier, herunder overfor Akademisk Råd d. 2. september og 11. oktober, samt HSU og bestyrelsen hhv. d. 13. og 15. september. Det blev også pointeret ved

Teams Hall møder i juni.

Denne forventning skal ses i sammenhæng med, at ledighed pt er den bedste – og mest anvendte og accepterede - indikator, når man skal se på samfundets behov for de uddannelser, CBS udbyder. CBS' strategiske ambition er således at transformere samfundet gennem og med erhvervslivet og organisationer, hvilket i høj grad sker gennem de kandidater, CBS uddanner, og som efterfølgende opnår beskæftigelse der.

Direktionen har på den baggrund grebet opgaven an, så vi sikrer, at vi får truffet strategiske valg omkring vores portefølje af uddannelser baseret på et match med erhvervslivets behov og dermed sikrer, at dimittender fra CBS fortsat tager del i og leder de nødvendige transformationer i samfundet i tråd med CBS' strategiske ambitioner.

Direktionen har derudover lagt vægt på at sikre det bedste udgangspunkt for en sund økonomi på sigt (kriterie 2 ovenfor). En reduktion af CBS' optag på 10 pct. vil medføre et indtægtstab i omegnen af 45-55 mio. kr. pr år. Det har derfor også været et væsentligt hensyn for direktionen, at planen for implementering af studiepladsreduktioner i videst muligt omfang også omfatter muligheder for omkostningsreduktioner. Det betyder blandt andet, at direktionen peger på lukning af uddannelser frem for blot reduktioner, som en væsentlig del af planen, idet lukning giver det største bidrag til de nødvendige omkostningsreduktioner.

3. Direktionens indstilling til studiepladsreduktioner

Med afsæt i de kriterier og den tilgang, der er beskrevet ovenfor, har direktionen udarbejdet en plan for implementering af studiepladsreduktioner, så CBS kan nå en 10 pct.'s studiepladsreduktion inden udgangen af 2030, som krævet. Planen bygger på nedenstående fire *principper*, der beskrives i afsnit 3.1. Herefter vises resultaterne i afsnit 3.2. til 3.4. De data, der ligger bag resultaterne, fremgår af bilag 1.

3.1. Principper

1. princip: Implementering i to faser

Under forudsætning af, at CBS leverer på den samlede reduktion og påbegynder konkrete reduktioner tidligt i perioden, har Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, som nævnt, åbnet mulighed for en to-faset implementering. I første fase kan CBS således respondere strategisk på arbejdsmarkedets nuværende behov. I anden fase kan CBS således respondere strategisk på arbejdsmarkedets udvikling i de kommende år.

Det er dog vigtigt at pointere, at CBS derudover kontinuerligt arbejder med tilpasning af uddannelsesporteføljen, og at der hvert år sker justering af optaget på uddannelserne, ligesom CBS har arbejdet med "intern dimensionering" siden bestyrelsen i 2014 besluttede at holde CBS' optag stabilt. Det betyder, at såfremt CBS finder grundlag for at oprette nye uddannelser i perioden frem til 2030 vil dette medføre studiepladsreduktioner på allerede

eksisterende uddannelser, ligesom CBS i samme periode også kan beslutte at lukke uddannelser som led i den sædvanlige gennemgang af porteføljen.

2. princip: Tilpasning i forhold til samfundets behov (udtrykt ved gode beskæftigelsesmuligheder for CBS' dimittender)

Direktionen implementerer dette princip ved at tilpasse uddannelserne i forhold til to opgørelser³:

- 1) *Strukturel ledighed* forstået som ledighed højere end gennemsnittet for samfundsvidenskabelige uddannelser i Danmark. For kandidatuddannelser opgøres det som højere ledighed i de seneste fire opgørelsesår (2016-2019). For bacheloruddannelser opgøres det som højere indirekte ledighed ved at sammenkoble overgangsfrekvenser fra bacheloruddannelser til kandidatuddannelser med kandidatuddannelsernes gennemsnitlige ledighed i de seneste fire opgørelsesår). Uddannelser med strukturel ledighed fremgår af afsnit 3.2 og indstilles til lukning. Ledighedsgennemsnittet for samfundsvidenskabelige uddannelser har varieret mellem 8,0 og 9,6 pct. i 2016-2019.
- 2) *Relativ ledighed* forstået som ledighed, der er højere end gennemsnittet for alle CBS-uddannelser. Ledighedsgennemsnittet for alle CBS-uddannelser har varieret mellem 5,6 og 7,3 pct. i 2016-2019.

3. princip: Lukning af uddannelser skal ske hurtigst muligt efter beslutning

Dette princip skal imødekomme de kvalitetsmæssige udfordringer, der kan opstå, når en uddannelse er besluttet lukket, fx udfordringer med at fastholde og rekruttere kvalificerede VIP og tiltrække potentielle studerende. Dette princip implementeres ved at uddannelser, der som konsekvens af princip 2, indstilles til lukning, lukker for optaget ved først givne lejlighed, hvilket vurderes at være optaget 2023. Dog skal der tages hensyn til, at studerende med retskrav til en kandidatuddannelse skal have mulighed for at blive optaget på retskravuddannelsen⁴.

4. princip: Der skal tages hensyn til afledte effekter i fase 2

Der skal i fase 2 medregnes de afledte effekter på optagelsestallene på kandidatuddannelserne, der kommer som konsekvens af lukningen og reduktionen af bacheloruddannelser i henholdsvis fase 1 og 2 samt bachelorernes retskrav. Dette princip indebærer, at CBS vil skulle inkludere analyser af overgangsfrekvenser til retskravskandidatuddannelser i de samlede overvejelser, når størrelsen af reduktioner skal beregnes og endeligt fastsættes i fase 2. Derudover vil der blive taget højde for, at der skal sikres en nogenlunde balance mellem bachelor- og kandidatreduktioner i den samlede reduktion.

³ For kandidatuddannelser tager ledighedsberegninger udgangspunkt i bruttoledigheden for årgange af dimittender målt i 4.-7. kvartal efter endt uddannelse. Det er den samme opgørelse som ministeriet bruger i forbindelse med den ledighedsbaserede dimensionering. For bacheloruddannelser tager ledighedsberegninger udgangspunkt i en opgørelse af indirekte ledighed baseret på overgangsfrekvenser fra bacheloruddannelser til kandidatuddannelser i 2019.

⁴ Studerende har i dag et 3-årigt retskrav om at blive optaget på den kandidatuddannelse, der er defineret som den naturlige overbygning på den studerendes bachelor.

3.2. Uddannelser med strukturel ledighed

Uddannelser med strukturel ledighed er identificeret i bilag 1 (de røde markeringer). Det drejer sig om følgende:

- HA Erhvervsøkonomi og filosofi
- MSc in Business Administration and Philosophy
- Cand.Soc. Politisk Kommunikation og Ledelse
- MSc Soc - Management of Creative Business Processes
- MSc Soc - Organisational Innovation and Entrepreneurship
- MA International Business Communication

Disse uddannelser optog tilsammen 334 studerende i 2021. Ovenstående uddannelser beskrives kort i bilag 2.

3.3. Uddannelser med relativ ledighed

Givet at analyserne vedr. strukturel ledighed i høj grad identificerede kandidatuddannelser og, at Uddannelses- og Forskningsstyrelsen har forudsat en relativ ligelig balance mellem reduktioner på kandidatuddannelser og bacheloruddannelser, vil den relative ledighed blive brugt til at identificere reduktioner på bacheloruddannelser i fase 2.

3.4. Samlede konsekvenser

Resultatet af ovenstående er, at der nedskaleres med 334 studiepladser ved at lukke uddannelser fra 2023 i fase 1. Dette giver et behov for at finde yderligere 294 pladser i fase 2. Baseret på nuværende data vil nedenstående uddannelser lukke fra 2023 (tabel 1). Direktionen vil først i 2025 endeligt beslutte, på hvilke uddannelser de 294 studiepladser i fase 2 skal findes, og hvordan fordelingen af studiepladser vil være. De nye analyser, der skal gennemføres for at identificere de 294 pladser i fase 2 vil også inkludere de afledte effekter som reduktioner på bacheloruddannelser vil have på kandidatuddannelser, jf princip 4 ovenfor.

Tabel 1. Fase 1: Lukning af uddannelser fra 2023:

Uddannelse	Studiepladser*
HA(fil.) – Erhvervsøkonomi – filosofi	79
MSc in Business Administration and Philosophy**	19
Cand.Soc. – Politisk Kommunikation og Ledelse	60
MSc in Social Science – Management of Creative Business Processes	77
MSc in Social Science – Organisational Innovation and Entrepreneurship	63
MA in International Business Communication***	36
<i>I alt</i>	334

*) Optag 1. oktober 2021

**) Optaget lukkes hurtigst muligt, dog under hensyntagen til studerende med retskrav fra HA(fil.) – Erhvervsøkonomi – filosofi

***) Denne uddannelse er allerede besluttet lukket og afventer de sidste kohorter af studerende inden endelig lukning om to år

Ovenstående uddannelser beskrives kort i bilag 2.

4. Betydning for CBS' profil

CBS' uddannelser er kendetegnet ved, at de både dækker erhvervsøkonomiske fagområder, der knytter sig til ledelse, udvikling og drift af private og offentlige virksomheder, og at mange af uddannelserne også rummer forskellige typer af kombinationer mellem erhvervsøkonomi og samfundsvidenskabelige specialiseringer. Som det er beskrevet i CBS' strategi, og det også forventes at fremgå af den kommende rammekontakt med ministeriet, ønsker CBS at uddanne dimittender med en stærk grundlæggende business faglighed og transformativ kompetencer, der matcher aftagernes fremtidige behov og dermed bidrager til at løse de store samfundsmæssige udfordringer. Det kræver bl.a., at alle dimittender, uanset hvilken uddannelse, de har læst, i højere grad bliver i stand til at kombinere deres faglighed med andre discipliner og anvende den viden i mange forskellige kontekster. Med implementeringen af Nordic Nine vil alle dimittender, uanset fagområde, derfor få et fælles sæt kompetencer, som skal sætte dem i stand til at balancere deres grundlæggende business faglighed med bredere transformativ kompetencer, der rækker ind i det kognitive, sociale og etiske område. Udviklingen af de kompetencer forudsætter, at uddannelserne netop trækker på forskellige faglige miljøer, og at der arbejdes mere på tværs af videnskabelige discipliner.

Den foreslåede plan for reduktion af studiepladser forpligter CBS til at arbejde endnu mere målrettet med de strategiske indsatser, der er sat i gang på uddannelsesområdet som fx. implementeringen af Nordic Nine, Signature Course Packs og Programme Portfolio Review for dermed at skabe højere strategisk relevans ved at styrke de faglige og transformativ elementer i både indhold og undervisning på hver enkelt uddannelse. Det kan fx. komme til udtryk gennem en revision af uddannelsernes kursusbeskrivelser, som i forvejen er en del af implementeringen af Nordic Nine, og ved at skabe nye minors og nye valgfag på tværs af bachelor- og kandidatuddannelserne. Endelig er der også mulighed for at etablere nye deltidsuddannelser på masterområdet og udvikle nye moduler til eksisterende masteruddannelser. Dette medvirker til, at de studerende udvikler såvel faglige som transformativ kompetencer gennem deres uddannelse.

Parallelt med ovenstående fokus på udviklingen af CBS' uddannelser, er det også direktionens vurdering, at en studenterpopulation med endnu mere talent og større diversitet, der matcher ambitionen om høj grundlæggende business faglighed og transformativ ambitioner, stadig er en vigtig målsætning for det fremtidige optag. Overordnet set har CBS en relativt lige fordeling mellem mandlige og kvindelige studerende, men der er i øjeblikket flere kvindelige end mandlige studerende på de uddannelser, der lukkes i fase 1. Fortsætter søgemønstret til CBS' uddannelser på samme måde som hidtil, vil balancen tippe over mod flere mandlige studerende på CBS. Samtidig er et fortsat fokus på en bedre kønsbalance på de enkelte uddannelser også et centralt område i den ligestillingshandlingsplan, som bestyrelsen skal vedtage inden årets udgang. Der ligger dermed en særlig opgave i at sikre, at inddragelsen af flere faglige discipliner og fokus på bredere kompetencer på uddannelserne (Nordic Nine) medvirker til at udvide CBS' ansøgerfeltet i forhold til køn og diversitet.

5. Økonomiske konsekvenser

Direktionen har fået udarbejdet et *overslag* over de økonomiske konsekvenser af ovenstående plan for implementering af studiepladsreduktioner (markeret som "Studiespecifik" i tabel 3 nedenfor). Til sammenligning er der også udarbejdet et overslag over de økonomiske konsekvenser ved anvendelse af en "grønthøstermodel", hvor alle uddannelser reduceres proportionalt i forhold til optagelsestal (markeret som Grønthøster i tabel 3). Det understreges, at der endnu er en del ubekendte ift. den økonomiske konsekvensberegning. En væsentlig ubekendt er, hvorvidt CBS' uddannelsesgrundbevilling også vil blive reduceret. En mulig proportionel reduktion af grundbevillingen er lagt ind i tabellen i en selvstændig linje nederst. Derudover er den økonomiske konsekvens af etablering af evt. regionale uddannelsesstilbud heller ikke medregnet.

Tabel 2. Resultatpåvirkning af reduktionerne

1.000 kr.	Studie specifik	Grønthøster
Indtægtsbortfald		
Aktivitets tilskud (STÅ)	-40.745	-41.906
Resultattilskud	-4.527	-4.656
Indtægtsbortfald i alt	-45.272	-46.562
Afledt omkostningsreduktion		
Direkte omkostninger på studieprogramme	20.077	11.155
Kapacitetsomkostninger	10.000	2.000
Afledt omkostningsreduktion i alt	30.077	13.155
Resultat efter afledt omkostningsreduktion	-15.195	-33.408
Evt. reduktion af grundbevilling		
Grundbevilling, reduktion 6%	-9.420	-9.420
Resultat ved reduktion af grundbevilling	-24.615	-42.828

6. Tilpasning af medarbejderporteføljen

Med et forventet opgavebortfald relateret til studiepladsreduktioner samt den resulterende indtægtsnedgang kan det på nuværende tidspunkt ikke udelukkes, at der vil blive behov for at afskedige medarbejdere. Imidlertid er omfanget af den forestående studiepladsreduktion fortsat uafklaret. Det vil den være frem til den endelige sektorplan for reduktion i de store byer skal forelægges forligskredsen i Folketinget, forventeligt i foråret 2022. Samtidig er der tale om en lang implementeringshorisont på 9 år, hvilket betyder, at en tilpasning af medarbejderporteføljen vil skulle ske gradvist, og hermed også i videst muligt omfang kan bero på en naturlig medarbejderomsætning.

For at sikre, at der i medfør af samarbejdsaftalen kan gennemføres en grundig drøftelse i hovedsamarbejdsudvalget (HSU), og at medarbejdernes synspunkter og forslag dermed kan indgå i grundlaget for ledelsens endelige beslutning omkring omkostningsreduktioner, skal HSU løbende orienteres om udvikling i plan og proces for reduktion af studiepladser. Herunder skal HSU holdes informeret om CBS' aktuelle situation og forventede udvikling med hensyn til afledte økonomiske konsekvenser samt mulige ændringer ift. struktur og beskæftigelse, arbejdets tilrettelæggelse, medarbejdernes ansættelsesforhold, samt planlagte og forventede foranstaltninger, herunder afbødeforanstaltninger.

HSU orienteres første gang i forbindelse med høringsprocessen af nærværende plan for implementering af studiepladsreduktion 15. november 2021. Når den endelige beslutning om reduktion af CBS' optag som del af sektorens reduktion af optag er drøftet i forligskredsen, forventeligt i foråret 2022, orienteres HSU igen, ligesom HSU vil blive orienteret, hvis der i mellemtiden sker væsentlige ændringer i CBS' plan for reduktion.

7. Videre proces

Direktionens plan for implementering af studiepladsreduktioner blev præsenteret for CBS' bestyrelse på bestyrelsesmødet d. 12. november med henblik på at afstemme planen med bestyrelsens forventninger til håndteringen af studiepladsreduktionerne. Bestyrelsen gav på mødet opbakning til de principper, planen bygger på.

Her anbefalede bestyrelsen desuden direktionen at vente med at konkretisere studiepladsreduktioner i fase 2 til 2025, for således i videst muligt omfang at kunne basere beslutningen på opdaterede arbejdsmarkedsbehov.

Efter bestyrelsesmødet sendes planen i høring i de interne kollegiale organer. Direktionen ser frem til en konstruktiv dialog i høringsrunden. Input og idéer vil blive opsamlet og afleveret til bestyrelsen forud for bestyrelsesmødet den 2. december.

På bestyrelsesmødet den 2. december træffer bestyrelsen endelig beslutning om den samlede institutionsplan. Se nedenstående tidsplan:

12. november	Bestyrelsesmøde, hvor bestyrelsens forventninger til reduktionerne diskuteres og afstemmes med direktionens forslag til plan for implementering.
15.-18. november	Ekstraordinære møder, hvor organisationen høres (HSU, Institutledere, Studielede, Akademisk Råd, CBS Students og kontorchefer)
2. december	Bestyrelsesmøde, hvor bestyrelsen godkender CBS' endelige institutionsplan
Efter nytår	Sektorplan udarbejdes i regi af Danske Universiteter Sektorplan godkendes af styrelsen
Omkring april	Forligspartier drøfter sektorplan

8. Bilag

Følgende bilag er vedlagt denne plan for CBS' implementering af studiepladsreduktioner:

- Bilag 1: CBS' uddannelser i forhold til data for udvalgte kriterier
- Bilag 2: Kort beskrivelse af uddannelser indstillet til lukning i fase 1

Bilag 1: CBS' uddannelser i forhold til data for udvalgte kriterier

		1	2.a	2.b	3	4	5	6
Bachelor	Optag 2021 (Antal)	Indirekte dimittendledighed (%) Samf gns/CBS gns	Omkostninger pr STÅ (kr./STÅ)	Indtægter pr STÅ (kr./STÅ)	DVIP-andel (%)	Første års frafald (%)	1. prior ifht optag [forhold]	Andel EU stud (%)
		2016-19 (gns) 8,7/6,6	CBS gns 15.358	CBS gns 34.000	CBS gns 49%	Samf gns 13,6	CBS gns 1,70	CBS gns 6%
HA almen	660	4,0	14.040	32.500	69	15,1	1,18	0
HA (it.)	141	5,4	15.246	46.300	64	17,9	1,03	1
HA (jur.)	218	4,9	11.409	32.500	60	13,0	1,25	1
HA MAK	94	na	19.843	32.500	36	14,0	2,18	0
HA (mat.)	97	1,9	22.615	32.500	62	12,0	0,94	0
HA (fil.)	79	14,5	20.900	32.500	39	14,1	0,83	0
HA (kom.)	163	7,8	14.088	32.500	56	5,4	1,34	1
HA (psyk.)	166	8,4	13.206	32.500	51	4,0	2,18	1
HA pro	146	4,1	16.560	32.500	53	6,7	2,56	0
HA EB	171	na	14.103	32.500	50	11,6	1,05	0
BSc BLC	119	7,8	17.124	32.500	51	9,1	1,38	16
BSc IB	182	3,8	12.452	32.500	35	3,1	3,80	8
BSc IBP	130	5,9	17.121	32.500	27	2,6	2,62	14
BSc SOC	81	6,7	19.495	32.500	14	12,5	2,47	25
BSc SEM	136	4,8	13.889	32.500	43	6,7	1,18	23
BSc IBA Jap/Chin	81	7,8	24.191*	32.500	34	n.a.	1,63	26
BSc DM	141	na	18.030	46.300	18	n.a.	2,39	20
BSc IST	59	4,1	18.867	32.500	32	8,6	2,12	19
BACH I ALT	2864							

Bilag 1: CBS' uddannelser i forhold til data for udvalgte kriterier

Kandidat	Optag 2021 (Antal)	1				2.a	2.b	3	4	5	6
		Dimittendledighed (%)				Omkostninger pr STÅ (kr./STÅ)	Indtæg-ter pr STÅ (kr./STÅ)	DVIP-andel (%)	Første års frafald (%)	1. prior ifht optag [forhold]	Andel EU stud (%)
		Samf gns/CBS gns									
		2016	2017	2018	2019	16.989	34.000	49%	4,4	2,42	20
cand.merc.	1311	4,7	3,8	2,8	4,3	16.958	32.500	39	1,7	2,88	ca 25
cand.soc. HRM	96	6	7,5	3,3	8,4	(inkl. CM)	32.500	inkl. CM	2,3	1,99	1
cand.soc. PKL	60	14,3	11,2	15,6	10	19.320	32.500	24	3,2	2,50	0
MSc Soc CBP	77	12,4	11,2	15,6	17,1	17.101	32.500	26	4,2	3,44	49
MSc Soc OIE	63	10,1	8,5	10,2	16	13.680	32.500	34	2,2	2,51	40
MSc Soc SDE	20	na	na	na	na	ny	32.500	25	Ny	na.	54
Master in STHM	12	na	na	na	na	ny	39000	ny	Ny	3,6	n.a
MSc Ebusiness	159	na	na	na	9,8	18.380	46.300	30	3,6	1,87	40
MSc Data Science	74	na	na	na	na	15.892	46.300	28	Ny	3,62	42
MSc Inform. Sys	103	6,6	5,2	4,8	4,6	17.074	46.300	28	3,8	1,80	33
MSc BLC	78	7,9	9,7	8,3	12	18.886	32.500	29	6,6	2,85	44
MSc BIO	33	18	3,1	15,2	5,4	40.136	32.500	24	n.a.	2,31	37
MSc PHIL	19	18,6	18,1	21,3	17,3	24.468	32.500	14	0,0	2,05	21
MSc IBP	103	4,9	9,2	4,1	8,5	24.453	32.500	20	3,4	2,48	22
MSc ECON	34	0	0	0	1,7	18.505	32.500	23	2,6	5,71	42
MSc IHC	36	na	na	5,1	12,7	21.404	32.500	36	n.a.	3,67	34
MA IBC	36	17,3	20	25,4	na**	17.596	32.500	72	4,9	2,14	1
cand.merc.aud.	249	0,8	3,4	2,6	0,9	9.345	32.500	69	3,0	1,58	1
cand.merc(jur.)	145	5,8	6,3	4,4	3,2	17.655	32.500	47	0,9	1,19	0
cand.merc(kom)	166	10	8,4	6,5	11	16.958	32.500	46	1,3	1,22	0
cand.merc.(mat.)	57	1,2	3,6	0	2,8	22.892	32.500	36	1,5	1,00	0
Cand.merc.(psyk)	76	7,7	7,4	15,7	7,8	14.798	32.500	66	7,2	1,24	1
KAND TOTAL	3005										

Tabel 1: Uddannelsesnøgletal i forhold til benchmark

* Omkostninger pr STÅ er ikke retvisende, da uddannelsen pga af nylig udvidelse af optag ikke er i "steady-state".

** Ledighedstal ikke tilgængelig pga. diskretionering af data

Bilag 1: CBS' uddannelser i forhold til data for udvalgte kriterier

Kolonne 1 viser dimittendledighed for årgangene 2016, 17, 18 og 19. For bachelor er angivet en beregnet indirekte ledighed baseret på overgangsfrekvenser fra bachelor til kandidat for 2019 krydset med den gennemsnitlige ledighed 2016-2019 for kandidatuddannelser. Benchmarks er gennemsnit for de samfundsvidenskabelige kandidatuddannelser i Danmark samt gennemsnit for CBS kandidatuddannelser. Ledighed højere end samfundsvidenskabeligt gennemsnit er angivet i rød, mens ledighed højere end CBS gennemsnit er angivet i lyserød.

Kolonne 2.a viser de direkte omkostninger pr STÅ i 2020. Benchmark er CBS gennemsnit for hhv. bachelor og kandidat. Andel over benchmark er angivet i lyserød.

Kolonne 2.b viser indtægter pr STÅ (=taxameter). Benchmark er CBS gennemsnit. Andel under benchmark er angivet i lyserød.

Kolonne 3 viser andelen af undervisningsbudgettet på uddannelsen der anvendes til DVIP i 2020. Benchmark er CBS gennemsnit. Andel over benchmark er angivet i lyserød.

Kolonne 4 viser første års frafald for årgang 2019. Benchmark er gennemsnittet for de samfundsvidenskabelige uddannelser for hhv. bachelor og kandidat. Andel over benchmark er angivet i lyserød.

Kolonne 5 viser antallet af 1. prioritetsansøgere i forhold til antallet af pladser på uddannelsen i 2021. Benchmark er CBS gennemsnit for hhv. bachelor og kandidat. Andel under benchmark er angivet i lyserød.

Kolonne 6 viser andelen af EU studerende (eksl. de nordiske lande) i 2020. Benchmark er CBS gennemsnit for hhv. bachelor og kandidat. Andel over benchmark er angivet i lyserød.

Bilag 2: Kort beskrivelse af uddannelser indstillet til lukning i fase 1

Bachelor

HA Erhvervsøkonomi og filosofi	
Optag 1/10 2021	79
Sprog	Dansk
Kønsfordeling	51 pct. kvinder og 49 pct. mænd
Om uddannelsen	Uddannelsen er tværfaglig uddannelse og kombinerer erhvervsøkonomi og filosofi. Uddannelsen arbejder med, hvordan virksomheder bedst kan stille sig selv de grundlæggende spørgsmål, der gør, at de kan tilpasse sig en verden med øget kompleksitet. Filosofien bruges som et redskab til at kunne udvikle og opstille nye tænke- og handlemuligheder.
Retskrav	Studerende fra uddannelsen har retskrav til MSc in Business Administration and Philosophy

Kandidat

MSc in Business Administration and Philosophy	
Optag 1/10 2021	19
Sprog	Engelsk
Kønsfordeling	41 pct. kvinder og 59 pct. mænd
Om uddannelsen	Uddannelsen kombinerer forretningsforståelse med filosofi. Den kombination skal sætte de studerende i stand til at løse komplekse udfordringer i offentlige og private virksomheder gennem filosofisk refleksion og analyse i samspil med virksomhedsteori- og praksis.
Retskrav	Studerende fra HA Erhvervsøkonomi og filosofi har retskrav på uddannelsen

Cand.soc. Politisk Kommunikation og ledelse	
Optag 1/10 2021	60
Sprog	Dansk
Kønsfordeling	65 pct. kvinder og 35 pct. mænd
Om uddannelsen	Uddannelsen giver blik for det politiske i organisatoriske og ledelsesmæssige praksisser, hvor det handler om at kunne se det strategiske mulighedsrum og få øje på andre muligheder, end dem der ligger lige for. Man lærer at identificere komplekse ledelsesproblemer samt iagttage de magtformer og beslutningsprocesser, der udspiller sig i organisationer og i samfundet.
Retskrav	Uddannelsen har ingen retskravsbachelor

MSc Soc - Management of Creative Business Processes	
Optag 1/10 2021	77
Sprog	Engelsk
Kønsfordeling	70 pct. kvinder og 30 pct. mænd
Om uddannelsen	Uddannelsens hovedfokus er på ledelse af arbejdet i den kreative industri (fx musik, film, m.fl.). Fag som strategi, marketing, finansiering og jura kombineres med projektledelse og idégenerering. Gennem uddannelsen lærer de studerende at etablere en ledelsestilgang, der balancerer mellem det kreative og det at drive en succesfuld forretning. Fem studerende har mulighed for at få en særlig dobbelt-grad med studier på Bocconi Universitetet i Milano.
Retskrav	Uddannelsen har ingen retskravsbachelor

MSc Soc - Organisational Innovation and Entrepreneurship	
Optag 1/10 2021	63
Sprog	Engelsk
Kønsfordeling	67 pct. kvinder og 33 pct. mænd
Om uddannelsen	Uddannelsen fokuserer på, hvordan man designer og leder innovations-processer og entrepreneurskab på alle niveauer i samfundet og i virksomheder. Det handler om at opnå kompetencer, der gør, at man kan skabe innovation, lede forandring og ressourcer og lede andre i processen fra idé til forretning.
Retskrav	Uddannelsen har ingen retskravsbachelor

MA International Business Communication*	
Optag 1/10 2021	36
Sprog	Engelsk
Kønsfordeling	75 pct. kvinder 25 pct. mænd
Om uddannelsen	Formålet med uddannelsen er at give de studerende teoretisk viden og strategiske kompetencer, der sætter dem i stand til at identificere problemer og finde løsninger relateret til international virksomhedskommunikation i både private og offentlige virksomheder og organisationer. *) Denne uddannelse er allerede besluttet lukket og afventer de sidste kohorter af studerende inden endelig lukning om to år
Retskrav	Uddannelsen har været retskravsoverbygning for de nu lukkede Engelsk Organisationskommunikation (EOK) og Bachelor of Arts in European Business, som siden er blevet ændret til en HA i Europæisk Business (med retskrav til cand.merc.) Alle på normeret tid blev optaget på kandidatuddannelsen i 2020, men der blev etableret en ekstra optagsrunde i 2021 grundet det udvidede retskrav. Herefter vil resterende restkravsbachelorere få retskrav til cand.merc. (kom).

Faktaark om ledighedsopgørelser

Uddybende beskrivelse af dimittendledighedsopgørelser og anvendelsen af dem.

1. Dimittendledighed (kandidat)

Den anvendte statistik for dimittendledighed stammer fra Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus og baserer sig på data fra Danmarks Statistik. Det er den samme statistik som anvendes af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (UFS) i forbindelse med den ledighedsbaserede dimensionering af videregående uddannelser. Statistikken udarbejdes af Danmarks Statistik.

Metoden måler den gennemsnitlige *ledighedsgrad* af en årgangs dimittender i perioden 4.-7. kvartal efter dimission. Der måles således i en periode på ét år fra og med det kvartal, der indeholder et-årsdagen for fuldførelse af uddannelsen til og med kvartalet, der ligger umiddelbart før to-årsdagen for fuldførelsen. Hvis en person i den periode har været ledig i 6 måneder, vil personen have en ledighedsgrad på 0,5.

Metoden måler på ledigheden for hele populationer af dimittender fra specifikke kandidatuddannelser (der har en konkret uddannelseskode i Danmarks Statistik), men ikke på specialiseringer eller linjer inden for en samlet kandidatuddannelse (på CBS er dette fx tilfældet for cand.merc og MSc in Business, Language and Culture).

I statistikken placeres personer i 4 kategorier: beskæftigede, ledige, uden for arbejdsstyrken og uden for Danmark. Personer uden for arbejdsstyrken og uden for Danmark tæller ikke med i ledighedsopgørelsen (men indgår i populationen). I kategorien "uden for arbejdsstyrken" indgår fx personer, der er på barselsorlov (fra ledighed) eller under uddannelse.

En person tæller således ikke med i ledighedstallene, hvis personen er på barselsorlov. Hvis personen er på barselsorlov med løn, tælles personen som beskæftiget. Hvis personen er på barselsorlov som ledig tælles personen uden for arbejdsstyrken.

2. Indirekte dimittendledighed (bachelor)

Dimittendledigheden for bacheloruddannelser kan naturligvis ikke beregnes direkte og indgår ikke i ovenstående opgørelser, da bachelorstuderende almindeligvis fortsætter på kandidatuddannelser. Derfor har direktionen i sine analyser (jf. bilag 1: "CBS' uddannelser i forhold til data for udvalgte kriterier" i CBS' plan for implementering af studiepladsreduktioner af 12. november 2021) indført begrebet "indirekte dimittendledighed" beregnet som dimittendledighed for en uddannelsesspecifik årgang

baseret på det vægtede gennemsnit af dimittendledighederne (ovenstående opgørelse) for alle de kandidatuddannelser, som bachelorstuderende fortsætter på, og hvor vægtene er de andele af studerende, som fortsætter på en given kandidatuddannelse.

Disse udregninger har CBS selv foretaget baseret på overgangsfrekvenser fra bacheloruddannelser til kandidatuddannelser for 2019 holdt op i mod den gennemsnitlige dimittendledighed (ovenstående opgørelse) for årgangene 2016-2019 for kandidatuddannelser. Der er således taget hensyn til, at mange bachelorstuderende ikke fortsætter på deres "naturlige retskravsoverbygning" i transitionen fra bachelorstuderende til kandidatstuderende.

3. Anvendelse af ledighedsbegreber

Direktionen har anvendt ovenstående ledighedsopgørelser i sin plan for implementering af studiepladsreduktioner af 12. nov. Konkret drejer det sig om planens princip om, at tilpasning af studiepladsreduktioner skal ske med blik for erhvervslivets behov og et fortsat udbud af uddannelser med særlig høj efterspørgsel og beskæftigelse (som udtrykt i den politiske aftale).

Direktionen har udtrykt dette princip som "Tilpasning i forhold til samfundets behov (udtrykt ved gode beskæftigelsesmuligheder for CBS' dimittender)". Uddannelser er således identificeret som havende beskæftigelsesudfordringer, hvis de har:

- 1) *Ledighed højere end gennemsnittet for samfundsvidenskabelige uddannelser (strukturel ledighed):*

Kandidatuddannelser som har en dimittendledighed (jf UFS' opgørelsesmetode) højere end ledighedsgennemsnittet for samfundsvidenskabelige uddannelser i Danmark i de seneste fire opgørelsessår (2016-2019).

Bacheloruddannelser som har en højere indirekte ledighed end den gennemsnitlige ledighed for samfundsvidenskabelige uddannelser i Danmark i de seneste fire opgørelsessår (2016-2019).

- 2) *Ledighed højere end gennemsnittet for alle CBS-uddannelser (relativ ledighed)*

Kandidatuddannelser som har en dimittendledighed (jf UFS' opgørelsesmetode), der er højere end gennemsnittet for alle CBS-uddannelser i de seneste fire opgørelsessår (2016-2019).

Bacheloruddannelser med en højere indirekte ledighed end den gennemsnitlige ledighed for alle CBS-uddannelser de seneste fire opgørelsessår (2016-2019).

Opsamling på høringer vedr. CBS' plan for reduktion af studiepladser

Direktionens plan for implementering af studiepladsreduktioner har, siden den blev præsenteret for CBS' bestyrelse d. 12. november, været i høring i de interne kollegiale organer på CBS.

Direktionen har gennemført mundtlige høringsmøder med:

- Administrative ledere
- Akademisk Råd
- CBS Students inkl. studerende fra de lukningsforeslåede studier
- Hovedsamarbejdsudvalget
- Institutledere
- Studieledere

På høringsmøderne blev deltagerne inviteret til at indsende uddybende skriftlige bemærkninger og informeret om, at de indkomne bemærkninger ville blive samlet i et høringsdokument til CBS' bestyrelse.

Direktionen har samlet set modtaget skriftlige høringssvar fra følgende:

- Akademisk Råd
- Educational Leadership Team (ELT)
- MPP Department Forum
- Studieledere (program directors)
- Studienævnet for Cand.soc.
- Studienævnet for HA(fil) and CM(phil)

Derudover har "The Student Rebellion at CBS" fremsendt et åbent brev til bestyrelsen. Alle indkomne skriftlige høringssvar er vedlagt som bilag 2.6.

Endelig har direktionen også modtaget et antal henvendelser fra eksterne parter, alumner og andre med tidligere tilhørsforhold til CBS, ligesom en række af disse parter også har udtrykt deres holdning på diverse sociale medier.

Indeværende notat giver først et resumé af de bemærkninger, mundtlige såvel som skriftlige, der er indkommet i høringsrunden. Dernæst opsummeres de overordnede temaer, der er fremkommet på tværs af høringsrunden.

1.1. Resumé af bemærkninger fra interne organer

1.1.1. Administrative ledere

Der blev afholdt høringsmøde med de administrative ledere torsdag d. 18. november, jf. bilag

2.6.1. Hovedpointerne på mødet var:

- Der kan ikke reduceres studiepladser, uden at det har økonomiske konsekvenser, da der forsvinder en indtægtskilde.
- CBS' evne til at implementere og realisere strategien bør medregnes i planen. De berørte uddannelser har netop de profiler, som efterspørges i strategien (det tværdisciplinære og transformativ), så at lukke dem vil gøre det sværere at realisere strategien.

1.1.2. Akademisk Råd

Der blev afholdt høringsmøde med Akademisk Råd (AR) onsdag d. 17. november, jf. bilag 2.6.1, og rådet har efterfølgende sendt et skriftligt høringssvar (bilag 2.6.2).

AR er fremkommet med en række bemærkninger til processen:

- AR har ikke været involveret i en diskussion af kriterierne for CBS' plan for studiepladsreduktioner forud for bestyrelsesmødet d. 12. november. Processen har gjort det svært for AR at udfylde rådets obligatoriske rådgivende rolle.
- AR bemærker, at studielederne er kommet med mange forslag til at reducere studiepladser, og at beslutningen om at lukke uddannelser kommer bag på mange.

AR har desuden rejst en række pointer om grundlaget for beslutningen:

- AR finder det problematisk, at beslutningen kun er baseret på ét kriterium, nemlig dimittendledighed. AR havde gerne set en mere grundig analyse af flere indikatorer (såsom frafald, andel af optagne studerende, der valgte uddannelsen som førstevalg, efterspørgsel på uddannelsen blandt studerende og livstidsindkomst for dimittender) for at få et mere nuanceret billede af de forskellige uddannelsers præstationer.
- AR bemærker, at kun to alternative scenarier er blevet præsenteret: Grønthøster-/pro-rate modellen, hvor alle studier reduceres procentvist lige meget, og den studiespecifikke model, hvor seks uddannelser nedlægges i fase 1, og resten af reduktionsbeslutningerne udskydes til 2025. Det er to polære løsninger; den optimale model er sandsynligvis et sted mellem disse to.
- AR finder beklageligt, at vigtige og irreversible beslutninger træffes på baggrund af et lille datagrundlag og påpeger, at flere analyser ville have øget legitimiteten af beslutningerne i organisationen.
- AR har efterlyst flere detaljer om budgetberegningerne, der viser at CBS sparer ca. 17 mio. om året ved den foreslåede model i forhold til en model, der skærer forholdsmæssigt ned på alle uddannelser. AR har desuden efterspurgt, hvordan det reduceret tab er fordelt på fastansatte VIP, midlertidige VIP, DVIP og TAP, og hvornår og hvordan reduktionerne vil begynde at træde i kraft. AR har svært ved at se, at den studiespecifikke model medfører meget større besparelser på medarbejdersiden, da undervisere på de berørte uddannelser påtænkes at skulle udvikle nye kurser, der udbydes på andre uddannelser.
- AR er fremkommet med en række bemærkninger til beregningerne vedrørende ledighed. Der efterlyses beregninger af ledighed ved reduktion af studier og ikke kun

ved lukning af studier. AR betvivler, at den fremlagte plan er den mest effektive til at reducere ledigheden blandt CBS-dimitterende. Man vil højst sandsynligt opnå en mere effektiv reduktion ved at skære i optaget på mange forskellige uddannelser (på en sådan måde, at uddannelser med højere ledighed reduceres mere end uddannelser med lavere ledighed). AR bemærker desuden, at nogle af de studier, der foreslås lukket, allerede er dimensioneret, men at vi ikke har set effekten heraf endnu.

- AR understreger, at CBS' strategi bør være en væsentlig faktor i beslutningen. Som en organisation, der skal bringe værdi til samfundet, har CBS brug for et bredere perspektiv end kun beskæftigelse og økonomi.
- AR betvivler, at det er i tråd med det politisk oplæg at lukke studier, der ikke findes andre steder i Danmark

AR har rejst bekymring om konsekvenserne ved den foreslåede model:

- AR er bekymret for, hvordan diversiteten på CBS skal sikres i fremtiden. Hvad kønslighed angår, er CBS ved at udvikle en handlingsplan, men samtidig foreslås det studie, som er mest søgt af kvindelige ansøgere, lukket. CBS har mange mandsdominerede studier, men ingen af dem er berørt af disse tiltag.
- AR er bekymret for, hvordan CBS skal fastholde den profil, vi har bygget op i løbet af de sidste 20 år. De uddannelser, der påtænkes lukket, er relateret til forskningsområder, der får CBS til at skille sig ud.
- Alle valgte medlemmer af Akademisk Råd er meget bekymrede over, at den fremlagte løsning kan indebære afskedigelser af fastansatte VIP. Efter rådets opfattelse det enorm negativ indvirkning på CBS' internationale omdømme og svækkede vores rekrutteringsmuligheder sidst der blev nedlagt fast stillinger.

I det skriftlige høringsvar kommer AR med anbefalinger til den videre proces:

- Et flertal af de valgte medlemmer af Akademisk Råd foreslår en fase 1 med en strategisk reduktion af optaget på et større antal uddannelser, hvor størrelsen af reduktionen er baseret på en kombination af AR foreslåede indikatorer. CBS har gennem de seneste år arbejdet med at forbedre undervisningskvaliteten, og reduktion i optaget af studerende på uddannelser kan også være et skridt i denne retning. Det må desuden antages, at beskæftigelsesegnetheden vil forbedres hvis de mindst kvalificerede studerende ikke længere optages på uddannelserne. Data fra fase 1 kan bruges til at træffe en mere informeret beslutning om, hvilke uddannelser der skal lukkes ned i fase 2.
- Et mindretal af de valgte medlemmer af Akademisk Råd mener, at det vil være forgæves at bytte om på faserne nu [hvor lukningen af uddannelserne er meddelt organisationen] og at det vil skabe "levende døde" uddannelser til skade for studerende og ansatte.

1.1.3. CBS Students, inkl. studerende fra de lukningsforeslåede studier

Der blev afholdt høringsmøde med CBS Students, inkl. de studerende fra de lukningstruede studier, tirsdag d. 23. november, jf. bilag 2.6.1. Hovedpointerne på mødet var:

- De studerende gav udtryk for, at processen har været for kort: Der har ikke været tilstrækkelig tid til at inkludere bidrag fra dem, og de har ikke haft meget tid til at reagere og formulere argumenter mod planen.

- Der blev efterlyst transparens og en bredere kontekst, hvad angår de fremlagte ledighedstal. Ved små studenterpopulationer kan en eller to kandidater give et stort udslag for et helt studies ledighedstal. Der blev stillet spørgsmål til, i hvilket omfang kvaliteten af de jobs, som de studerende får, er taget med i betragtning. Det blev ligeledes fremført, at de lukningstruede uddannelser adskiller sig fra andre CBS-uddannelser med hensyn til innovation og entreprenørskab, og at samfundets behov er bredere, end hvad planen sigter mod.
- Det blev fremført, at lukning af de foreslåede studier går imod CBS' strategi og Nordic Nine. De studerende problematiserede desuden idéen om at sprede elementer fra de lukningsforeslåede studier ud på andre studier, da det tager flere år at opnå de efterspurgte kompetencer.
- CBS er internationalt kendt for et mangfoldigt miljø, som tiltrækker studerende, der ikke går efter den standardiserede business school. Der blev rejst bekymring for, hvordan CBS i fremtiden vil tiltrække studerende med mangfoldige baggrunde. Det blev ligeledes problematiseret, at CBS vil få færre kvindelige dimittender.
- Der blev udtrykt bekymring for, hvilke konsekvenser planen vil have for de nuværende studerende og studiemiljøet, da studerende fra de berørte studier er meget aktive i studiemiljøet.

Efterfølgende har "The Student Rebellion at CBS" fremsendt et åbent brev til bestyrelsen (bilag 2.6.8).

1.1.4. Educational Leadership Team

Der er fremsendt et skriftligt hørings svar fra Educational Leadership Team (ELT)¹, jf. bilag 2.6.3. Hovedpointerne heri er:

- Særlig opmærksomhed på strategiimplementering:
 - o Uddannelse og forskning inden for områderne etik og filosofi, ledelse samt innovation og entreprenørskab er afgørende for CBS' ambitioner om implementering Nordic Nine samt udvikling af en signaturkursuspakke i entreprenørskab. Med lukning af de foreslåede uddannelser frygter ELT, at disse faglige områder ikke i tilstrækkeligt omfang kommer til at sætte aftryk på CBS' uddannelser.
 - o ELT foreslår, at der inden udgangen af januar 2022 bliver opsat konkrete mål for, hvordan og i hvilket omfang undervisning fra de berørte forskningsområder skal indgå i de tilbageværende uddannelser.
- Bekymring for CBS' profil og internationalisering:
 - o Det er et særligt kendetegn ved CBS' faglige profil, at vores uddannelser er tværfaglige og trækker på forskning ud over klassiske erhvervs-økonomiske discipliner. Denne særlige profil har været med til at give CBS' en markant international profil og position. ELT frygter, at lukningen af de foreslåede uddannelser vil påvirke CBS' attraktivitet negativt, og dermed gøre det

¹ ELT består af: Jakob Ravn, Executive Director, Teaching & Learning; Bitta Nielsen, Studiechef, Studieadministrationen; Wilbert van der Meer, kontorchef i Uddannelse & Kvalitet i STU; Rasmus Johnsen, Associate Dean for Lifelong Learning; Ian Rogan, Executive Director, MBA and Part-Time Programmes Administration; Martin Jes Iversen, Vicedean for International Education; Andreas Gjede, Director, Copenhagen School of Entrepreneurship.

vanskeligere at indgå internationale samarbejder med de bedste business schools.

- Betydning for adgangskrav til CBS' uddannelser:
 - o Lukning af studiepladser, uanset hvilke, vil have den konsekvens, at adgangskravene – særligt adgangskvotienterne – stiger på de tilbageværende uddannelser. Dette vil have en negativ effekt på CBS' bestræbelser på at udvikle en studenterpopulation med større diversitet.

1.1.5. Hovedsamarbejdsudvalget

Der blev afholdt høringsmøde med Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) mandag d. 15. november, jf. bilag 2.6.1. Hovedpointerne var:

- HSU fandt direktionens plan dramatisk set i lyset af de mange ubekendte faktorer, der er i spørgsmålet om studiepladsreduktioner – også fra ministeriets side.
- Direktionen bør ifølge HSU tilstræbe en mere fælles løsning på tværs af CBS frem for at ramme ét område så hårdt. Det er en voldsom beslutning at lukke et helt fagområde på CBS, og det betyder i praksis, at man halverer et institut.
- Hvad ledighed angår, bør fremskrivning indtænkes (f.eks. uddannelser der allerede på nuværende tidspunkt er dimensioneret, men hvor effekten ikke er slået igennem endnu), og man bør være opmærksom på afledte positive effekter (at kandidater fra én uddannelse nemmere kan finde jobs, hvis en anden beslægtet uddannelse lukkes). Desuden kan ledighedstal ikke være eneste begrundelse for lukning, hvis uddannelsen ligger lige omkring gennemsnittet.
- HSU understregede vigtigheden af, at direktionen kommunikerer ud i organisationen, at nogle af de elementer, der ligger i FLØK-uddannelsen, kan integreres i andre uddannelser. Planen har tydeliggjort, at der er nogle institutter, hvor matrixstrukturen ikke er så meget i spil, og institutledere og studieledere bør tale mere sammen for at løse denne udfordring.
- Dét, der fylder i organisationen nu, er, hvad der sker med de videnskabelige medarbejdere. Det er vigtigt med en tydelig plan, der viser en plads til dem, der står til at miste undervisning. Hvis ikke der er en klar plan og kommunikation herom, risikerer vi at miste de dygtigste inden for det humanistiske område.

1.1.6. Institutledere

Der blev afholdt høringsmøde med institutlederne tirsdag d. 16. november, jf. bilag 2.6.1. Hovedpointerne var:

- Der blev udtrykt opbakning til planens principper og kriterier og forståelse for beslutningen om at identificere specifikke uddannelser fremfor at reducere forholdsmæssigt på alle. Der var opbakning til at arbejde med en tofasemodel, da den giver muligheder på længere sigt.
- Det er vigtigt for business schools at adressere de store samfundsspørgsmål, men det blev fremført, at vi behøver ikke at huse alle kompetencerne selv. Vi kan række ud til eksterne kollegaer og få dem til at undervise på nogle af vores uddannelser.

- Det blev indvendt, at planen for studiepladsreduktioner er en indskrænkning af CBS' portefølje hvad diversitet angår. Omvendt har CBS stadig mange unikke studier, og der er andre måder at tænke mangfoldighed på, f.eks. samarbejde med andre universiteter.
- Der blev spurgt til, hvordan bliver de institutter, som ikke umiddelbart bliver ramt af de foreslåede uddannelseslukninger, vil berørt af indtægtstabet for CBS. Det blev foreslået at kigge på administrationsomkostninger som et sted at finde besparelser.
- 'Minors' blev foreslået som en mulighed for at integrere de tværvideenskabelige færdigheder, f.eks. 'ethics minor', 'responsibility minor' osv. Ift. de faglige discipliner, som bliver ramt af de foreslåede lukninger, blev det foreslået at se på mulighederne for efter-/videreuddannelsesaktiviteter. Det blev ligeledes fremført, at denne situation kan være en anledning til at gennemgå porteføljen af eksterne undervisere og i højere grad trække på MPP's ekspertise fremfor at benytte sig af DVIP.
- Det er vigtigt at understrege, at det er en bunden opgave, som CBS står med.

1.1.7. MPP Department Forum

Der er fremsendt et skriftligt høringssvar fra MPP Department Forum², jf. bilag 2.6.4. Hovedpointerne heri er:

- Der er enighed blandt VIP og TAP på MPP om, at implementeringen af den foreslåede plan for reduktion af studiepladser vil få skadelige konsekvenser for CBS.
- MPP opfordrer til, at bestyrelsen afviser den foreslåede plan og støtter udviklingen af et mere fremtidsorienteret og mindre skadeligt alternativ. Det kritiseres, at der ikke har været nogen forudgående høring og en behørig proces i forbindelse med udviklingen af forslaget. De input og ideer, der er kommet, er blevet tilsidesat.
- MPP's vigtigste overvejelser er, at CBS-ledelsens forslag
 - o går imod CBS' strategi, fordi de berørte uddannelser er et stort aktiv for at nå de strategiske ambitioner og Nordic Nine
 - o ikke lever op til ånden i det politiske mandat, fordi CBS-ledelsens forslag ignorerer kravet om fortsat at opretholde små fag og et bredt udbud af uddannelser samt at sikre stærke forskningsmiljøer og tværfaglighed
 - o er dårligt begrundet, fordi universiteterne ifølge den politiske aftale skulle tage højde for behovene for det danske arbejdsmarked og ledighedstal, men CBS-ledelsen har fortolket hensynet til arbejdsmarkedets behov som fuldt ud indkapslet af beskæftigelsesgraden
 - o vil gøre uoprettelig skade på et af CBS' internationalt anerkendte forskningsmiljøer og svække CBS' internationale ry som et erhvervs-universitet, idet forslaget om at lukke studier næsten udelukkende rammer MPP, hvis forskningsmiljø er tværdisciplinært og internationalt anerkendt.
- Derudover mener MPP, at gennemførelsen af dette forslag vil skabe et tillidsbrud over for CBS' ledelse og føre til alvorlig demotivation hos alle MPP-medarbejdere.

² Forum for VIP og TAP på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (Department of Management, Politics and Philosophy).

1.1.8. Studieledere

Der blev afholdt høringsmøde med studielederkredsen (program directors) onsdag d. 17. november, jf. bilag 2.6.1, og kredsen har efterfølgende sendt et skriftligt hørings svar (bilag 2.6.5).

Studielederne har fremført en række bemærkninger angående CBS' strategi og profil:

- I realiteten betyder planen, at cand.soc. nedlægges og sandsynligvis også cand.soc.-studienævnet. Dette er en væsentlig strategisk beslutning for CBS, som vil give CBS en anden profil og få indflydelse på diversiteten i studenteroptaget.
- CBS' strategi og Nordic Nine-værdierne sigter mod at integrere de transformative kompetencer i alle studier, men vil det ikke også være nyttigt at have studerende med dybere viden inden for disse områder?
- Der er også andre hensyn at tage end ledighed, fx at bevare små uddannelses-udbud med unikke særpræg. Den kombination, som CBS tilbyder mellem business og filosofi, er unik.

Studielederne er desuden kommet med bemærkninger til kriteriet om ledighed:

- Studienævnet for HA(fil) har undersøgt, at studerende på HA(fil.) klarer sig fint hvad beskæftigelse angår, hvis de læser en anden overbygning.
- Man bør være opmærksom på størrelsen af det statistiske grundlag: Nogle af de udpegede studiers tal for ledighed er kun marginalt højere end andre, dvs. det kan dreje sig om ganske få mennesker.
- Som opfølgning på denne proces bør der kigges mere generelt på, hvordan ledighed opgøres. Start-ups bør også tænkes med i tallene for beskæftigelse, det er ikke tilfældet nu.
- Det er ikke nødvendigvis den mest effektive måde til at nedbringe arbejdsløsheden på CBS-niveau udelukkende at lave vertikale nedskæringer.

Studielederne har efterlyst:

- Nye økonomiske beregninger: Hvad er omkostningerne ved at lukke et studie ned? Kan vi udtænke andre måder at generere indtægt på, som kan kompensere for det indtægtstab, som reduktionerne vil medføre?
- Udvidet datagrundlag: Løn bør indgå samt data for de forskellige grene af cand. merc.
- En analyse af, hvad det vil betyde for CBS' ledighedstal, at der laves den foreslåede vertikale nedskæring.
- En plan for implementering
- Information om, hvad der er sket med de input, der kom på budgetmøderne med studielederne. De indgår ikke i denne model.

Studielederkredsen præsenterer i det skriftlige hørings svar et forslag til en ændret plan for studiepladsreduktion på CBS:

- Forslaget er baseret på samme nøglekriterier som direktionens foreslåede plan, nemlig dimittendarbejdsløshed og reduktion af omkostninger. Forslaget vil minimere de irreversible ændringer i uddannelsesporteføljen og den akademiske profil og vil i højere grad end den nuværende foreslåede model adressere beskæftigelses-levnen.
- Forslaget bibeholder den to-fasede model. Fase 1 indeholder en kombination af horisontal og vertikal reduktion af studiepladser med udgangspunkt i de forslag, der blev identificeret i budgetforhandlingerne i oktober. Dette giver tid til i fase 2 at se på evt. lukning af studier ud fra en analyse af uddannelsesporteføljen i forhold til

CBS' strategi og profil og med respekt for studienævnenes ansvar for at sikre kvalitetsuddannelse på deres respektive område.

1.1.9. Studienævnet for Cand.soc.

Der er fremsendt et skriftligt høringsvar fra Cand.soc. studienævnet og linjekoordinatorer (bilag 2.6.6). Hovedpointerne heri er:

- Forslaget om at lukke tre ud af seks cand.soc.-uddannelser på CBS betyder reelt en lukning af cand.soc.-porteføljen og -studienævnet. Cand.soc.-uddannelserne er en væsentlig del af CBS' profil, særpræg og ekspertise og lukning vil være i modstrid med CBS' strategi, da uddannelserne giver de studerende transformativ kompetencer og bidrager til den strategiske ambition øget mangfoldighed.
- CBS er kendt for at have bredere studieportefølje og forskningsområder end de fleste business schools rundt om i verden. Den foreslåede lukning vil tage CBS i retning af en mere traditionel business school.
- Uddannelserne åbner nye arbejdsmarkeder for CBS (f.eks. den offentlige sektor, selvbeskæftigelse og kreative industrier) og bidrager til diversitet ved at tiltrække en anden type studerende og give nye grupper en business uddannelse. Hvis cand.soc.-uddannelserne lukker, og indhold og profiler herfra skal implementeres som del af andre studier, vil studerende med en anden bachelorbaggrund være forhindret i at blive optaget eller fravælge CBS.
- Lukning er en irreversibel proces, og der bør forud for en beslutning herom være en plan for, hvordan cand.soc.-profilen kan føres ind i cand.merc.-porteføljen.
- Det er problematisk at benytte ledighedstal som eneste kriterium, da få kandidater kan få stor indflydelse på tallene for mindre studier.
- Beskæftigelsesgraden for f.eks. OIE kan ikke sammenlignes med kandidater fra finansiering eller regnskab, da en stor andel OIE-studerende starter egen virksomhed, hvilket tager tid. Det er desuden problematisk for sammenligningen, at ledighed for cand.merc.-linjerne ikke fremgår.
- Studienævnet er selv kommet med forslag til dimensionering, men det er ikke reflekteret i det materiale, der blev udmeldt til bestyrelsen d. 12. november.
- Studienævnet foreslår at sætte fase 1 på pause og påbegynde en revideret fase 2, begyndende med at analysere den frivillige reduktion af omkring 500 studiepladser, som er foreslået på budgetmøderne med uddannelsesdekanen.

1.1.10. Studienævnet for HA(fil) og CM(phil)

Der er fremsendt et skriftligt høringsvar fra HA(fil) og CM(phil) studienævnet, jf. bilag 2.6.7. Hovedpointerne heri er:

- Forslaget om studiepladsreduktioner er ikke foreneligt med hovedprioriteterne i CBS' strategi. Mange af de studier, der risikerer lukning nu, er vigtige for at kunne realisere strategiens fokus på at være kritisk, nyskabende, have fokus på socialt ansvar og værdien af tværfaglighed.
- Der bør tages andre kriterier end kun beskæftigelse med i betragtning. Den politiske aftale lægger vægt på et bredt uddannelsesudbud, og kombinationen mellem filosofi og erhvervsøkonomi er unik for CBS.

- Der bør tages højde for, hvilken betydning lukning af CM(phil) vil have for den indirekte ledighed for HA(fil). En rapport fra 2019 viser, at studerende, der læser HA(fil) og en anden kandidatuddannelse, har en lavere ledighed end gennemsnittet for CBS.
- Den korte tidsfrist taget i betragtning foreslås det, at CBS håndterer reduktionerne på kandidatniveau i fase 1, men venter med at tage beslutninger om bacheloruddannelser til fase 2. Dermed er det muligt at følge, hvilke konsekvenser lukning af kandidatuddannelser vil have for bacheloruddannelser.

1.2. Hovedtemaer på tværs af høringsrunden

Beslutningsproces	Metode og omfang	Faglige overvejelser	Strategiske overvejelser
For kort tid til inddragelse og reel høring	Bedre balance mellem lukning af uddannelser og reduktion af studiepladser	I praksis lukning af et helt fagområde på CBS	De berørte uddannelser indeholder elementer, der er helt centrale for CBS' strategi: De løfter de store samfundsspørgsmål og giver transformative kompetencer
Hvorfor er studienævnenes forslag ikke taget i betragtning?	Kritik af hvordan tal for dimittendledighed opgøres og indgår som beslutningsgrundlag	Stærke forskningsmiljøer vil blive ramt	Negativ effekt på diversiteten blandt CBS' fag og fremtidige optag af kandidater
	Ledighed bør ikke være eneste parameter, et bredere syn på arbejdsmarkedets behov samt hensyn til bredt uddannelsesudbud bør indgå	CBS' profil og internationale ry vil lide skade	
		Hvordan kan elementer fra de berørte uddannelser integreres i andre uddannelser?	

Til: Institutioner omfattet af aftalen om flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark

Emne: Indmelding af institutionsplan

Kære rektorer m.fl.

15. oktober 2021

Hermed fremsendes skabelon til brug for indmelding af jeres institutionsspecifikke overvejelser om en ny balance i uddannelseslandskabet inden for rammerne af den politiske aftale om *flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark*.

**Uddannelses- og
Forskningsministeriet**

Det er væsentligt, at I præsenterer jeres strategiske overvejelser om, hvad der skal til for at indfri ambitionerne, og giver et så realistisk bud som muligt på en plan frem mod 2030.

Børsgade 4
Postboks 2135
1015 København K
Tel. 3392 9700
ufm@ufm.dk
www.ufm.dk

Skabelonen er opbygget, så I både kan angive jeres overordnede *strategiske overvejelser* og samtidig redegøre for jeres planer og ambitioner for udflytning af uddannelsesaktiviteter, etablering af nye udbud og nedskalering af optaget i de fire største byer. I takt med at planerne bliver mere detaljerede, vil skabelonen kunne opdateres med passende mellemrum, eksempelvis årligt. Skabelonen er udformet, så den er udskriftsvenlig, og I kan selv justere i forhold til, hvad I mener, jeres bestyrelser skal forholde sig til.

CVR-nr. 1680 5408

Ref.-nr.
21/48232

Skabelonen er inddelt i sektioner henvendt til hver sin målgruppe (nogle er med i flere sektioner):

- Sektion 1 er for storbyinstitutioner, der potentielt set både skal udflytte pladser, oprette nye udbud og nedskalere optaget i de fire største byer.
- Sektion 2 er for udbydere af de 4 store velfærdsuddannelser
- Sektion 3 er henvendt til de institutioner, der ikke har storbypladser, men som planlægger nye udbud (f.eks. fra aftalens bilag A, B eller D), flytning af eksisterende pladser, eller som planlægger at indgå i andre typer samarbejder med andre institutioner eller aktører om uddannelsesudbud el. lign.

Specifikt vedr. udfyldelse af sektion 1 forventes det, at jeres samlede indmelding om nedskalering af tilgangen i de fire største byer summer op til 10 pct. (for RUC 5 pct.), hvilket svarer til, at optaget i 2030 udgør 90 pct. af tilgangen i 2019.

Undtaget herfra er udenlandske selvbetalere, Erasmus Mundus-studerende, Nordic Masterstuderende og fripladsstuderende samt de fire store velfærdsuddannelser, jf. tidligere udmelding fra 31. august 2021.

Ligeledes kan der suppleres med en beskrivelse af eventuelle særhensyn, som vil kunne reducere nedskaleringen ned mod 5 pct. (for RUC 3 pct.). Se evt. de angivne mulige særhensyn i aftalens stk. 64.

Frist for indsendelse af udfyldt skabelon er den 31. december 2021.

I bedes sende den udfyldte skabelon til e-mailadressen: uddannelser-i-hele-danmark@ufm.dk

Der afholdes virtuelt møde om 2030-planerne den 4. november 2021 fra 10-11, hvor spørgsmål til indhold og detaljeringsgrad kan afklares. Derudover afholdes et webinar på teknikerniveau om den konkrete udfyldelse af skabelonerne den 11. november 2021 fra 10-11.

Monitorering

Som led i den løbende monitorering af aftalen vil styrelsen årligt gøre status på tilgangen i de 4 største byer. Fokus vil være, om storbytilgangen neddrøses gradvist frem mod 2030.

Styrelsen vil ligeledes følge, hvorledes nedskaleringen tilrettelægges, herunder hvor mange pladser der bliver udflyttet, og hvor mange nye uddannelsesudbud der etableres.

Derudover vil der særskilt blive gjort status for, hvor mange pladser der bliver udflyttet/nyoprettet på de fire store velfærdsuddannelser uden for de største byer samt udviklingen i søgning, optag og tilgang til disse. Nærmere information om den fremadrettede monitorering følger forventeligt i november måned.

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Med venlig hilsen



Mikkel Leihardt
Vicedirektør

Bilag: 1. Skabelon for indmelding
2. Printguide

Institutionsspecifikke overvejelser om en ny balance i uddannelseslandskabet inden for rammerne af den politiske aftale om flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark

Institutionsplanen beskriver institutionens overvejelser om, hvordan institutionen frem til 2030 vil arbejde på at indfri de ambitioner, der indgår i den politiske aftale af 25. juni 2021 om rammerne for 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark'. Skabelonen for institutionsplanerne er struktureret i nedenstående afsnit henvendt til hver sin målgruppe:

1. Tilpasning af uddannelsesudbud; Storbyinstitutioner, der skal nedskalere optaget i storbyen.

2. Velfærdspladser; Udbydere af velfærdsuddannelser, der skal udflytte og/eller oprette nye pladser på de 4 store velfærdsuddannelser.

3. Øvrige; Institutioner, der ikke har storbypladser, men som planlægger nye udbud (f.eks. fra aftalens bilag A, B eller D) eller flytning af eksisterende pladser, eller som planlægger at indgå i andre typer samarbejder med andre institutioner eller aktører om uddannelsesudbud.

Indledningsvist (ark 0.0) er der afsat plads til fritekst, hvor institutionen kan præsentere sine generelle overvejelser og tilgang til opgaven (skal udfyldes af alle institutioner).

I oversigten til højre på denne side fremgår de ark, som i udgangspunktet er relevante. Bemærk dog, at alle ark ikke nødvendigvis skal udfyldes. Når institutionsnavn er angivet øverst i rullemenuen, vil arket automatisk fremhæve de ark, som hver institution skal udfylde.

Det er ikke forventningen, at alle ark kan udfyldes detaljeret. Udfyldelsen skal dog samlet give en indikation af institutionens

Gå til sektion:

0. Overordnede overvejelser

1. Udflytning og nedskalering i storby

2. Udflytning og nye velfærdsuddannelser

3. Øvrige

	<u>Til udfyldelse:</u>	<u>Til udfyldelse:</u>	<u>Status</u>
0.0	Overordnede overvejelser om opgaven	Beskrivelse	Ikke udfyldt
1.1	Ledelsesmæssige overvejelser	Beskrivelse	Ikke udfyldt
1.2	Antal pladser der flyttes ud	Tabel	Ikke udfyldt
1.3	Antal pladser på nye udbud	Tabel	Ikke udfyldt
1.4	Antal pladser der nedskaleres	Tabel	Ikke udfyldt
1.5	Beskrivelse af regionale elementer	Beskrivelse	Ikke udfyldt
1.6	Tabel med regionale elementer	Tabel	Ikke udfyldt
1.7	Beskrivelse af særlige hensyn	Beskrivelse	Ikke udfyldt
1.8	Tabel med særlige hensyn	Tabel	Ikke udfyldt
1.9	Samarbejde med øvrige institutioner og/eller aktører	Beskrivelse	Ikke udfyldt
2-1	Institutionsplan for nye og udflyttede velfærdspladser uden for de store byer frem mod 2030	Beskrivelse	Ej-relevant
2-2	Antal nye og/eller udflyttede velfærdspladser	Tabel	Ej-relevant
2-3	Overvejelser omkring praktikpladsbehovet	Beskrivelse	Ej-relevant
2-4	Samarbejde med øvrige institutioner og/eller aktører	Beskrivelse	Ej-relevant
3-1	Nye udbud	Beskrivelse	Ej-relevant
3-2	Planlagte samarbejder eller overvejelser derom	Beskrivelse	Ej-relevant

Ledelsesmæssige overvejelser om tilgang til opgaven

Alle institutioner skal forholde sig til, hvordan de hver især kan bidrage til ambitionerne om en samlet ny balance i det videregående uddannelsesudbud. Også institutioner, som ikke er direkte omfattet af initiativerne i den politiske aftale, kan vælge at bidrage med perspektiver, ambitioner og nye tiltag til de kommende sektorplaner, som udarbejdes på baggrund af institutionsplanerne. Det er ikke forventningen, at alle institutioner kan udfylde en detaljeret plan frem til 2030. Det handler om at give en indikation af institutionens overvejelser om faglige områder, overvejelser om nye udbudssteder og et realistisk tidsperspektiv som bidrag til en ny balance i det videregående uddannelsesudbud.

[Udfyld her]

Indledning til sektion 1 om udflytning og nedskalering

Målgruppe

Storbyinstitutioner, der skal nedskalere optaget i de fire store byer eller på universiteternes hovedcampus. Det gælder:

- KU, AU, AAU, SDU, DTU, ITU, RUC og CBS
- AAA, Det Kongelige Akademi
- UCN, VIA, UCL, KP, DMJX
- KEA, EAAA, CPH Business
- MSK, AMS

Indhold i overvejelser

Den enkelte institutions tilgang til at skabe en ny balance i optag og uddannelsesudbud, der bidrager til at realisere ambitionerne i den politiske aftale frem mod 2030. Udgangspunktet er en nedskalering af optaget i de 4 store byer og på universiteternes hovedcampus på 10 pct. (for RUC 5 pct.) og kan suppleres med en beskrivelse af eventuelle særhensyn, som vil kunne reducere nedskaleringen ned mod 5 pct. (for RUC 3 pct.). Nedskaleringen sker med udgangspunkt i tilgangsåret 2019, dvs. al den tilgang der har været til institutionen i tilgangsåret 2019. Eftersom der anvendes tilgangstal som måleenhed betyder det også, at der skal nedskaleres på pladser med aktivitet. Det vil sige, at lukning af tomme pladser og udflytning af tomme pladser ikke tæller med i nedskaleringen. Det er ikke forventningen, at alle institutioner kan udfylde en detaljeret plan frem til 2030. Det handler om at give en indikation af institutionens overvejelser om faglige områder, overvejelser om nye udbudssteder og et realistisk tidsperspektiv frem mod 2030.

OBS: For universiteterne angives bachelor- og kandidatuddannelser særskilt. Udflytning af velfærdsuddannelser berøres i sektion 2.

Overvejelser bedes bl.a. berøre:

- Institutionens ambitioner om udflytning af eksisterende pladser og oprettelse af nye udbud uden for de fire største byer.
- Overvejelser om hvordan institutionen vil realisere nedskalering af optaget i de fire største byer frem mod 2030.
- Institutionens bud på omfang af regionale elementer, som kan indgå i opregningen af den samlede nedskalering, herunder også hvorledes institutionen vil dokumentere de regionale elementers omfang og aktivitet.
- Institutionens angivelse af eventuelle særhensyn, som vil kunne reducere institutionens samlede nedskalering.
- Samarbejdsmuligheder med øvrige institutioner eller andre aktører.

Vejledning til ark 1.1 -1.4 på de følgende sider

Overvejelserne kan variere i detaljeringsgrad. På de følgende sider fremgår skemaer, som institutionen, efter hvad der er muligt, kan udfylde med data for:

- Ambitioner på udflyttede/nye pladser på eksisterende eller nye udbudssteder – afhængigt af status kan det specificeres på faglig ambition, geografisk område, region, by, udbudssted mv.
- Antal nedskalerede pladser i de 4 største byer og universiteternes hovedcampus – afhængig af status kan det specificeres på enhed, hovedområde, institut, uddannelse mv.

Ledelsesmæssige overvejelser om udflytning og nedskalering

Her beskrives de overordnede ledelsesmæssige overvejelser om, hvordan institutionen samlet set kan opfylde målsætningen om at nedskalere 10 pct. (RUC 5 pct.) af optaget i de fire store byer inden 2030. Det er ikke forventningen, at alle institutioner kan udfylde en detaljeret plan frem til 2030. Det handler om at give en indikation af institutionens overvejelser om faglige områder, overvejelser om nye udbudssteder og et realistisk tidsperspektiv frem mod 2030.

[Udfyld her]

Beskrivelse af regionale elementer

Afsnittet skal indeholde en beskrivelse af, hvilke regionale elementer på uddannelser med optag i de fire store byer, som skal indgå i nedskaleringen. Afsnittet skal ligeledes indeholde forventet omfang og tidsinterval for iværksættelsen. Det skal også beskrives, hvordan institutionen vil dokumentere de regionale elementers omfang og aktivitet.

Aktiviteten kan maksimalt udgøre en tredjedel af institutionens samlede nedskalering og vil blive vægtet efter, hvor stor en andel af det pågældende studieforløb, der finder sted udenfor de fire store byer. Der skal være tale om ny aktivitet. Beskrivelsen skal gengives i tabelform på næste side. Det er ikke forventningen, at institutionerne udfylder en endelig plan for realisering af ambitionerne. Skabelonen skal ses som et udgangspunkt for en proces, og den kan blive opdateret med jævne mellemrum.

[Udfyld her]

Særlige hensyn

Afsnittet skal indeholde en beskrivelse af eventuelle særlige hensyn, som vil kunne reducere institutionens nedskalering fra 10 procent mod 5 procent. Særlige hensyn kan være:

- Offentlige arbejdsgivere og erhvervslivets behov
- Fortsat udbud af uddannelser med særlig høj efterspørgsel og beskæftigelse, f.eks. IT uddannelser og tekniske uddannelser
- Bredt udbud af uddannelser i Danmark, herunder små fag og sprog
- God geografisk spredning af udbud uden, at uddannelsesudbud kommer i unødigt konkurrence
- Særlige geografiske forhold
- Stærke forskningsmiljøer, forskning i verdensklasse og stærk tværfaglighed.

Beskrivelse af "særlige hensyn" skal fremgå af tekstfelt neden for og tabellen på næste side anvendes til at anslå, hvad disse fylder i storbypladser.

[Udfyld her]

Samarbejde med øvrige institutioner og/eller aktører

Institutionerne bedes redegøre for evt. planlagte samarbejdsaktiviteter:

- *Hvilke samarbejder planlægger eller overvejer institutionen som led i implementeringen af den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"?*
- *Det kan være samløkalisering, fælles nye udbud, arbejdsdeling inden for et fagområde og lign.*
- *Samarbejder kan være med andre uddannelsesinstitutioner, regionale/kommunale aktører, virksomheder, mv.*

Det er ikke forventningen, at institutionerne udfylder en endelig plan for samarbejde med øvrige aktører. Skabelonen skal ses som et udgangspunkt for en proces, og den kan blive opdateret med jævne

[Udfyld her]

3. CBS' FORSLAG TIL REGIONALISERING – ORIENTERING OG DRØFTELSE

Som en del af CBS' samlede institutionsplan har Uddannelses- og Forskningsstyrelsen bedt CBS om at levere foreløbige forslag til regionalisering, dvs. udflytning og/eller oprettelse af uddannelsesaktiviteter og -udbud uden for de større byer. Direktionens principielle overvejelser og foreløbige forslag fremgår af bilag 3.1.

På nuværende tidspunkt er der blot tale om indledende idéer og forslag til initiativer, som vil være genstand for videreudvikling, bearbejdelse og drøftelse i organisationen. Der udestår også stadig en udfoldelse af forslagene ift. deres konsekvenser for fagmiljøer, medarbejdere, økonomi, administration mv.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager direktionens foreløbige forslag til regionalisering (jf. bilag 3.1) til efterretning og drøfter den videre proces for CBS' arbejde med regionalisering.
- Bestyrelsen giver direktionen mandat til at udfylde og indsende CBS' institutionsplan til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, jf. bilag 2.7.

Bilag:

3.1 CBS' forslag til regionalisering

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021

CBS' forslag til regionalisering

1. Baggrund

Af den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" fremgår det, at partierne bag aftalen ønsker, at det skal være muligt for flere unge at tage en universitetsuddannelse uden for de største byer¹. Som det er beskrevet i aftaleteksten, skal en øget regionalisering af uddannelser (forstået som en udflytning eller oprettelse af studiepladser uden for de større byer) være med til at hjælpe:

- a) De unge, som ikke har lyst eller ressourcerne til at flytte til en storby for at uddanne sig (og hvor en mindre andel i dag får en uddannelse end blandt de unge i byerne).
- b) Private virksomheder og offentlige arbejdsgivere uden for de største byer, som har brug for (en øget) adgang til kvalificeret arbejdskraft.

Uddannelses- og Forskningsstyrelsen har som konsekvens af den politiske aftale bedt CBS om at levere en foreløbig plan for, hvordan CBS kan bidrage til regionaliseringen af uddannelser². Ifølge Uddannelses- og Forskningsstyrelsens udmelding til universiteterne (jf. udmeldebrev fra UFS af 31. august 2021) skal CBS' plan – udover at bidrage til de to overordnede formål – tage hensyn til bl.a.:

- Offentlige arbejdsgivere og erhvervslivets behov.
- Fortsat udbud af uddannelser med særlig høj efterspørgsel og beskæftigelse f.eks. IT-uddannelser og tekniske uddannelser.
- Bredt udbud af uddannelser i Danmark, herunder små fag og sprog.
- God geografisk spredning af udbud uden, at uddannelsesudbud kommer i unødigt konkurrence.
- Institutionerne har forskellige geografiske forhold.
- Fortsat sikring af stærke forskningsmiljøer, forskning i verdensklasse og stærk tværfaglighed.

Endvidere fremgår det af udmeldingen, at det er vigtigt, at udbuddet af videregående uddannelser ses i sammenhæng med ungdomsuddannelser og VUC'er i lokalområderne.

Det skal understreges, at Styrelsen på nuværende tidspunkt blot beder om at modtage universiteternes indledende idéer for derved at få en indikation af, hvilke overvejelser der finder sted ift. fagområder, geografisk placering og tidsperspektiv. I modsætning til planen for reduktion af studiepladser indeholder dette notat derfor alene foreløbige overvejelser og forslag til initiativer, som vil være genstand for videreudvikling, bearbejdelse og drøftelse

¹ Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark, d. 25. juni 2021
(<https://ufm.dk/lovstof/politiskeaftaler/aftale-om-flere-og-bedre-uddannelsesmuligheder-i-hele-danmark>)

² Sammen med CBS' plan for implementering af studiepladsreduktioner udgør planen for regionalisering CBS' *institutionsplan*.

i organisationen, ligesom der også må forventes et vist tilbagemløb fra ministeriet ift. forslagene.

Der udestår også stadig en udfoldelse af forslagene i dette notat i forhold til deres konsekvenser for fagmiljøer, medarbejdere, økonomi, administration mv.

Yderligere forslag og initiativer i forhold til regionalisering må også forventes at blive bragt i spil i de kommende år – både som en konsekvens af erfaringerne med de første initiativer og som en konsekvens af CBS' generelle strategiimplementering, hvor der også er fokus på at sikre en mere mangfoldig studenterpopulation og et mere sammenhængende uddannelsessystem i Danmark.

Til grund for direktionens forslag til regionalisering i dette notat ligger et idékatalog, som en intern arbejdsgruppe vedr. uddannelsessamarbejder uden for København, har udarbejdet³. Gruppen har i løbet af efteråret været i dialog med Erhvervsakademi Zeeland, RUC og CPH Business for at undersøge muligheder og sammenfald i interesser og har på den baggrund foreslået en række forskellige initiativer, som direktionen har taget udgangspunkt i.

2. Direktionens principielle overvejelser

Direktionen anerkender de to overordnede udfordringer, som aftalen om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" forsøger at adressere (jf. punkt a) og b) ovenfor). Der er i Danmark udfordringer med et skævt uddannelsesniveau, hvor unge, der bor uden for de større byer, ikke i samme grad får en uddannelse, som de unge, der bor i eller i nærheden af en større by. Ligesom virksomheder, der ikke ligger tæt på en stor by kan have svært ved at tiltrække tilstrækkelig med kvalificeret arbejdskraft. Det skaber en ubalance og på sigt en risiko for, at landet deles op i to eller "knækker", som det jævnligt har været fremført i den offentlige debat.

Som et offentligt finansieret universitet, der i høj grad uddanner kandidater til erhvervslivet og i overensstemmelse med erhvervslivets behov, har CBS derfor et ansvar for at bidrage konstruktivt til at løse disse udfordringer. Vi skal i samarbejde med relevante aktører finde løsninger, der giver mening og værdi lokalt, og som kan medvirke til et mere sammenhængende uddannelsessystem med uddannelses tilbud, som samtidig matcher lokale arbejdsmarkedsbehov.

I den sammenhæng har direktionen en række principielle overvejelser:

For det første er det direktionens holdning, at det geografisk vil være naturligt at fokusere CBS' forslag til regionalisering på Region Sjælland, som sammen med Region Hovedstaden udgør CBS' primære optage- og ansvarsområde. SDU, AU og AAU er således placeret i og udbyder business-uddannelser i de øvrige tre regioner. Som det fremgik af forretningsaftersynet for daguddannelsesporteføljen, så optager CBS imidlertid en

³ Gruppen bestod af Christina Tvarnø (forperson), Alex Klinge, Trine Bille, Henrik Ramlau-Hansen, David Gullberg og Michala Tomra.

betydeligt større andel af de unge fra Region Hovedstaden, end tilfældet er for Region Sjælland, hvilket taler for i første omgang at koncentrere indsatsen om Region Sjælland, for dermed at sikre en bedre udnyttelse af den samlede talentmasse på Sjælland og en større diversitet blandt CBS' studerende.

For det andet bør fokus være på udviklingen af brede og mere grundlæggende uddannelses tilbud snarere end avancerede og højt specialiserede tilbud. Hvis vi skal lykkes med at uddanne (betydeligt) flere unge mennesker på Sjælland, så vil det formentlig være mest effektivt med forholdsvis grundlæggende uddannelser på fx bachelor- eller HD-niveau med relativt brede anvendelsesmuligheder, der kan appellere til et bredt segment af de unge. Avancerede og højt specialiserede uddannelser vil derimod næppe tiltrække mange af de lokale unge, som i dag vælger ikke at fortsætte i uddannelsessystemet.

Samtidig vil erhvervsstrukturen på Sjælland – med mange mindre og mellemstore virksomheder – forventeligt have større gavn af unge mennesker med generelle business-kompetencer med brede anvendelsesmuligheder, end af en gruppe af kandidater med højt specialiserede kompetencer, der kun kan anvendes inden for et snævert område.

For det tredje er det direktionens holdning, at en udvikling af CBS' regionale tilstedeværelse på Sjælland skal ske i tæt samarbejde med de (særligt videregående) uddannelsesinstitutioner, der allerede er til stede der, som fx RUC og Erhvervsakademi Zealand. Dette skal gøres for at sikre en effektiv udnyttelse af de offentlige ressourcer til uddannelse, herunder at nye tilbud ikke kommer til at konkurrere med og kannibalisere på allerede eksisterende tilbud, og at potentielle (faglige, sociale og økonomiske) stordriftsfordele udnyttes, så der skabes bæredygtige lokale miljøer. Samtidig er det vigtigt at sikre et sammenhængende uddannelsessystem, hvor nye tilbud ikke fører til blindgyder, men derimod bliver tænkt ind som en del af det eksisterende system med broer til og fra andre uddannelses tilbud.

Endelig er det vigtigt at understrege, at regionalisering af uddannelses tilbud er en omfattende opgave, som vil tage tid og koste penge. Der er desuden mange tidligere mislykkede eksempler på regionalisering, hvor det ikke er lykkedes hverken at tiltrække tilstrækkeligt med studerende eller skabe den fornødne kvalitet og relevans i det lokale udbud. Derfor er det direktionens indstilling, at opgaven gribes an gradvist med en række pilotprojekter, hvor CBS kan nå at høste værdifulde erfaringer, inden yderligere initiativer rulles ud.

3. Direktionens indstilling til regionalisering

Med afsæt i opdraget fra Styrelsen (afsnit 1) samt de principielle overvejelser ovenfor (afsnit 2), og med udgangspunkt i den nedsatte arbejdsgruppes idekatalog har direktionen udarbejdet et forslag til en første portefølje af regionaliseringsinitiativer, som kan indgå i CBS' samlede institutionsplan. Disse initiativer præsenteres i dette afsnit.

Igennem arbejdsgruppens dialog med de andre uddannelsesudbydere (RUC, Zealand og

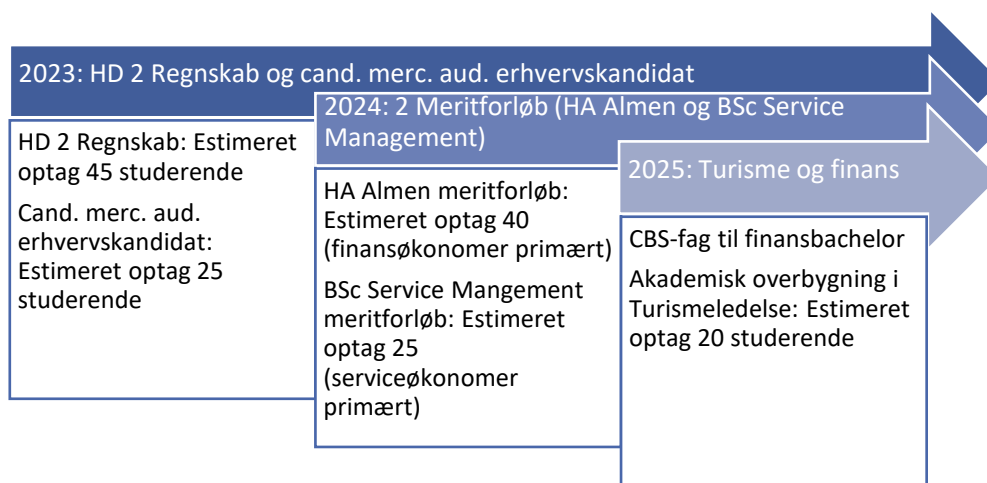
CPH Business) har der vist sig et særligt potentiale i et samarbejde med Erhvervsakademi Zealand. Erhvervsakademi Zealand udbyder i dag videregående uddannelser på fuld tid og på deltid og har fem afdelinger fordelt i Region Sjælland (Køge, Nykøbing Falster, Næstved, Roskilde og Slagelse).

CBS ser i første omgang perspektiver i forhold til Erhvervsakademi Zealands afdeling i Køge, hvor der vil være mulighed for at afprøve en række initiativer inden de evt. senere rulles ud til andre lokationer på Sjælland.

I Køge udbyder Zealand bl.a. erhvervsakademiuddannelser som administrationsøkonom, logistikøkonom og serviceøkonom, og indgår samtidig i opbygningen af et omfattende lokalt campusmiljø. De seneste 10 år har et partnerskab af omkringliggende kommuner, Region Sjælland og samtlige uddannelsesinstitutioner i og omkring Køge således arbejdet på at etablere et Campus Køge. Her er 10. klasser og ungdomsuddannelser (Køge Handelsskole, HTX Køge og erhvervsuddannelser) samlet geografisk med bl.a. Erhvervsakademi Zealand. Der er desuden etableret et miljø med ungdomsboliger mv.

Formålet med et samlet Campus Køge er at skabe bedre overgange mellem uddannelsesniveauerne og til arbejdsmarkedet samt øge samarbejdet på tværs af uddannelserne. Køge ligger derudover centralt placeret som et trafikalt knudepunkt for Region Sjælland, og det er let at komme dertil fra store dele af oplandet. I forbindelse med Campus Køge vil der dermed være et allerede etableret uddannelsesmiljø med en vis volumen og potentiale, hvor det vil være oplagt at igangsætte forskellige initiativer med henblik på at teste deres bæredygtighed. Samtidig er Erhvervsakademi Zealand positivt indstillet over for et muligt samarbejde med CBS i Køge.

Figuren nedenfor viser en oversigt over de initiativer, som direktionen indstiller, at man undersøger videre i samarbejde med Erhvervsakademi Zealand og andre relevante aktører (både uddannelsesinstitutioner og det lokale erhvervsliv). De enkelte initiativer er beskrevet separat i en række bokse i næste afsnit.



Der er i første omgang tale om seks forskellige initiativer, hvoraf de fem fokuserer på daguddannelser, mens det sjette handler om at styrke efter- og videreuddannelsesmulighederne i området. Selvom sidstnævnte ikke direkte er en del af opdraget fra Styrelsen, så mener vi, at det er oplagt at byde ind med dette som et supplement til de fem daguddannelsesinitiativer med henblik på at styrke både de lokale (unge såvel som ældres) muligheder for livslang læring og virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft. Derfor er initiativet medtaget her.

Det er på nuværende tidspunkt vanskeligt at sige noget præcist om tidplanen for en evt. implementering af initiativerne, men det er i figuren forsøgt indikeret, hvornår man kunne forestille sig, at de forskellige initiativer kunne sættes i værk.

Som supplement til de uddannelser og uddannelseselementer, der foreslås placeret i Køge, vil der også i den kommende tid blive set nærmere på *Helix Lab*⁴, som er et nyligt etableret samarbejde mellem flere universiteter og biotek-industrien i Kalundborg (bl.a. Novo Nordisk, Equinor, Professionshøjskolen Absalon m.fl.). Idéen er bl.a. at studerende, der skriver speciale i samarbejde med en relevant virksomhed, kan få stillet kontorplads og laboratoriefaciliteter til rådighed. Særligt studerende på MSc in Bioentrepreneurship kunne finde det relevant.

⁴ <https://helixlab.dk/about-helix-lab>

4. Uddybning af CBS' forslag til regionale initiativer

Forslag til meritforløb

Initiativ 1	Sted	Samarbejdspartner	Tidshorizont
HA Almen meritforløb	Køge	EA Zealand	2024-
<p>HA Almen er via sin volumen og en bredt appellerende profil relevant for mange typer af studerende. Der eksisterer allerede et meritforløb for markedsføringsøkonomer (2-årigt), på CBS, hvor søgningen dog har været dalende i de senere år. En gentænkning af konceptet med udgangspunkt i Køge kan omfatte særligt finansøkonomer som en relevant målgruppe. Meritforløbet giver en HA Almen-grad og dermed retskrav til cand.merc.</p> <p>Et udlagt meritforløb vil formodentlig kræve ministeriel godkendelse. Der er en høj DVIP-andel på HA Almen, og det skal overvejes, om et decentralt udbud skal følges op af prioriterede VIP-underviserressourcer for at sikre forskningsbaseringen.</p> <p><u>Antal studiepladser årligt (estimeret):</u> 40 studerende på 2-årige forløb á 120 ECTS.</p>			

Initiativ 2	Sted	Samarbejdspartner	Tidshorizont
BSc Service Management meritforløb	Køge	EA Zealand	2024-
<p>BSc Service Management har tidligere haft et meritforløb på CBS målrettet service- og markedsføringsøkonomer, men dette blev lukket grundet nedgang i søgetal og relativt høje omkostninger. Med det betydelige fokus på særligt turismeindustrien i Region Sjælland kan det overvejes som en god mulighed at genetablere et meritforløb i Køge. Meritforløbet giver en BSc Service Management grad og dermed retskrav til cand.merc. og tilgang til den nye 1-årige akademiske overbygning (AO) i Sustainable Tourism and Hospitality Management (STMH).</p> <p>Et udlagt meritforløb vil formodentlig kræve ministeriel godkendelse.</p> <p><u>Antal studiepladser årligt (estimeret):</u> 25 studerende på 2-årige forløb á 120 ECTS.</p>			

Forslag til øvrige uddannelses tilbud

Initiativ 3	Sted	Samarbejdspartner	Tidshorizont
Cand.merc.aud. (erhvervskandidat)	Køge	EA Zealand	2023-
<p>Fordelen ved erhvervskandidat som udbudsform er, at de studerende kan fastholde relevant erhvervsarbejde, få adgang til en statsfinansieret kandidatuddannelse og har 4+1 år til at færdiggøre deres uddannelse. Cand.merc.aud. har en betydelig volumen og vil formodentlig være attraktiv for SMV-segmentet i lokalområdet. Derudover vil den være en god overbygningsmulighed for HD Regnskab.</p>			

Et erhvervskandidatudbud forudsætter et parallelt udbud af en fuldtidskandidatuddannelse, som de studerende kan overflyttes til, hvis de fx mister deres arbejde.

CBS' Cand.merc.aud indeholder allerede betydelige online-elementer og kan derfor være lettere at udbyde decentralt. Dog er der også en betydelig mængde DVIP-undervisning, og det skal overvejes, om et decentralt udbud skal følges op af prioriterede VIP-underviserressourcer for at sikre forskningsbaseringen.

Et udbud i Køge kan kræve opblødning af regelsættet i særlig bekendtgørelse om erhvervskandidatuddannelse.

Antal studiepladser årligt (estimeret): 25 cand. merc. aud. studiepladser.

Initiativ 4	Sted	Samarbejdspartner	Tidshorizont
AO i turismeledelse	Køge	EA Zealand	2025-
<p>Turismeerhvervet har været i vækst gennem en årrække (særligt inden Covid-19), men det har hidtil været vanskeligt at finde den rette balance imellem de studerendes præferencer og erhvervslivets behov.</p> <p>CBS har i betydeligt omfang undervisningskapacitet inden for turismeerhvervet, som kan være relevant uden for de større byer. Særligt inden for marketingsområdet har CBS relevant undervisnings- og forskningskapacitet, som kan bringes i spil.</p> <p>I 2021 har der været det første optag på den nye 1-årige akademiske overbygning (AO) i Sustainable Tourism and Hospitality Management (STHM). Denne uddannelsestype må ikke optage professionsbachelor for nuværende, hvilket ellers kunne gøre den relevant som en overbygningsmulighed for flere uddannelser på akademi- og professionsbachelorniveau. Regelsættet kan dog søges ændret, eller det kan overvejes, om der er andre muligheder for uddannelsessamarbejder på turismeområdet.</p> <p><u>Antal studiepladser årligt (estimeret):</u> 20 studerende.</p>			

Initiativ 5	Sted	Samarbejdspartner	Tidshorizont
CBS-fag til Finansbachelor	Køge	EA Zealand	2025-
<p>EA Zealand arbejder på at etablere en innovations-hub i Køge med udgangspunkt i deres eksisterende campusfaciliteter. En finansbachelor (3½ år) er ved at blive udviklet som supplement til den eksisterende finansøkonomuddannelse (2½ år), som udbydes i Holbæk og Næstved. Uddannelsen er ikke prækvalificeret endnu.</p>			

CBS kan levere undervisning til relevante valgfag (fx metode), eller til et mere samlet forløb ("akademisk spor") på uddannelsen, som studerende, der gerne vil tage en kandidatuddannelse senere, kan vælge. Dette ville give mulighed for at tiltrække kvalificerede ansøgere til en udlagt kandidatuddannelse eller et meritforløb. Dele af undervisningen kan eventuelt leveres som online-/ blended-undervisning.

Antal studiepladser årligt (estimeret): Der vil ikke umiddelbart være tale om CBS studiepladser, men et optag kan være på ca. 100 studerende på en finansbachelor i Køge. Der er for nuværende et gennemsnitligt frafald på ca. 40%, dvs. der forventes ca. 60 dimittender efter 3½ år, hvoraf maksimalt halvdelen forventes interesseret i at tage en kandidatoverbygning.

Forslag til tilbud om efter-/videreuddannelse

Initiativ 6	Sted	Samarbejdspartner	Tidshorisont
HD 2 Regnskab	Køge	EA Zealand	2023-
<p>HD og særligt HD 2 Regnskab er en interessant videreuddannelsesmulighed for allerede erhvervsaktive studerende, som ikke ønsker at tage en fuldtidsuddannelse, men gerne vil tage en fleksibel, modulbaseret uddannelse. HD 2 Regnskab er desuden relevant for en stor del af SMV-segmentet.</p> <p>HD-uddannelserne optager i forvejen en del studerende fra Region Sjælland, men optagelsesgrundlaget kan formodentlig udvides. Der er allerede gode muligheder for at tage en kandidatuddannelse i forlængelse af en HD (særligt cand.merc.aud.), men det kan undersøges, om der er mulighed for at udvide videreuddannelsesmulighederne til flere kandidatuddannelser.</p> <p><u>Antal studiepladser årligt (estimeret):</u> 45 HD-pladser.</p>			

4. NY STRATEGISK RAMMEKONTRAKT - GODKENDELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

Den nye strategiske rammekontrakt for CBS skal løbe fra 1. januar 2022 til 31. december 2025. Rammekontrakten indgås mellem ministeren og bestyrelsesformanden på vegne af bestyrelsen for den enkelte institution.

Siden bestyrelsen drøftede udkast til den strategiske rammekontrakt på bestyrelsesmødet den 12. november 2021, er rammekontrakten ligeledes blevet drøftet en sidste gang i CBS' kollegiale organer.

På baggrund af drøftelsen i bestyrelsen samt i de kollegiale organer er udkastet til den strategiske rammekontrakt blevet revideret en sidste gang. Der er tale om få ændringer, herunder bl.a.

- Tilføjelse af en indikator under mål 1: ”Antal BFI-artikler på BFI-niveau 2 og 3 inden for samfundsvidenskab og humaniora”.
- Vidensamarbejde er skrevet tydeligere frem under mål 1.

Det er direktionens vurdering, at den vedlagte strategiske rammekontrakt er tæt knyttet an til de strategiske prioriteter og indsatser i CBS' strategi. Derudover indeholder rammekontrakten et ambitiøst, men selektivt sæt af delmål og aktiviteter under hvert mål, som kan realiseres i løbet af kontraktens fireårige periode.

Kontrakten skal underskrives senest den 10. december 2021 af bestyrelsesformanden og uddannelses- og forskningsministeren.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender den strategiske rammekontrakt for CBS 2022-2025, som er vedlagt i bilag.

Bilag:

4.1 Strategisk rammekontrakt 2022-2025

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

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



CBS

COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

HANDELSHØJSKOLEN



**Uddannelses- og
Forskningsministeriet**

[Sted], [Dato]

København, [Dato]

Udskift med underskrift	Udskift med underskrift
Bestyrelsesformand Torben Möger Pedersen	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.

Afrapportering og opfølgning på målopfyldelse

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

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

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

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

Strategiske mål i rammekontrakten

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 efterspurgte 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 kompetence, 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 kompetence, 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 igennem 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 incitamenter 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.
- 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.

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 strukturer og incitamentter 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: 60 artikler; Kilde: Pure; opgøres årligt).
- Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4* på AJG-listen. (Baseline 2020: 58 artikler; Kilde: Pure; opgøres årligt)⁴.
- Antal BFI-artikler på BFI-niveau 2 og 3 uden for samfundsvidenskab og humaniora. (Baseline 2020: 44 artikler; Kilde: Pure; opgøres årligt).
- Antal BFI-artikler på BFI-niveau 2 og 3 inden for samfundsvidenskab og humaniora. (Baseline 2020: 311 artikler; Kilde: Pure; opgøres årligt).

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: 171,2 mio. kr.; Kilde: Navision Stat; opgøres årligt).

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 **R**esearch, **E**ducation, **E**xternal funding, **A**cademic citizenship and **D**issemination.

⁴ Det bemærkes, at 2020 var et exceptionelt godt år for publicering i AJG 4*. Antallet af artikler i 2019 var 28. Der skete altså over en fordobling i antal artikler fra 2019 til 2020.

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).

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 vejledning der foretages af alle videnskabelige medarbejdere jf. stillingsstrukturen for videnskabeligt personale. (Baseline 2021: baseline etableres i 2022 i pct.; Kilde: afklares; opgøres årligt).
- Andel af undervisningen der gennemføres af alle videnskabelige medarbejdere jf. stillingsstrukturen for videnskabeligt personale. (Baseline 2021; Kilde afklares pct., 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: afventer baseline; 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, uddannelsesmæssig baggrund, faglig baggrund). (Baseline 2021: afventer baseline; Kilde: CBS HR; opgøres årligt).⁶
- Rekruttering af videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau. (Baseline 2022: baseline etableres i 2022; Kilde: CBS HR, publikations- og citationsdata; opgøres årligt).

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.

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 mistro 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 gennemførelse 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 datavarehus).
- 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 læringssementer 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).

5. GENDER EQUALITY PLAN OG KØNSDIVERSITET I LEDELSE - GODKENDELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

Gender Equality Plan:

Bestyrelsen blev præsenteret for udkast til CBS' Gender Equality Plan (GEP) på bestyrelsesmødet den 15. september 2021, hvor bestyrelsen ligeledes drøftede og gav sine kommentarer til udkastet. GEP'en er efterfølgende revideret pba. kommentarerne fra bestyrelsen og input fra organisation.

Som led i EU's rammeprogram for forskning, Horizon Europe, er det en forudsætning for at opnå forskningsstøtte, at CBS senest ved udgangen af 2021 offentliggør en godkendt Gender Equality Plan, der er underskrevet af rektor, og som adresserer: Data- og monitoreringscyklus, herunder indikatorer; uddannelses- og bevidsthedsaktiviteter, samt øremærkede ressourcer til implementering og drift af GEP'ens ambitioner.

Bestyrelsen forelægges således den endelige udgave af GEP'en (bilag 5.1) til godkendelse på bestyrelsesmødet den 2. december 2021. Forudsat bestyrelsens godkendelse af planen, vil der blive udarbejdet en mere detaljeret implementeringsplan, herunder for inddragelse af alle ledelseslag, ligesom der vil blive iværksat kommunikationsindsatser ifm. de respektive indsatsområder i planen.

Der refereres i planen til Gender Equality Catalogue, som bestyrelsen drøftede på bestyrelsesmødet den 12. april 2021. Dette er vedlagt t.o. i bilag 5.2.

Kønsdiversitet i ledelse:

Det fremgår af Ligestillingsloven, at statslige institutioner er forpligtet til hvert tredje år at redegøre for deres arbejde for ligestilling mellem kønnene, herunder at opstille målsætninger for ligestillingen på udvalgte ledelsesniveauer og beskrive, hvorledes arbejdet for at nå de konkrete målsætninger søges realiseret.

På bestyrelsesmødet forelægges bestyrelsen således CBS' mål og handleplan for kønsdiversitet i ledelse for 2022-24 (bilag 5.3) til godkendelse.

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.

Handleplanen spiller sammen med CBS' GEP. Handleplanen for kønsdiversitet i ledelse vil således blive integreret i den årlige monitoreringscyklus for GEP'en.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender CBS' Gender Equality Plan.
- Bestyrelsen godkender mål og handleplan 2022-24 for kønsdiversitet i ledelse.

Gæst: Equal Opportunities Officer på CBS, Alex Klinge, deltager i punktet.

Bilag:

5.1 Gender Equality Plan

5.2 The Gender Equality Catalogue 2021

5.3 Kønsdiversitet i CBS' ledelse - mål og handleplan 2022-24

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021

25 November 2021



GENDER EQUALITY PLAN

Copenhagen Business School (CBS)

DRAFT No.2 (final)

TABLE OF CONTENTS

- 1. INTRODUCTION 2
- 2. THE OVERALL AMBITION OF CBS 5
- 3. THE PRIORITIES 6
- 4. THE MEASURES AND ACTIVITIES 7
- 5. ORGANIZATIONAL EMBEDDING 8
- 6. PRIORITIES, IMPLEMENTATION AND TARGETS 9
- 7. APPENDIX 12

1. INTRODUCTION

1.1 Diversity, Equity, Inclusion and the CBS Strategy

CBS' strategy rests on the imperative that "we must continue to cultivate the diversity and resilience of our student, faculty and staff communities." We believe that everyone with the talent and ambition should have equal rights and opportunities to contribute to CBS' value creation in society and that we should promote diverse, equitable and inclusive working and learning environments – both to improve our value creation and as a fundamental pillar of a democratic society.

As a consequence, CBS pursues two core strategic priorities, viz. to "attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars" and to "attract the best students and transform them into lifelong learners". Moreover, CBS has the driving ambition to conduct high-quality, creative research that adds value to society and to educate graduates who provide the innovative and transformative capabilities that will positively transform society with business.

To meet these ambitions, CBS needs to attract and develop a diversity of perspectives through a diversity of students, faculty and staff and to develop and nurture attractive and inclusive environments in which creativity can thrive. Diversity in research and administration fosters diversity in themes, perspectives and solutions, which are all crucial elements if we are to make the most relevant contributions to addressing big societal challenges and to transforming society with business. Diversity in the student population feeds through to the labour market to meet a growing demand for diverse graduates.

Ensuring **diversity** in faculty, staff and students and in the experience and perspectives they can contribute is essential, but in order to achieve the transformative impact desired, the diversity in the population of experience and perspectives needs to be accompanied by **equity** in all processes, such that processes and resources throughout the organization become accessible to everyone with the relevant talent and ambition. Diversity and equity are *sine qua non*, but in order to ensure that students and staff unfold their full

Gender Equality Plan

potential, it is essential that they feel that CBS is a place for them and that they are included in safe and supportive communities at CBS. Diversity and equity without **inclusion** is not an end goal. The feeling of belonging and the shared appreciation of contributions must be anchored in the processes and in the culture of learning and working environments in order to build supportive and safe communities.

This Gender Equality Plan is a key contribution to CBS' strategic desire to ensure *diversity, equity and inclusion* (DEI).

1.2 Diversity, Equity and Inclusion are in CBS' DNA, but more needs to be done

Innovation in research and teaching as well as diversity of thought have long been part of CBS' DNA, and CBS has actively pursued a policy of promoting diversity, equity, inclusion and gender balance. In 2012, CBS appointed its first Equal Opportunities Officer (EOO) to spearhead initiatives to promote gender balance and in 2014, CBS established the Council for Diversity and Inclusion (CDI) with members representing both management, staff, students and DEI scholarship. The EOO and CDI have worked as organisational resources providing advice to management, engaging in dialogue with the organisation to raise awareness of diversity and inclusion and generating and reviewing CBS DEI data.

However, in spite of almost a decade of dedicated work to promote DEI and gender balance, current surveys and data from across CBS indicate that more can and should be done to increase DEI, including gender balance of academic and administrative staff as well as of our student population. Among other things, data reveal areas of notable horizontal and vertical gender imbalances in both academic and administrative staff, as well as some areas of imbalances in gender and demographics of students across our programme portfolio. Since such imbalances go against the fundamental beliefs and strategic aims of the organisation, CBS intends to leverage and strengthen its efforts to improve its

gender balance across the organisation. This Gender Equality Plan is part of these efforts. It is, however, also clear that efforts to improve the gender balance cannot and should not be pursued in isolation, so this Plan aimed at gender balance constitutes only one element in a more general drive to attract and retain a greater diversity of students and staff, to ensure equity and to build inclusive working and learning environments.

1.3 The CBS Gender Equality Plan

The CBS Gender Equality Plan sets out the ambitions, priorities and activities as well as the trajectories and targets of CBS. Section 2 outlines the ambition and makes explicit the need to attract and nurture diverse, talented and dedicated faculty, staff and students to secure a working and learning environment in which curiosity, a spirit of innovation and dedication combine with rigour to ask new questions and produce new answers. Section 3 provides the four priorities chosen as key to this Plan. The priorities are derived from: (a) the need to stimulate the organisational learning and capacity building that will promote better gender balance across working and learning environments, (b) the need to provide incentives and talent nurturing tailored to a higher degree to diverse talents at different stages of their career trajectories, and (c) the need to counter gender biases at a deeper cultural and behavioural level, which sometimes surface as 'sexism'. Section 4 sets out the concrete local and central activities to meet the ambition and key priorities. Section 5 identifies the governance structure put in place to ensure that adequate progress is made towards meeting the ambitions and the specific key gender indicators (KGIs) and targets specified in Section 6.

It is worth noting that the Plan brings together distinct policies and processes pertaining to staff and careers which are continually reviewed and revised, so goals and implementation may also change as the overall context changes.

1.4 Background and key concepts

An organisational taskforce was set up in autumn 2020 to identify key barriers to gender equality and potential measures to overcome such barriers at CBS. The taskforce consisted of representatives of faculty, staff, students and DEI scholars, and it was chaired by the EOO. The work of the taskforce resulted in a

Gender Equality Catalogue setting out 18 recommendations that were deemed to promote gender balance and DEI more generally.

The Catalogue was submitted to Senior Management in February 2021. The Catalogue and the recommendations were subsequently discussed and qualified by relevant fora across CBS, including the Directors of Programme, the Heads of Department, the Heads of Administration, the Academic Council and the General Consultations Committee. The outcome of this process of qualification is integrated into this comprehensive Gender Equality Plan. The preparatory work of identifying barriers and possible ways to dismantle or overcome them is documented in the Catalogue, which is available here ([include link](#)), whereas this Plan represents the priorities and activities subsequently determined by Senior Management following the consultations with relevant agents and bodies at CBS.

It is worth noting that in this Plan "gender balance" is a recurring phrase. This raises two perfectly reasonable questions, viz. what do we mean by "gender" in this Plan, and what do we mean by "balance".

The institutionalised reporting practice that currently applies to Danish universities means that "gender" is monitored statistically in terms of women and men, following the distinction signalled by Danish social security numbers. In this Plan, CBS follows this practice, but only until a new non-binary reporting practice is introduced in public institutions.

When it comes to the concept of "balance", given the reporting practice described above, it makes sense to operate with three focal ratios. A strict balance would of course imply a 50:50 ratio. However, as a goal in a dynamic culture and a loosely coupled organisation, a strict 50:50 balance would be unattainable over time and thus unrealistic. CBS considers a ratio at or better than 40:60 to be an indicator of balance. Studies (following from i.a. Rosabeth M. Kanter 1977) suggest that there is a critical lower boundary of around 30% below which underrepresentation is actually felt, in particular by the minority, so CBS considers a ratio below 30:70 to be critical. Once a non-binary reporting practice is introduced, the concept of balance will be revisited to take into account non-binary categories.

Moreover, it is important always to approach ratios and the concept of balance at both aggregated and disaggregated levels. An ambition of a 40:60 balance at the aggregated level may unproblematically contain local units with a 33:67 ratio, but a local ratio of for instance 25:75 falls below the critical limit and needs to be addressed. The general policy of CBS is to aim for a ratio of 40:60 or better at aggregated levels and not below 30:70 at disaggregated levels, such as study programmes, organisational units or departments.

Finally, it is worth noting that while ratios may constitute targets and key gender indicators, they are only indicative of diversity, and do not capture neither equity, nor inclusion.

2. THE OVERALL AMBITION OF CBS

CBS is built upon the core values of equal rights and opportunities and an obligation that we have as a university to promote diversity, equity and inclusion in all working and learning environments.

Moreover, CBS firmly believes that the diversity in people and perspectives as well as the attractiveness and inclusiveness of environments are catalysts of the creativity and innovation that translate into higher quality and relevance in our core activities. Diverse working and learning environments attract diverse talents and open up CBS to a larger pool of faculty, staff and students who work together to increase CBS' transformative capabilities. This belief and this logic apply equally across research, administration and learning environments, so CBS will work concurrently to increase diversity, equity and inclusion across these three main areas.

It is therefore the ambition of CBS to promote and leverage diversity and ensure that through equity and inclusion, the diversity is reflected across all organisational activities and at all organisational levels. The working and learning environments of CBS must nurture diverse talent and ambitions that can contribute to CBS and to positive transformational impact on businesses and society, and the working and learning environments of CBS must be averse to any form of discrimination, sexism or unfair preferential treatment.

Moreover, CBS will work proactively to minimize the negative impact of structural disadvantages and disabilities that stand in the way of unfolding talent and ambition, including disadvantages which originate in biases and cultural practices in wider society.

CBS has formulated the following overall ambition that is integral to its strategic development:

CBS has the ambition to ensure diversity of its faculty, staff and students and to offer equitable and inclusive working and learning environments in all units and programmes so that CBS can attract and develop dedicated talents who will:

- ensure the highest quality in our research, administration and education,
- generate transformative solutions through a diversity of perspectives, and
- promote a culture of diversity and inclusion in business and society

3. THE PRIORITIES

While the data representing gender across CBS shows clear and obvious imbalances between the gender representation and inclusion, the underlying causes and the most effective remedies are not so easy to identify.

Decades of organizational studies and gender research as well as surveys and tried and tested policies suggest a range of possible causes and possible remedies, and to that can be added the local experience of management, staff and students at CBS, as partly captured in the Gender Equality Catalogue. The priorities below emerged out of challenges and recommendations captured by the Catalogue ([include link](#)).

In order to fulfil our ambition to ensure diversity of our faculty, staff and students and to offer attractive, equitable and inclusive working and learning environments in all units, departments and programmes, CBS will pursue four priorities. CBS will:

- Increase the local **leadership capacity** to conduct diversity management that nurtures a diversity of talents, fosters inclusive environments and counters the operation of biases;
- develop a comprehensive **staff and career policy** to facilitate and support diverse career paths and flexible work-life-balance solutions that even out typical gender differences in career trajectories, for instance in parental leave;
- conduct a **gender review of learning environments** and introduce measures in programmes with the aim to improve the diversity and gender balance of our student population and to increase diversity awareness in our pedagogical approach to improve gender inclusion and thus strengthen diversity in the supply chain both to the external labour market and to academic environments;

- develop policies and measures to **counter sexism** in working and learning environments, so that those environments are equally inclusive and attractive to all genders.

The four priorities call for both local and central engagement and resources to initiate and support the measures and activities outlined in the next section.

4. THE MEASURES AND ACTIVITIES

In order to achieve its ambitions through the four prioritised areas, CBS needs to nurture a culture of engagement and inclusion in which we collectively set organisational ambitions and locally identify the solutions that best suit the local working or learning environment. Some measures and activities are best determined and managed on the institutional level, while others are best determined and managed on a local level, but ultimate success depends on engagement, dialogue and coordination throughout CBS.

Activities will be initiated and measures put in place in the four prioritized areas as follows:

Leadership capacity:

- Competences in conducting diversity management are key to management and leadership at CBS, so an annually revolving series of interlinked workshops will be developed to equip managers and leaders, such as heads of academic departments or administrative units, programme directors, principal investigators, centre managers and project managers, at CBS to work strategically and tactically with diversity, equity and inclusion.
- A toolbox will be devised with concrete recommendations that managers and leaders can use locally to further diversity, equity and inclusion
- Senior faculty at CBS are key agents in talent spotting, talent nurturing and network integration, so workshops will be offered also to faculty addressing leadership and diversity in research projects.

Staff and Career Policy:

- A consolidated policy will be drafted and instituted to provide a coherent institutional framework for staff development and talent nurturing.
- Concrete tools will be offered that can be implemented in local units to support individual talent nurturing and facilitate individual career trajectories, such as boost hours upon return from parental leave or research assistance during part-time sick leave.

Gender Review of Learning Environments:

- A survey will be conducted of the gender composition of teaching staff and students across CBS' programme portfolio to provide a foundation for strategic management of diversity in programmes and learning environments.
- Training modules will be developed for programme directors within the management of diverse classrooms and within the integration of diversity perspectives into didactics and curriculum planning.
- The content and learning objectives of the training modules will furthermore be offered to all teachers and will also be made an integral part of the mandatory Assistant Professor Programme
- Collaboration will be initiated with external stakeholders, such as key major corporate employers and key upper-secondary institutions to improve the gender balance of skewed programmes through the dissemination of information countering stereotypes and through the projection of alternative-gender role models.

Countering sexism:

- A set of definitions and illustrations will be formulated and disseminated to raise awareness of the nature and negative impact of sexism.
- A taskforce will be set up to devise effective awareness raising across all working and learning environments across CBS.
- Clear guidelines will be made public and easily accessible that clarify the reporting and handling procedures if sexism in working and learning environments occurs.

5. ORGANIZATIONAL EMBEDDING

CBS' Senior Management are responsible together with the relevant middle managers and other organisational agents for the implementation and success of this Gender Equality Plan. Progress and updated action plans are reported in two-year intervals by Senior Management to CBS' Board of Directors.

Monitoring progress, coordinating activities and measures as well as facilitating the gender-diversity dialogue across the organisation are delegated to CBS' Equal Opportunities Officer in collaboration with a dedicated DEI consultant embedded in CBS' HR Department.

An advisory board will be set up with internal and external stakeholders and DEI experts with the task of conducting an annual review of DEI data and activities, including the gender-balance ambitions addressed in this Plan and specifically the statutory review of the gender-balance of CBS management as reported in the annual *Action plan for Gender Diversity in CBS' Management* (In Danish: *Handlingsplan for Kønsdiversitet i Ledelse på CBS.*)

Organisational resources will be dedicated to securing organisational learning, dialogue, guidance and administrative support to further the activities and measures in this Plan.

6. PRIORITIES, IMPLEMENTATION AND TARGETS

The table below provides an overview of the four priorities, activities, implementation, indicators and targets set as outcome of the priorities, as well as the review and monitoring cycle.

Development of the activities mentioned below is a part of the overall strategic work at CBS and is an integrated part of the strategic annual cycle that ensures a continuous dialogue and monitoring inside the organisation, between Senior Management and the Board of Directors and with the Ministry of Higher Education and Science.

It should be noted that the targets set reflect the general policy of CBS that the gender ratio at the aggregated level should be 40:60 or better, and that the ratio should not fall below 30:70 at the disaggregated level, such as units, departments or programmes. Since the current gender balance and the rate of staff turnover varies considerably across units, departments and programmes, the challenge of achieving a ratio within the targets may in some areas be considerable, but CBS wishes to set and pursue ambitious targets which underline the need for concerted action across the entire organisation.

Priority:	Activities/measures:	Implementation:	Key Gender Indicators (KGIs):	Targets:
Leadership Training	<ul style="list-style-type: none"> Workshops Toolbox 	<ul style="list-style-type: none"> Revolving workshops will be organized for formal managers and faculty with leadership roles. Toolbox will be elaborated to cover possible activities to further gender balance. 	<ul style="list-style-type: none"> Aggregated and disaggregated annual data representing the gender composition of staff – academic, administrative, and managerial - both aggregated and disaggregated into categories and units where relevant Annual participation data in diversity management workshops 	<ul style="list-style-type: none"> The aggregated gender composition within defined job categories of both administrative and academic staff must be within 40:60 by 2032. The aggregated gender composition within units must not be below 30:70.
Staff and Career Policy	<ul style="list-style-type: none"> Drafting a consolidated policy 	<ul style="list-style-type: none"> A consolidated and comprehensive career and family policy will be drafted. Scouting, promotion and hiring procedures will be reviewed to counter possible biased practices. 	<ul style="list-style-type: none"> The annual distribution of maternal and parental leave across administrative and academic staff The annual use of parental leave boost hours 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidated policy implemented before the end of 2022
Gender Review of Learning Environments	<ul style="list-style-type: none"> Conducting survey and generating data Offering pedagogical/didactic training modules Initiating stakeholder collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Survey will be designed and conducted. Data will be generated. Training modules will be tailored. Stakeholder collaboration will be initiated. 	<ul style="list-style-type: none"> Aggregated and disaggregated annual data representing gender distribution of teachers and students in programmes 	<ul style="list-style-type: none"> The aggregated gender composition of the total student intake must remain within 40:60. The disaggregated gender composition of the student population within individual programmes must be within 30:70 by 2025. The aggregated gender composition of teachers across programmes must be 40:60 by 2032. The aggregated gender composition of teachers within programme must not be below 30:70 by 2032.

Priority:	Activities/measures:	Implementation:	Key Gender Indicators (KGIs):	Targets:
Countering sexism	<ul style="list-style-type: none"> Definitions and illustrations will be elaborated and communicated. Awareness raising Clear guidelines for students and staff 	<ul style="list-style-type: none"> Definitions and illustrations will be elaborated as input to awareness raising programme. Taskforce undertakes a programme of awareness raising. Reporting and response procedures will be reviewed. Guidelines for staff and students will be formulated and communicated. 	<ul style="list-style-type: none"> Cases reported and handled in working and learning environments Satisfaction survey data on bullying and harassment 	<ul style="list-style-type: none"> Awareness raising programme completed in 2022 Effective reporting and response procedures in place and clearly communicated in 2022
Annual review and monitoring	<ul style="list-style-type: none"> Annual review seminar with DEI Advisory Board Statutory annual review and report of gender balance in CBS' management (<i>Handlingsplan for Kønsdiversitet i Ledelse på CBS</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> An annual seminar will be held with Advisory Board to ascertain progress, which will serve as input every other year to scrutiny by CBS' Board of Directors. The statutory annual review of gender balance in management will be conducted and reported to the CBS Board of Directors. 		

7. APPENDIX

COMMUNICATION IN CONJUNCTION WITH IMPLEMENTATION

CBS' Gender Equality Plan identifies the following four priorities:

- Increase the local **leadership capacity** to conduct diversity management that nurtures a diversity of talents, fosters inclusive environments and counters the operation of biases;
- develop a comprehensive **staff and career policy** to facilitate and support diverse career paths and flexible work-life-balance solutions that even out typical gender differences in career trajectories, for instance in parental leave;
- conduct a **gender review of learning environments** and introduce measures in programmes with the aim to improve the diversity and gender balance of our student population and to increase diversity awareness in our pedagogical approach to improve gender inclusion and thus strengthen diversity in the supply chain both to the external labour market and to academic environments;
- develop policies and measures to **counter sexism** in working and learning environments, so that those environments are equally inclusive and attractive to women and men.

Each priority is associated with activities and measures designed to enable CBS to reach the ambitions and targets set out in the GEP.

In addition to a general announcement of the Plan and its goals through CBSshare, and CBS.dk and SoMe platforms to cater for external stakeholders, communication efforts should to the extent possible be undertaken in context with implementation activities to ensure uptake and integration into practice.

Implementation is planned to commence 2022. At the current juncture our expectations include a variety of activities and communication opportunities including the contexts of Leadership training, Staff and Career Policy adjustments, Review of learning environments and potentially an internal awareness campaign.

Copenhagen Business School
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg
Denmark

cbs.dk

November 2021

Catalogue of recommended actions to be included in a CBS Gender Equality Plan

Contents:

Summary of Prioritized Recommendations

1. Introduction
2. The Sessions
 - 2.1 The Concept of Barriers
 - 2.2 General Societal Barriers
 - 2.3 Education
 - 2.4 Research
 - 2.5 Administration
3. The Recommendations
 - 3.1 General Organizational Recommendations
 - 3.2 Recommendations aimed at gender equality in programmes and learning environments
 - 3.3 Recommendations specifically aimed at gender equality in academic staff
 - 3.4 Recommendations specifically aimed at gender equality in administrative staff
4. Prioritized Recommendations

Summary of prioritized Recommendations

In order to attract and retain a diversity of both male and female talent that can further innovative capacity and represent a broad range of lived experience across all CBS' activities, CBS should:

1. insist on as much transparency and anonymity as possible in all hiring processes;
2. develop and offer revolving packages of diversity management courses for all managers to develop a common frame of reference and consistent practices – with the appropriate training, managers can develop local solutions tailored to their specific needs;
3. develop “tool boxes”/“manuals” of dos and don'ts tailored to academic, administrative and programme managers/directors;
4. continually review gender representation and the use of role models across CBS and continually review all communication from the perspective of diversity, stereotyping and gender;
5. develop inclusive working environments and develop satisfaction surveys that will capture everyday sexism in the organisation and introduce measures to take appropriate action;
6. identify and develop student assistants and research assistants of the gender underrepresented in given areas.

In order to promote gender balance in programmes and learning environments, CBS should:

1. devise a plan for diversity training modules for programme directors, programme managers and teachers aimed at classroom and curriculum management with particular focus on cultural background, disabilities and gender (including how to manage the gender composition of teachers and guest lecturers);
2. turn diversity and gender composition into integral and obligatory elements in the annual programme director's report and the subsequent dialogue with the Dean of Education;
3. engage in collaboration with upper-secondary institutions and their pupils to promote role models who counter stereotypes and to communicate the “what you can do with” message;
4. include the gender perspective in the current revision and overhaul of admission methods and criteria.

In order to promote gender equality in academic staff, CBS should:

1. formulate and implement a family policy which is aimed at a broad, contemporary family concept (same-couples, single parents, etc.) and which can address a range of career phase issues;
2. draw on department fora and the Deputy President to increase transparency in scouting for, hiring and promoting academic staff, including the new tenure track positions, which now allow a clearer division between hiring and promotion;
3. strive for applicant anonymity in the first phase of applications and assessment to secure to the extent possible an initial round of gender blind reviewing;

4. create fora where senior academics can share best practices in developing gender-balanced projects and where they can develop a common frame of reference for talent nurturing with heads of department.

In order to promote gender equality in administrative staff, CBS should:

1. formulate and implement a family policy which is aimed at a broad, contemporary family concept (same-gender couples, single parents, etc.) and which can address a range of career phase issues;
2. encourage internal mobility of administrative and technical staff;
3. make concerted use of role models to counter stereotypes;
4. strive for applicant anonymity in the first phase of applications and assessment to secure to the extent possible an initial round of gender blind reviewing.

The following paper provides the reasoning behind the recommendations and it ends with an elaboration of the prioritized recommendations.



1. Introduction

As part of the strategic initiative to formulate a CBS Gender Equality Plan (GEP) in 2021, a small gender-equality taskforce was set up in November 2020 to combine experience from CBS with insights from research literature, reports and existing recommendations. The Taskforce brought together key members of staff and students from the three main areas of business, viz. research, education and administration.

Some of the main symptoms of the historical inequality are traceable from the skewed gender-balance in our student intake across the programme portfolio to the increasing underrepresentation of female scholars the higher we get on the academic career ladder and in the gender composition of administrative staff in both central and decentral units. Inequality may take many forms but it is observable as objective persistent or systematic imbalances in gender composition and gender participation across units at CBS. It is worth noting that the gender inequalities and the challenges they pose are by and large shared with the other Danish universities and that in many ways they mirror, and are intertwined with, inequality challenges in wider society.

Moreover, the point of departure for the work undertaken to formulate a GEP is the assumption that in order to achieve true and sustainable gender equality, all three main business areas need to be addressed concurrently in comprehensive and coherent policies and plans which are formulated to further diversity and inclusion.

This paper includes the underlying discussions and premises of the recommendations. The recommendations prioritized by the Taskforce are listed in 4. below.

2. The Sessions

The Taskforce went through four brainstorming sessions. The purpose of the first session was to identify barriers to equality, the purpose of the second session was to identify possible measures and actions that might reduce or dismantle those barriers, and the purpose of the third session was to convert insights into barriers and remedies into a set of possible actions which CBS can integrate into a targeted GEP to reduce inequality. The final session was an open discussion to reach agreement on the list of priorities. In the following, a brief summary will be provided of the barriers identified as a prelude to the recommendations.

2.1 The Concept of Barriers

In the first brainstorming session, the Taskforce identified a number of barriers to gender equality across research, education and administration. Barriers are understood as a cover term for anything that favours or disfavors one gender relative to the other. It is worth noting that in this first session no systematic distinction was made between barriers which cause one gender to be consciously or subconsciously dispreferred and deselected and barriers where one gender displays a higher tendency of not opting in or of actively opting out (cf. the useful distinction in the Danish terms *frasortering*, *fravalg* and *frafald*, where *frafald* denotes the neutral perspective). In any case, the two scenarios of *frasortering* and *fravalg* are related and often inseparable – e.g. if implicit bias leads to systematic disproportionate support and promotion of one gender, it is likely that the other gender tends not to opt in or to opt out. The surface manifestation may then well be “not opting in/opting out”, i.e. *fravalg*, but the root cause is deeper implicit bias and *frasortering*. The perspective of different agency in these two scenarios does however become essential in the subsequent session on possible measures and actions.

2.2 General societal barriers

Both students and staff are influenced in their choices and in their aspirations by societal gender stereotypes attached to different roles and occupations, both horizontally and vertically. Such stereotypes subconsciously guide students towards different parts of CBS’ programme portfolio and consequently towards different academic areas. This becomes self-reinforcing because the more stereotypically gender-biased an academic area is, the fewer role models will be visible to counter the stereotype (how many female experts do we recall being interviewed in national media about the state of the Danish economy or the stock market?). The horizontal gender imbalances across CBS’ three main areas of business, i.e. research, education and administration, are to some extent an inevitable reflection of societal gender stereotypes.

Societal gender stereotypes also affect vertical imbalances on the career ladder. The role of breadwinner traditionally assigned to men and the role of primary caretaker traditionally assigned to women still affect visions and decisions about career trajectories – both decisions made by the individual and by other agents in the environment of that individual. We still see a highly skewed gender distribution of parental leave in Denmark and we are still witnessing a higher degree of reluctance of women to add the working hours

associated with management to the disproportionate hours invested in the traditional role as caretaker. The vertical imbalances across research and administration are to some extent a reflection of societal gender stereotypes – both of women as caretakers less inclined to opt for further responsibilities beyond the family and of men as breadwinners less inclined to opt out of further responsibilities on the job to take care of the family.

2.3 Education

Young women and men are guided from a very early age by societal gender stereotypes towards given areas of occupation. The tendency is reinforced in upper-secondary education leading up to the crucial juncture where interests are formed and decisions are made about tertiary education. So, for instance, if we look at aggregate exam results in STX and HHX, young women score equal or better results than young men in math, but they appear to be less prone to follow pathways in CBS' portfolio which substantially draw on their math skills, such as finance and math. In fact, Denmark has one of the highest mismatches between the high number of young women with STEM-relevant skills in upper-secondary education and the low number of women actually choosing to pursue STEM-oriented education. Conversely, young men appear to be less prone to follow pathways which build on their people or communication skills, such as HR and communication. It may well be that in both cases the barrier is insufficient information about the content and prospects inherent in those two paths. The barrier may be maintained by the way that we continue to talk about and visualize certain academic areas and occupations, e.g. accountants and HR consultants – and the most significant “we” in this context is CBS and its relevant external stakeholders. Many myths apparently persist both of CBS as a whole and of the various pathways through CBS' programmes and the careers they result in.

Moreover, a vicious circle may well be at play. If fewer women study finance and fewer men study HR, fewer role models will be visible to counter the stereotype. And the scarcity of role models is certainly one barrier – as the saying goes, “you cannot be what you cannot see”. It is a barrier which seems to operate not only before decisions are made about further education, but it most likely persists for those students who do in fact enrol in CBS' courses. In some cases, the chance of meeting just one female full professor in the first year of study is close to nil (the converse situation of not encountering a single male full professor is not so likely). So in some cases a marked overrepresentation of male students and male professors is likely to constitute a barrier to female students either to continuing studies in the same path at master's level or simply a barrier to continuing at CBS at all (CBS' drop-out data do suggest that the lower the underrepresentation of women is in a programme, the higher the likelihood of women dropping out).

Once students have joined CBS, there is also a tendency to drift into gender segregation, such that male students move in male circles and female students move in female circles. The smaller the circles of the underrepresented gender, the smaller the scope for integration. Poor integration could be a barrier to generating a truly inclusive and diverse environment. We know that the feeling of non-inclusion or even active exclusion is one of the key sources of despondence amongst students.

The understanding that CBS needs to act proactively to achieve better gender balance across our programmes and learning environments is growing, but we need to develop a much more concrete toolbox. What concrete actions can our programme directors, programme managers, teachers and study boards undertake that will gradually result in a better gender balance? What can we do by way of communication? The lack of such a toolbox is in itself a barrier.

2.4 Research

In many cases a skewed horizontal gender balance across CBS' academic departments correlates with gender imbalances across CBS' programme portfolio. It follows that the limited supply of one gender in the pipeline is sometimes given as a (perhaps reasonable) explanation of a skewed balance in academic departments. However, other barriers are likely to be at play as well, because imbalances in programmes are to some extent evened out in the PhD populations associated with the areas, and it is the PhD population which constitutes the actual input to the recruitment pipeline. The correlation with imbalances in programmes is notably asymmetrical in the sense that CBS has departments with a marked overrepresentation of male faculty in areas where there is a marked overrepresentation of male students, but CBS does not have departments with a marked overrepresentation of female faculty in those areas where there is a marked overrepresentation of female students. In other words, it seems that some barriers are more likely to keep women than men out of CBS' academic environments. It follows that there is likely also to be a self-perpetuating tendency in those skewed environments where there are too few role models that can help to attract the underrepresented gender and where the underrepresentation may be so pronounced that the working environment becomes too lopsided to be attractive.

CBS shares the challenge of vertical career imbalances with Danish and European universities, such that for instance the overall ratio of male and female full professors is significantly skewed and that only one out of eight presidents of Danish universities is a woman. Most likely then, some or all barriers to vertical advancement are also to some extent shared. The barriers fall into two broad categories, viz. those that are associated with explicit or implicit bias outside or within the academic environment, and those that are associated with family and career decisions made at any point from PhD enrolment to a full professorship or applying for a position as president of a university. As already indicated above, the two categories are not discrete but rather centrally overlapping – implicit bias or lack of clear role models in an academic environment may well be the underlying cause for a member of staff not nurturing ambitions of a professorship or becoming head of department.

As argued above, historical societal gender stereotypes tend to favour men as bread winners in vertical career movement and women in lower-key relatively static careers as primary caretakers in the family for a good number of years, with substantial variance according to individual decisions about work sharing, number of children, etc. The bottom line is that in many cases where faculty build a family, female faculty stand a higher risk of being temporarily sidelined in their careers, forced to take time out and thus of losing both opportunities, momentum and network. The added cost of finding the time and energy to accelerate anew while still having a young family can be substantial. The barriers that follow can be both inside the academic environment, e.g. losing network, being overlooked and overtaken, developing gaps in publishing, projects and funding and appearing less attractive to invest in for the head of department, and outside, e.g. expectations of motherhood and family roles. Faculty, both male and female, who establish a family are likely to (be forced to) reassess work-life balance issues, but the career consequences are likely generally to be more severe for female faculty.

The bias that inevitably follows from stereotypical roles assigned to men and women also affects the academic working environment. Men are stereotypically portrayed as competitive and as leaders to a higher degree than women. Men are to a higher degree expected to strive for competition and to fit into leadership roles, and as an inversion of the logic, leadership roles are often portrayed as depending on traditional masculine qualities and to be associated with a working life which is incompatible with a primary

caretaker role in a young family. So one key barrier to vertical gender equality is implicit or explicit bias towards women in leadership and management – be it a barrier within the academic environment or within individual members of faculty. Such bias is likely to operate as a barrier both in the day-to-day working environment, but also, and quite crucially, in the key turning points of recruitment and promotion. All staff involved in recruitment procedures from scouting to hiring or promotion may view qualifications through a lens of gender bias. However, just as important is the day-to-day bias that may affect talent nurturing, such that male faculty are more likely to be groomed for inclusion, leadership and management than female (a tendency witnessed again and again when committees are set up, key-note speakers invited or working groups assembled). Both scouting, hiring and promotion processes and gender-imbalanced talent nurturing are likely to be key barriers to vertical gender advancement.

As we have seen in the context of role models, there is a risk that gender imbalances become self-reinforcing. Just like any organizational unit populated by professionals and granted a good measure of autonomy, academic departments have a tendency to develop their own identity and ultimately more or less become silos. Thus they risk drifting towards a specialization and an identity which provides a fit for narrow profiles and they risk defining qualifications along narrower and narrower parameters. Things are in some ways changing, so for instance CBS now formally has a broad range of qualifications in the explicit REEAD criteria (and pending in the *Forslag til dansk ramme for meritering af universitetspædagogiske kvalifikationer*), but a lack of transparency in the operation and application of the REEAD criteria and a near total lack of transparency in behind-the-scenes processes and decisions work against a level playing field – and more specifically, it opens up the risk of biased processes and decisions and the risk of hiring one more clone for the team. Of course this narrowing-down perspective needs to be balanced against the perfectly valid need to create coherent, specialized and delineated environments. Nonetheless, it should be clear that developing a good department should ideally call for inspired portfolio management to achieve a balanced portfolio and not just series of isolated talent hirings.

The understanding that we need to act proactively to achieve better gender balance in our academic environments is widespread, but managers and leaders need a much more concrete toolbox. What concrete actions can our professors, Heads of Department and other leaders and managers undertake that will gradually result in better balance horizontally and vertically? The lack of such a toolbox is in itself a barrier.

2.5 Administration

In many administrative areas CBS has a clearly skewed gender balance. The imbalance may be either horizontal, vertical or both. The big picture is one in which CBS administrative services are provided by female staff and technical services by male staff. The roughly inverse gender composition between heads of department and heads of department secretariats is a case in point, as is the predominantly female administrative staff in departments. The gender composition of administrative staff is in part a result of barriers already discussed as general societal barriers and as barriers applying to academic staff, viz. stereotypical roles and occupations, too few role models of the underrepresented gender, implicit bias and the gendered career consequences of establishing a young family. In some areas, the pipeline-and-supply issue is also a factor, such as technical staff in the IT area, where there tends to be relatively few female applicants for positions, and HR, where there tend to be relatively few male applicants for positions.

Until now at CBS (and in the university sector in general) the main organisational focus has been on the gender composition and career paths of academic staff while initiatives in the administrative area have

been isolated and much less public. The relative weight assigned to the academic career track has been an indirect barrier to the developing the gender perspective in the recruitment and career of technical and administrative staff.

3. The Recommendations

3.1 General Organisational Recommendations

As an overall recommendation, CBS should formulate a general diversity and inclusion policy with sub-policies and plans that cover the three main business areas and which sets out organizational embedding and a clear governance structure. This paper can provide some of the input to this overarching, ambitious goal.

The majority of gender-balance challenges CBS is facing can ultimately be traced back to culturally ingrained biases and gender stereotypes, and in particular to the gender roles and family patterns that follow from such biases and stereotypes. They affect us all both in the socialization processes we go through and in the decisions we make in our daily working lives. If we accept this as our point of departure, it also becomes clear that to varying degrees such biases and stereotypes will further or constrain academic and administrative employees in different (stages of) career paths – and the range of variance is likely to become more pronounced in highly specialized and competitive career environments and in environments where stereotypes can make an employee “the odd one out”. Individual decisions about career and about work-life balance are made against this background (thus to some extent blurring *fravalg* and *frasertering* as causes of gender imbalances and leaky pipelines, as already argued above).

It follows that the general changes CBS can make which address those challenges are going to fall into two broad categories, viz. (1) changes which to the extent possible contravene the operation of biases in environments, processes and collective and individual decision making, and (2) changes which level out prevailing imbalances in work-life conditions, in particular (but not only) in the family-critical career phase.

Both types of changes call for leadership and management competent in diversity management and the realization that although in principle career paths are open to all talents, not all equally talented employees have equal opportunities to realize their talent and pursue the career paths. Good leadership and management can change that. This applies across research, teaching and administration.

The key general recommendation is that CBS should set up a joint diversity management training programme for all unit managers at CBS, such that heads of academic units and heads of administrative units develop a common frame of reference and tools for managerial practice (for programme directors and managers, see below). The training programme should take the broader perspective of diversity management, including gender, disabilities, ethnicity, and other key demographic variables. Moreover, as an ancillary initiative, it is recommended that when CBS advertises management positions involving staff management, experience with or insight into diversity management should be a standard requirement and an obligatory theme in interviews. So:

- a plan should be devised for (revolving) diversity management training of all administrative and academic managers, such that mixed teams of all managers are given an opportunity to complete it over a period of two years;

- diversity management should be turned into an obligatory element in the competence assessment in all hiring processes of managers (on a par with for instance staff management, change management, etc.)
- developments in diversity and gender balance should be an integral and obligatory element in annual reporting and dialogue with unit managers with staff responsibility at CBS.

Work-life balance is a concern which is relevant to all staff at CBS. As indicated above, special issues arise at the critical phase where staff build a family. Some of those issues are shared by administrative and academic staff and a managerial approach to handling such issues should be brought together in a coherent family policy and should form part of the training programmes.

Recent testimonials and anecdotes provided by a cross-section of staff at all Danish universities, provide a strong indication that members of staff at universities still experience everyday instances or even environments of sexism, which is not only unacceptable at an individual level but which also perpetuates gender inequality at a structural level. One key learning for CBS is that the employee satisfaction surveys have not adequately captured such institutionalized and normalized sexism.

- CBS should develop satisfaction surveys that will capture everyday sexism;
- CBS should develop policies and practices, which stimulate a critical dialogue in the organization about sexism and acceptable behaviour and which establish clear lines of reporting and responsibility.

The full professors at CBS constitute a special group projecting academic leadership. Similarly, programme directors are key agents providing management and leadership in teaching and learning environments. Those two groups will be addressed specifically below.

3.2 Recommendations aimed at gender equality in programmes and learning environments

In order to improve the gender balance in programmes that are deemed critically skewed, the Taskforce recommends that aiming at potential students prior to enrolment, CBS should:

- promote communication about programmes which actively counters stereotypes and which puts emphasis on what graduates can do with their competences rather than on the competences themselves and how they are acquired to suppress the notion of “hard” vs. “soft” areas;
- engage in collaboration with businesses and professional organisations to promote role models who can counter stereotypes;
- engage in collaboration with upper-secondary institutions and their pupils in order to promote role models who counter stereotypes and to communicate the “what you can do with” message;
- include the gender perspective in the current revision and overhaul of admission methods and criteria.
- consistently work with students counsellors and study start guides to counter all forms of sexism;
- turn diversity and gender composition into integral and obligatory elements in the annual programme director’s report and the subsequent dialogue with the Dean of Education.

These proposals are likely to stimulate diversity more broadly.

In order to improve the inclusiveness of programmes that are deemed critically skewed, the Taskforce recommends that aiming at enlisted students after enrolment, CBS should:

- devise a plan for diversity training of all programme directors and programme managers aimed at classroom and curriculum management with particular focus on for instance cultural background, disabilities and gender (including how to manage the gender composition of teachers and guest lecturers);
- offer a hands-on, scaled down version of diversity training from a classroom and curriculum management perspective to all full-time and part-time teachers (which is already in place);
- engage broadly in classroom and curriculum management aimed at making classroom interaction and curricula more diverse and inclusive;
- ensure a diversity of role models across teachers and guest lecturers (if possible, actively countering stereotypes) – in particular in the early semesters;
- make sure that all students across programmes are exposed to diversity and inclusion as part of a wider sustainability perspective on their particular academic area.

These proposals are likely to stimulate diversity more broadly.

It is further recommended that CBS should conduct a survey of populations and practices related to the employment and application of part-time teachers from a gender perspective. CBS should:

- survey the gender composition of UA and EL staff and inquire into any imbalances.

Implementation and management of the actions and activities proposed require both awareness-raising and concrete tools, so the starting point should be seminars and training offered to programme directors, programme managers and teachers.

3.3 Recommendations specifically aimed at gender equality in academic staff

In addition to the recommendations applying to management and leadership training above, initiatives should be taken to counter bias in talent scouting, nurturing and promotion, and initiatives should be taken to support all members of academic staff in realizing their potential to the extent possible in all phases of their careers.

In order to reduce the effects of bias in talent scouting, nurturing and promotion (and hopefully countering gendered *frasertering*) CBS should:

- draw on department fora and the Deputy President to increase transparency in scouting for, hiring and promoting academic staff, including the new tenure track positions, which now allow a clearer division between hiring and promotion;
- strive for applicant anonymity in the first phase of applications and assessment to secure to the extent possible an initial round of gender blind reviewing;
- insist on open, concise and transparent job advertisements and on making the REEAD-qualifications a transparent part of scouting, hiring and promotion decisions, e.g. obligatory scores for each element in REEAD;
- insist on a culture of inclusion, such that teams, committees, taskforces, panels, etc. reflect the diversity of CBS, including gender (possibly actively introducing a culture of “follow or explain”);
- introduce a measure of gender budgeting, such that CBS consistently tracks the flow of strategic resources and salary bonuses from a gender perspective.

In order to reduce the effects of bias in career decisions (and hopefully counter gendered *fravalg*), CBS should:

- formulate and implement a family policy which is aimed at a broad, contemporary family concept (same-gender couples, single parents, etc.) and which can address a range of career phase issues;
- strive to give center stage to voluntary role models to counter stereotypes wherever possible – not just to highlight the exception but to generate the sheer numbers that can counter stereotypes;
- intensify the mentoring scheme to provide alternative sources of insights, inspiration and network to all young staff;
- ensure that key elements of family policy and career guidance are integral to the Assistant Professor Programme;
- probe into the operation of the parental leave reintegration fund to ascertain whether it has the intended effects;
- ensure that the diversity management training for managers provides the tools managers need to tailor their talent nurturing and appreciative management to the needs of different staff at different career phases.

Senior academics and the full professors in particular are key providers of leadership and are gatekeepers both to networks and to heads of department. Their actions, their support and appraisal may be just as important to career development as the head of department. While they are not formally responsible for the management of faculty, their practices in composing projects and their nurturing and promotion of talent can make or break a career. They need to be just as sensitive to key elements of talent nurturing, including career phases and family policy. Moreover, more and more external funding is contingent upon explicit gender equity measures in projects, so CBS should provide a forum or series of seminars for senior academics and potential principal investigators such that they can:

- share best practice in piecing together projects in compliance with gender equity requirements;
- develop a common frame of reference for talent nurturing with heads of department.

3.4 Recommendations specifically aimed at gender equality in administrative staff

In addition to the recommendations applying to management and leadership training above, initiatives should be taken to counter bias in talent scouting, nurturing and promotion, and initiatives should be taken to support all members of administrative staff in realizing their potential to the extent possible in all phases of their careers.

A plan is already in place for gender equality in administrative management, but the entire career ladder needs to be addressed such that talent of both genders is represented at all levels. It is quite evident that the general rule is that the gender composition across CBS' administrative and technical functions by and large reflects structural patterns in education and the labour market in general. However, measures can be taken to achieve better gender balance by:

- striving to give center stage to voluntary role models wherever possible to counter stereotypes;
- encouraging internal mobility of administrative and technical staff;
- strategically identifying and developing student assistants of the underrepresented gender;
- insisting on open, concise and transparent job advertisements;
- making sure that the person you can contact about a vacant position is of the preferred gender.

4. Prioritized Recommendations

Out of the many possible measures and interventions outlined above to attract and retain both male and female talent across CBS' main business areas, the Taskforce was asked to prioritize the measures that would provide the most promising return on investment. In order to fulfil the ambition of a holistic approach across the three main areas, measures have been identified and prioritized below for the organization as a whole as well as specifically for research, education and administration.

In order to promote gender balance in the organization as a whole, CBS should:

1. insist on as much transparency and anonymity as possible in all hiring processes;
2. develop and offer revolving packages of diversity management courses for all managers to develop a common frame of reference and consistent practices – with the appropriate training, managers can develop local solutions tailored to their specific needs;
3. develop “tool boxes”/”manuals” of dos and don'ts tailored to academic, administrative and programme managers/directors;
4. continually review gender representation and the use of role models across CBS and continually review all communication from the perspective of diversity, stereotyping and gender;
5. develop inclusive working environments and develop satisfaction surveys that will capture everyday sexism in the organisation and introduce measures to take appropriate action;
6. identify and develop student assistants and research assistants of the gender underrepresented in given areas.

In order to promote gender balance in programmes and learning environments, CBS should:

1. devise a plan for diversity training modules for programme directors, programme managers and teachers aimed at classroom and curriculum management with particular focus on cultural background, disabilities and gender (including how to manage the gender composition of teachers and guest lecturers);
2. turn diversity and gender composition into integral and obligatory elements in the annual programme director's report and the subsequent dialogue with the Dean of Education;
3. engage in collaboration with upper-secondary institutions and their pupils to promote role models who counter stereotypes and to communicate the “what you can do with” message;
4. include the gender perspective in the current revision and overhaul of admission methods and criteria.

Some of the measures prioritized for programmes and learning environments may be limited to programmes which are deemed to have a skewed gender composition in students and/or staff.

In order to promote gender equality in academic staff, CBS should:

1. formulate and implement a family policy which is aimed at a broad, contemporary family concept (same-gender couples, single parents, etc.) and which can address a range of career phase issues;
2. draw on department fora and the Deputy President to increase transparency in scouting for, hiring and promoting academic staff, including the new tenure track positions, which now allow a clearer division between hiring and promotion;
3. strive for applicant anonymity in the first phase of applications and assessment to secure to the extent possible an initial round of gender blind reviewing;
4. create fora where senior academics can share best practices in developing gender-balanced projects and where they can develop a common frame of reference for talent nurturing with heads of department.

In order to promote gender equality in administrative staff, CBS should:

1. formulate and implement a family policy which is aimed at a broad, contemporary family concept (same-gender couples, single parents, etc.) and which can address a range of career phase issues;
2. encourage internal mobility of administrative and technical staff;
3. make concerted use of role models to counter stereotypes
4. strive for applicant anonymity in the first phase of applications and assessment to secure to the extent possible an initial round of gender blind reviewing.

It should be noted that some of the priorities have a measure of overlap with policies and practices already in operation, but they might benefit from reiteration and reinforcement. Moreover, some of the recommendations above which have not been prioritized will need to be integrated in future planning to satisfy the requirements of Horizon Europe, e.g. some level of gender budgeting and salary monitoring. The current climate of collaboration between the Danish universities to make progress in gender equality means that we can draw on experience gained by other universities, e.g. with gender budgeting and management training course packages.

And finally, it is worth also mentioning that gender is merely one aspect of an overall diversity and inclusion policy, so while the measures recommended are likely also to benefit diversity more generally, the Taskforce recommends that the measures above should constitute a sub-part of an overall diversity and inclusion policy aimed also at for instance key socio-demographic traits, ethnicity and disabilities.

The Gender- Equality Taskforce,

15 February 2021

Alex Klinge, Equal Opportunities Officer (chair)

Sarah Langkjær Diemar, CBS Students, Board of CBS

Niels Jespersen, CIO IT Department

Trine Madsen, HRD Consultant

Elisabeth Naima Mikkelsen, Programme Director of the BSc and MSc programmes in Business Administration and Psychology

Sara Louise Muhr, Professor MSO

Carsten Rohde, Head of Department

Selected background literature:

- Damvad Analytics (2018). Videnskabeligt personales karriereveje. København K: Damvad Analytics: <https://ufm.dk/publikationer/2018/videnskabeligt-personales-karriereveje>
- Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd (2019). Karrierer i forskningen: Sammenhæng og fleksibilitet i forskeres karriereveje: <https://ufm.dk/publikationer/2019/karrierer-i-forskningen>
- Højgaard, Liselotte, Peter Munk Christiansen, Per Holten-Andersen, Tine Jess & Anne-Marie Levy Rasmussen (2016). anbefalinger fra Taskforcen for Flere Kvinder i Forskning. København: Uddannelses- og Forskningsministeriet: <https://ufm.dk/publikationer/2015/anbefalinger-fra-taskforcen-for-flere-kvinder-i-forskning>
- LERU (2018). Implicit bias in academia: A challenge to the meritocratic principle and to women's careers – and what to do about it. Advice Paper: <https://www.leru.org/publications/implicit-bias-in-academia-a-challenge-to-the-meritocratic-principle-and-to-womens-careers-and-what-to-do-about-it>
- Muhr, Sara Louise (2019) Ledelse af Køn. Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer. DJØF Forlag.

Direktion & HR
22.11.2021

KØNSDIVERSITET I CBS' LEDELSE

Mål og handleplan 2022-24

INDLEDNING

Der mangler stadig balance mellem kønnene på flere niveauer i CBS' ledelse – trods flere års fokus på og konkrete indsatser for at udbrede ligestilling. CBS' strategi, nye EU-krav til universiteterne og den verserende samfundsmæssige debat inden for køn og diversitet understreger behovet for fortsat udvikling.

STRATEGISK AMBITION

Diversitet er et centralt element i CBS' strategi. Det udgør en ud af de fem "centrale prioriteter", hvoraf det fremgår, at CBS vil tiltrække, udvikle og fastholde en mangfoldighed af dygtige ansatte. CBS vil rekruttere højt kvalificerede medarbejdere med forskellig baggrund og køn. Således ønsker CBS, at alle med talent og ambitioner skal have lige rettigheder og muligheder for at kunne bidrage til (blandt andet) ledelsen af CBS, herunder udviklingen af et divers og inkluderende arbejds- og læringsmiljø. Dette både for at styrke værdiskabelse af undervisningen og forskningen via en bredere vifte af erfaringsgrundlag og perspektiver og som bidrag til det demokratiske samfund.

Denne Mål og handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2022-24 står ikke alene, men skal ses i sammenhæng med både de strategiske aktiviteter, der søger at fremme diversitet inden for undervisnings- hhv. forskningsområdet, og med CBS' Gender Equality plan (GEP), som træder i kraft den 1. januar 2022¹.

Mål og handleplanen er samtidig et bidrag til at understøtte [Ligestillingsloven](#) (2021) hhv. [Ligebehandlingsloven](#) (2015), der handler om at fremme ligestilling mellem kvinder og mænd og sikre, at kvinder og mænd har lige muligheder i alle samfundsforhold. Den vil være rammen for den pligtige afrapportering om udvikling af ligestilling til Beskæftigelsesministeriet.

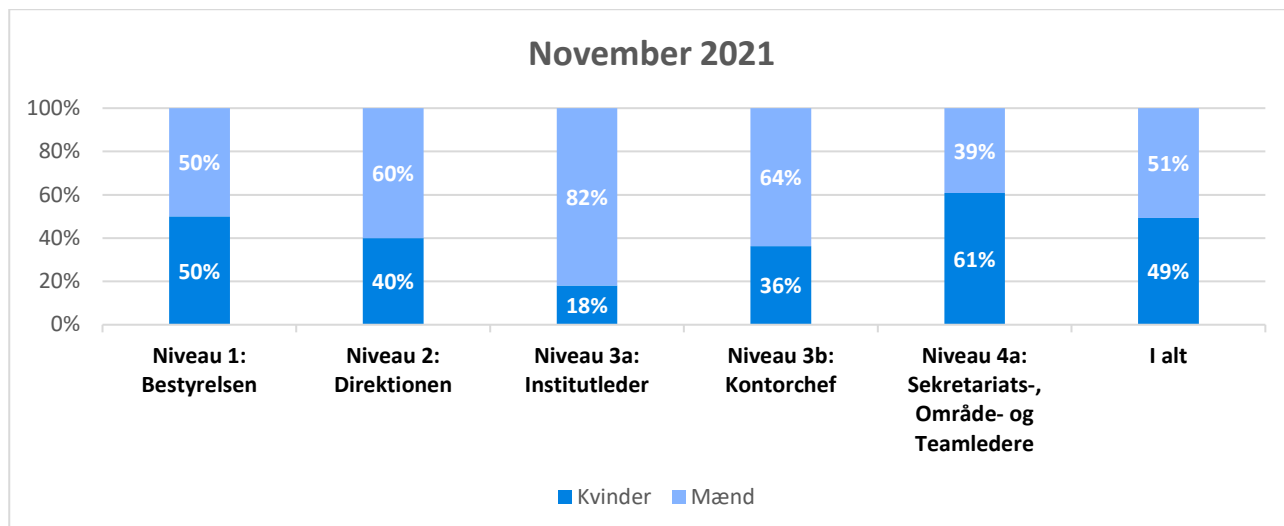
UDVIKLING AF KØNSDIVERSITETEN PÅ ALLE LEDELSNIVEAUERNE

CBS har gennem mange år arbejdet målrettet på at fremme ligestilling mellem mænd og kvinder og har haft måltal for den kønsmæssige fordeling i ledelse. I år har vi for første gang en ligelig kønsfordeling i CBS' bestyrelse og en acceptabel kønsfordeling i direktionen, men der er stadig ikke kønsbalance i den øvrige ledelse på CBS. Særlig blandt institutledere er ubalancen udtalt.

Den samlede ledelse består af 79 ledere fordelt på 49 % kvinder og 51 % mænd (nov. 2021), men andelen varierer inden for de enkelte ledelsesniveauer (se figur 1. S sammensætningen af kvinder og mænd fordelt på ledelsesniveauerne på CBS (nov. 2021)). Her ses en undervægt af kvinder blandt institutlederne og kontorcheferne, og en undervægt af mænd blandt institutsekretariatsledere, områdeledere og teamledere, dvs. i pipelinen til de administrative chefstillinger.

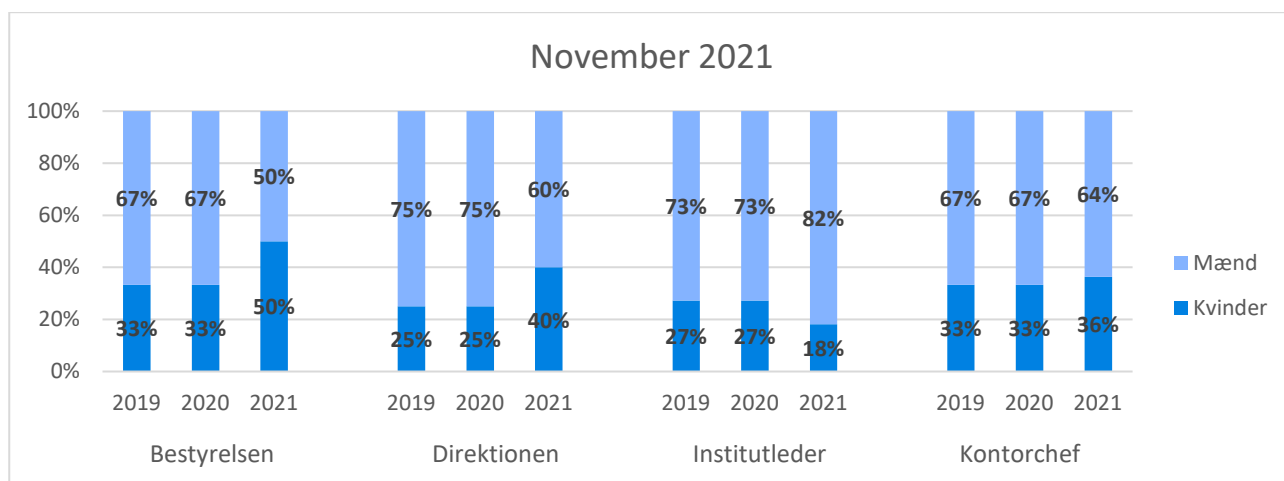
¹ GEP'en er en offentlig tilgængelig handleplan, som universiteter skal have, for at komme i betragtning til Horizon Europe-forskningsmidler (jf. nyt EU-krav). GEP'en handler blandt andet om udviklingen af modenheten i forhold til diversitet og ligestilling, herunder fx om bevidstgørelse af ubevidste køns-bias.

Figur 1. Sammensætningen af kvinder og mænd fordelt på ledelsesniveauerne på CBS (nov. 2021)



Denne Mål og handleplan 2022-24 vedrører de øverste ledelsesniveauer 1-3. Udviklingen af kønsdiversiteten er i gang på nogle af niveauerne, omend relativt langsomt (se figur 2. Udviklingen i sammensætningen af kvinder og mænd i øverste ledelsen på CBS (nov. 2021)).

Figur 2. Udviklingen i sammensætningen af kvinder og mænd i øverste ledelsen på CBS (nov. 2021).



Vi har en ligelig sammensætning af kvinder og mænd i bestyrelsen og lever således op til 50:50 %-kravet i Ligestillingsloven. Direktionen består af to kvinder og tre mænd, og i betragtning af at den består af fem medlemmer, er det en acceptabel sammensætning set i forhold til ligestilling. Som nævnt ovenfor ser vi en overvægt af mænd blandt institutlederne og nogen overvægt blandt kontorcheferne.

MÅL 2024

Bestyrelsens langsigtede vision er en ligelig sammensætning af kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer. Det fremgår af GEP'en, at en 50:50-balance er idealet, men at det i en dynamisk kultur og en løst koblet organisation er urealistisk at opretholde over tid. Et forhold på eller mere end 40:60 anses således for at være en indikator for kønsbalance og et forhold på eller under 30:70 for at være kritisk². Der kan i perioder godt være enkelte områder med en 33:67-balance, men et lokalt forhold på fx 25:75 falder som udgangspunkt under den kritiske grænse og bør have særlig opmærksomhed.

AGGREGERET NIVEAU

Målet for kønsbalancen på aggregeret niveau, dvs. på samtlige ledelsesniveauer, er mellem 40:60 % og 50:50 %.

MÅL FOR DE RESPEKTIVE LEDELSESNIVEAUER

Målet for kønsbalancen på de respektive ledelsesniveauer er på minimum 40:60. Se de specifikke måltal i tabel 1 (Mål for sammensætningen af køn i 2024 i henhold til sammensætningen ultimo 2021).

Tabel 1. Mål for sammensætningen af køn i 2024 i henhold til sammensætningen ultimo 2021.

Ledelsesniveau	Mål for antal kvinder ultimo 2024	Mål i procent 2024	P.t. Procent i 2021
1. Bestyrelsen	At fastholde den ligelige sammensætning af tre mænd og tre kvinder	40-60 %	50 %
2. Direktionen	At fastholde den tilnærmelsesvis ligelige sammensætning af mænd og kvinder i form af som minimum to kvinder ud af de fem medlemmer	40-60 %	40 %
3a. Institutledere	At opnå en tilnærmelsesvis ligelig sammensætning af mænd og kvinder på lang sigt, og på kortere sigte som minimum tre-fire kvinder ud af de i alt 11 institutledere	33 %	18 %
3b. Kontorchefer	At fastholde/øge opnå en tilnærmelsesvis ligelig sammensætning af mænd og kvinder i form af som minimum fire-fem kvinder ud af de i alt 11 kontorchefer	40-60 %	36 %

Det skal understreges, at det er en forudsætning i Ligestillingsloven såvel som på CBS, at det er kvalifikationerne og ikke køn eller baggrund i øvrigt, der er afgørende for besættelse af en bestyrelsespost eller lederstilling.

² Undersøgelser (bl.a. Rosabeth M. Kanter 1977) tyder på, at der er en kritisk nedre grænse på omkring 30 %, under hvilken underrepræsentation faktisk mærkes, især af mindretallet.

INDSATSER

For at realisere målene for ultimo 2024 er følgende tre indsats og underliggende aktiviteter valgt:

1. Sikre diversitet i rekrutteringsprocessen
 - a. Opdatere Politik for ligestilling, herunder videreudvikle retningslinjerne for køns-/mangfoldighed i rekruttering
 - b. Træne institutledere, kontorchefer og andre med relation til ansættelsesudvalg i ubevidste bias i forbindelse med rekruttering og forfremmelser
 - c. Sproglig kvalificering af stillingsopslag

2. Modne fødekæden til ledere på institutlederniveau, hvor en af udfordringerne er en overvægt af mænd i rekrutteringspopulationen (dvs. professorer og lektorer)
 - a. Træne Institutledere og eventuelle andre i mangfoldighedsledelse, herunder i at identificere og fremme VIP-ledelsestalenter af alle køn
 - b. Talentudvikle kvindelige VIP'ere med lederpotentiale fx gennem forskningsledelsesprogrammer
 - c. Systematisk ekstern scouting i rekruttering af institutledere

3. Modne fødekæden til ledere på kontorchefsniveau, hvor der er en overvægt af kvinder i rekrutteringspopulationen (dvs. niveau 4-ledere; sekretariatsledere, områdeledere og teamledere), men hvor udfordringen er, at kvinderne enten ikke søger videre eller kommer i betragtning
 - a. Træne kontorchefer og eventuelle andre i mangfoldighedsledelse, herunder i at identificere og fremme kvindelige niveau 4-ledere med kontorchefspotentiale

Se en samlet oversigt over rammer og indhold i Mål og handleplan 2022-24 bagerst i bilag 1.

GENNEMFØRELSE OG LØBENDE OPFØLGNING

Bestyrelsen har ansvar for at opstille måltal for andelen af kvinder i ledelse, og direktionen har ansvar for at udvikle en handleplan, der understøtter måltallene, samt for at vedligeholde Ligestillingspolitikken, rådgivet af HSU.

HR har det daglige ansvar for at understøtte, monitorere og afrapportere på indsatserne. HR udarbejder en implementeringsplan for de enkelte aktiviteter, der tilsammen forventes at bidrage til måltallene og indsatsområderne. Implementeringsplanen koordineres med andre aktører, der bidrager i aktiviteterne, og justeres årligt afhængig af behov, eventuelle nye ønsker mv.

BILAG 1. OVERSIGT OVER RAMMERNE FOR MÅL- OG HANDLEPLAN 2022-24

— Lov om ligestilling af kvinder og mænd (2021) og Ligebehandlingsloven (2015) —

Prioritet i CBS' strategi	Tiltrække, udvikle og fastholde en mangfoldighed af dygtige ansatte (...)		
Key Strategic Indicator	CBS rekrutterer højt kvalificerede medarbejdere og ledere med divers baggrund, herunder blandt andet køn		
Gender Equality Plan (GEP)	Øge den lokale ledelseskapacitet til at udføre mangfoldighedsledelse, der blandt andet nærer en mangfoldighed af talenter		
Mål for kønsdiversitet i ledelsen	<p>Bestyrelsen: 50-50 %</p> <p>Direktion: Minimum to kvinder ud af de fem medlemmer dvs. 40-50 %</p> <p>Institutledere: Minimum tre-fire kvinder ud af de 11 ledere dvs. omkring 33 %</p> <p>Kontorchefer: Minimum fire-fem kvinder ud af de 11 ledere dvs. omkring 40-60 %</p>		
Indsats	Kvalitetssikre rekrutteringsprocessen	Modne fødekæden til ledere på institutlederniveau	Modne fødekæden til ledere på kontorchefniveau
Aktiviteter	Opdatere Politik for ligestilling	Træne Institutledere, kontorchefer m.fl. i mangfoldighedsledelse	
	Træne institutledere, kontorchefer m.fl. i ubevidste bias	Talentudvikle kvindelige VIP'ere med institutlederpotentiale	
	Sproglig kvalificering af stillingsopslag	Scouting i rekruttering af institutledere	

6. BUDGET FOR 2022 OG BUDGETOVERSLAG FOR 2023-2025 - GODKENDELSE

Spør 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Som en del af den årlige budgetproces er udarbejdet et budget for 2022 og budgetoverslag for 2023-2025, som indstilles til godkendelse på bestyrelsesmødet den 2. december 2021. Budgettet er baseret på skitsebudgettet, på Forslag til Finanslov 2022 samt på bottom-up input fra CBS' enheder.

Budgettet for 2022 samt budgetoverslag 2023-2025 giver følgende hovedtal:

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Indtægter i alt	1.447	1.474	1.490	1.500	26	1.450	1.451	1.454
Lønomsotninger i alt	942	995	1.013	1.031	36	1.032	1.029	1.024
Driftsomsotninger i alt	384	388	393	431	43	437	437	446
Kapitalomsotninger i alt	41	39	40	42	3	41	42	43
Strategi i alt	-	-	-	5	5	15	15	18
Omkostninger i alt	1.367	1.422	1.446	1.508	87	1.525	1.523	1.531
Resultat	80	52		-9	-61	-74	-71	-77
Egenkapital	451	503		494	-9	420	348	272

I forhold til skitsebudget, præsenteret på bestyrelsesmødet den 12. november 2021, så er resultatet nu 4 mio. kr. lavere, hvilket er en kombination af, at omsætning er løftet med 8 mio. kr. og omkostninger forventes at stige med yderligere 12 mio. Dette betyder, at egenkapitalen med udgangen af 2022 forventes at være 494 mio. kr., hvilket er væsentligt over den i notatet beregnede minimumskapital på 272 mio. kr.

De væsentligste forudsætninger for budgettet er, at:

- Basisforskningsbevillingen forventes at være uændret henover perioden.
- Uddannelsesbevillingens takst-1 forhøjelse forudsættes i medfør af Forslag til Finanslov 2022 ikke videreført fra 2023, hvilket betyder ca. 60 mio. kr. lavere indtægter årligt fra 2023.
- Studiepladsreduktion indføres fra 2023 – med STÅ-effekt fra 2024.
- Udgiftsniveau tilpasses ikke til takst-1 forhøjelsens bortfald, da bortfaldet er usikkert, og CBS' solide egenkapital sikrer tid til at kunne reagere, hvis det bliver aktuelt.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender budgettet for 2022 samt budgetoverslag for 2023-2025.

Bilag:

6.1 Budget for 2022 og budgetoverslag for 2023-2025

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021

Budget 2022 og budgetoverslag for 2023-2025

I dette notat præsenteres forslag til budget 2022 samt budgetoverslag 2023-2025 for CBS med henblik på bestyrelsens godkendelse. Forslaget er baseret på skitsebudgettet for 2021, som bestyrelsen tiltrådte på sit novembermøde, samt en efterfølgende bottom-up budgettering fra CBS' enheder. Budget og flerårsbudget er i notatet opgjort i 2022-priser. I forhold til skitsebudget sammenlignes nu med Q3 og ikke Q2 2021.

I afsnit 1 gennemgås forudsætninger for budgettet og i afsnit 2 vises hovedtal samt foretages en simulering på effekt af eventuelt bortfald af den midlertidige forhøjelse af STÅ-takst 1. I afsnit 3 gennemgås hovedgrupperne af indtægter og i afsnit 4 hovedgrupperne af udgifter. I afsnit 4 er ligeledes nøgletaloversigter over udvikling i antal årsværk. Afsnit 5 omhandler strategimidler og endelig i afsnit 6 er en samlet og detaljeret oversigt over budget 2022 og flerårsbudget 2023-2025. I oversigten er medtaget data for år 2019, således at det er muligt at sammenligne indtægter og omkostninger med et normalt år før COVID-19.

I bilag 1 er lavet en beregning over, hvilket niveau egenkapitalen bør have for at sikre, at CBS er rustet til at modstå fremtidige påvirkninger på omsætningen.

1. Forudsætninger for budgettet

Budget 2022 baserer sig ligesom skitsebudgettet for 2022 på tre væsentlige forudsætninger:

A: Fortsat påvirkning fra COVID-19

Skitsebudgettet for 2022 er udarbejdet under den antagelse, at der fortsat vil være en vis påvirkning på aktiviteten fra COVID-19 i 2022 om end kraftigt reduceret i forhold til 2020 og 2021. Det forventes således primært at påvirke konferencer og tjenesterejser, mens CBS campus forventes at være fuldt åbent for øvrige aktiviteter. Der er desuden også usikkerhed forbundet med studier i udlandet (herunder eksempelvis om udenlandske MBA-studerende vælger CBS); og endelig er det usikkert, om ophævelsen af restriktioner påvirker studieaktivitet negativt efter de seneste to års exceptionelt høje studieaktivitetsniveau under nedlukningerne. I skitsebudget er antaget lavere conference- og rejseaktivitet end før COVID-19, mens studiemobilitet og -aktivitet ikke forudsættes påvirket nævneværdigt.

B: Forslag til Finanslov 2022

I regeringens forslag til finanslov for 2022 (FFL22) er der to bevillinger, som på FFL 2022 ikke på nuværende tidspunkt videreføres:

- Fra 2025 ses en bevillingsskrænt på basisforskningsbevillingen på 137 mio. kr., som forventes udlignet i forbindelse med de årlige forhandlinger om udmøntning af forskningsreserven i lighed med tidligere år. Pengene er indeholdt i FFL22, men er ikke fordelt ud på de enkelte universiteter. Det forudsættes, at CBS i alle budgetoverslagsår opretholder samme niveau for basisforskningsmidler.
- Den midlertidige forhøjelse af uddannelsesbevillingens STÅ-takst 1 på ca. 5.000 kr./STÅ, der blev indført som del af globaliseringsforliget i 2010, er i FFL22 budgetteret til at bortfalde fra 2023. Det er for indeværende uafklaret om og i hvilket omfang takst-1 forhøjelsen evt. vil blive videreført. Manglende videreførelse betyder en bevillingsnedgang på ca. 50-60 mio. kr. årligt fra 2023. Der forventes en afklaring af, om takst-1-forhøjelsen videreføres, senest med Finanslov 2023. Ud fra et forsigtighedsprincip er der ikke budgetteret med takst-1-

forhøjelsen i indtægtsbudgettet. Da CBS har en meget robust økonomi, har CBS mulighed for at afvente den endelige afklaring vedr. takst-1-forhøjelsen, før udgiftsbudgettet evt. tilpasses, hvorfor udgiftsbudgettet endnu ikke er tilpasset ift. et evt. bortfald af takst-1-forhøjelsen. Forlænges takst-1-forhøjelsen mod forventning ikke, vil der blive behov for at lave budgettilpasninger senest ifm. budget 2023. I afsnit 2 er lavet simuleringer på, hvordan resultatet vil udvikle sig, hvis forhøjelsen fortsætter hhv. bortfalder.

C: Studiepladsreduktion og regionalisering af uddannelserne

En sidste forudsætning, som skal nævnes, er folketingets aftale ”Tættere På – Flere uddannelser og stærke lokalsamfund”. Der er i budgettet inkluderet en reduktion i optag fra 2023. Reduktionen baserer sig på de hidtidige overvejelser vedr. studiepladsreduktioner. Såfremt tallene ændrer sig væsentligt i den endelige plan vil der i løbet af 2022 blive genfremsendt opdatere budgettal for perioden frem til og med 2025.

Det bemærkes, at evt. nye indtægter og omkostninger, forbundet med etablering af regionale CBS uddannelsesstilbud, ikke er medtaget i dette budget, idet planerne fortsat er på skitseniveau.

2. Hovedtal – inkl. scenarier for takst-1 forhøjelse

I 2022 forventes et underskud på 9 mio. kr., jf. tabel 1. Heri indgår i forhold til 2021 en stigning i indtægterne på 26 mio. kr. og øgede udgifter på i alt 87 mio. kr., hvoraf 36 mio. kr. vedrører lønudgifter og 43 mio. kr. stammer fra øgede driftsomkostninger. At underskuddet stiger i forhold til skitsebudget hænger især sammen med at der er allokeret flere penge til strategi, herunder 5 mio. kr. som allerede er fordelt og derfor ikke fremgår af linjen ’strategi i alt’.

Årsresultatet på -9 mio. kr. bringer egenkapitalen på 494 mio. kr., hvilket er væsentligt højere end det fastsatte minimumsniveau for egenkapital på ca. 272 mio. kr.

Tabel 1: Budget for 2022 samt budgetoverslagsår 2023-2025

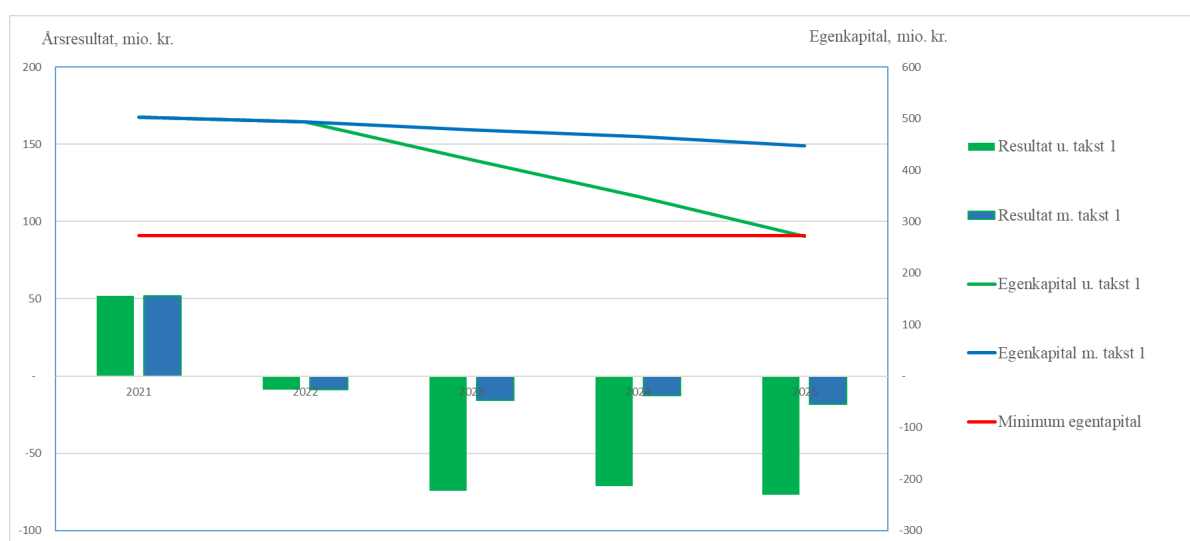
Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Indtægter i alt	1.447	1.474	1.490	1.500	26	1.450	1.451	1.454
Lønoms-kostninger i alt	942	995	1.013	1.031	36	1.032	1.029	1.024
Driftsomkostninger i alt	384	388	393	431	43	437	437	446
Kapitaloms-kostninger i alt	41	39	40	42	3	41	42	43
Strategi i alt	-	-	-	5	5	15	15	18
Omkostninger i alt	1.367	1.422	1.446	1.508	87	1.525	1.523	1.531
Resultat	80	52		-9	-61	-74	-71	-77
Egenkapital	451	503		494	-9	420	348	272

I et flerårsperspektiv falder indtægterne primært som følge af bortfald af takst-1-forhøjelse og som konsekvens af studiepladsreduktion som følge af regionalisering, mens omkostningerne fortsat stiger, hvorfor underskuddet vokser. Ved udgangen af 2025 forventes egenkapitalen at ligge på 272 mio. kr. og dermed være på niveau med det fastsatte minimumsniveau for egenkapital (jf. bilag 1).

For budgetoverslagsårene knytter der sig usikkerhed til evt. bortfald af takst-1-forhøjelsen på uddannelsesbevillingens aktivitetstilskud. Nedenstående figur 1 viser effekten af en forlængelse af takst-1-forhøjelsen i planårene 2023-2025 sammenlignet med et scenarie, hvor takst-1-forhøjelsen bortfalder.

Som det fremgår af figur 1, vil et fuldt bortfald af takst-1-forhøjelsen reducere CBS' egenkapital, og der vil fra 2023 være behov for en gradvis tilpasning af omkostningerne i dette scenarie.

Figur 1: CBS' økonomi for perioden 2021-2025 baseret på flerårsbudgettet



CBS' egenkapital tillader, at CBS afventer en politisk afklaring af evt. videreførelse af takst-1-forhøjelse i 2023. Direktionen indstiller derfor, at CBS først igangsætter en evt. reduktion af omkostningerne og dermed forbundne kvalitetsforringelser, når den politiske afklaring er på plads. Det bemærkes, at det ikke er usandsynligt, at dette først sker i forbindelse med Finanslov 2023.

3. Indtægtsprognose 2023 samt flerårsprognose 2023-2025

Tabel 2 viser de samlede indtægter for budget 2022 og for planårene 2023-2025. De samlede indtægter stiger med 26 mio. kr. fra 2021 til 2022. Bortfaldet af takst-1-forhøjelsen og studiepladsreduktion som følge af regionalisering giver et fald i omsætning i planårene, som ikke fuldt ud kan kompenseres af en budgetteret stigning i de ikke-statslige indtægter fra eksternt finansierede projekter, fra studerendes deltagerbetaling og fra øvrige indtægter.

Tabel 2: Indtægtsprognose for budget 2022 og budgetoverslagsår 2023-2025

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Uddannelsestilskud	660	665	672	681	16	618	611	604
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	475	484	489	481	-3	481	481	481
Eksternt finansierede projekter	133	134	136	137	3	142	147	152
Studerendes deltagerbetaling	161	169	171	173	3	177	180	184
Øvrige indtægter	19	21	22	28	7	33	33	33
Indtægter i alt	1.447	1.474	1.490	1.500	26	1.450	1.451	1.454

Uddannelsestilskud

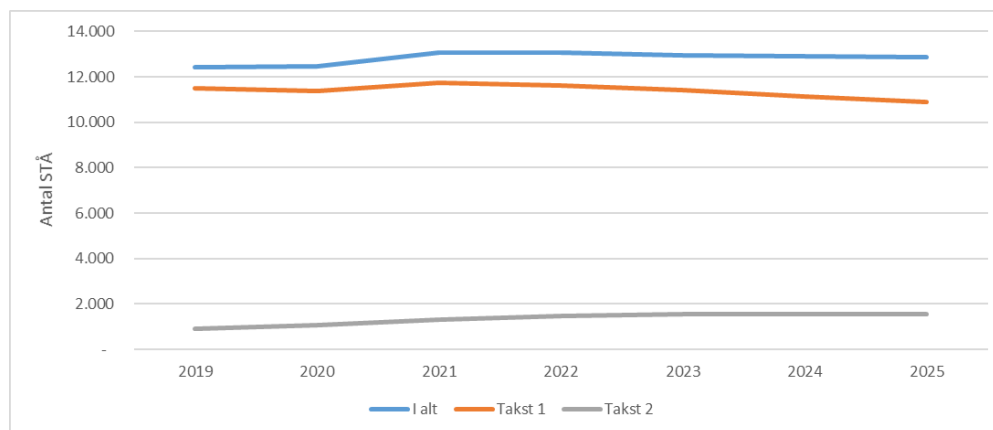
Aktivitetstilskuddet (STÅ) forventes at stige med 16 mio. kr. i 2022 sammenholdt med Q3 2021, jf. tabel 3, hvorefter der vil være et kraftigt fald forårsaget primært af bortfaldet af takst-1 forhøjelsen og studiepladsreduktion som følge af regionaliseringsaftalen. Den forventede studiepladsreduktion estimeres at kunne give et omsætningstab for CBS i 2024 på 7 mio. kr. og i 2025 på 14 mio. kr. Tabet er beregnet ved den lave takst-1, hvor takstforhøjelsen er fjernet forinden. Den samlede indtægtsnedgang som følge af studiepladsreduktionen forventes ved fuld indfasning i 2030 at ligge på 45-55 mio. kr.

Tabel 3: Forventet uddannelsestilskud

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Heltidsuddannelse	643	647	655	664	16	600	593	586
Grundtilskud	155	156	158	157	1	157	157	157
Aktivitetstilskud (STÅ)	417	443	448	449	7	390	384	378
Resultatstilskud	44	47	47	50	3	43	43	42
Kvalitetstilskud	8	-	-	-	-	-	-	-
Internationaliseringsstilskud	9	4	4	7	3	9	9	9
Ekstra COVID-19 tilskud	10	-2	-2	-	2	-	-	-
Deltidsuddannelse	17	17	17	18	0	18	18	18
Uddannelsestilskud i alt	660	665	672	681	16	618	611	604

Som det fremgår af figur 2 nedenfor, er et faldende antal studenterårsværk (STÅ) forklaringen på en del af faldet i STÅ-indtægter efter 2022, et fald som i 2024 og 2025 hovedsageligt kan tilskrives reduktionen af optaget på CBS. Faldet i STÅ-indtægter bliver delvist kompenseret ved, at der optages flere studerende på takst-2. Takst-2 udgør i 2022 i alt 46.762 kr./STÅ, hvor takst-1 udgør 32.816 kr. /STÅ.

Figur 2: Forventet udvikling i antal STÅ



Stigningen i uddannelsestilskud for 2022 skyldes desuden en forventning om, at der igen vil komme gang i udveksling, hvorfor **internationaliseringstilskuddet** forventes at stige fra 4 mio. kr. i 2021 til 7 mio. kr. i 2022 og endelig i 2023 være tilbage på niveauet fra før COVID-19 på 9 mio. kr.

Tilskud i medfør af krav til **studietid og beskæftigelse** – de såkaldte resultattilskud – forventes at være marginalt højere i 2022 – i alt ca. 0,8 mio. kr. Tilskuddene udgør en fast andel af aktivitets-tilskuddet fra STÅ (5,6 pct. hver) som stiger i 2022. I planårene er indregnet et fald i resultattilskud som følge af lavere takst-1 og færre STÅ. Et fald på ca. 4 mio. kr. indgår i de 50-60 mio. kr. som bortfald af takst-1 ventes at koste CBS årligt. Krav til studietid og beskæftigelse vil være suspenderet i 2022 og 2023 for studietid og i 2023 og 2024 for beskæftigelse pga. COVID-19.

Grundtilskuddet stiger i 2022 med 1 mio. kr. til 157 mio. kr., men skal i henhold til aftale om nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser genfastsættes i 2023. Her er 5 pct. af grundtilskuddet afhængigt af en samlet vurdering af opfyldelsen af de strategiske rammekontrakter og 5 pct. af en samlet kvalitetsmåling. Der er her forudsat et uændret grundtilskud i årene 2023-2025.

Endelig forventes der en mindre stigning i tilskud til deltidsuddannelse i 2022, og det forventes, at indtægten vil holde sig på dette lidt højere niveau i planårene.

Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud

Tabel 4 viser udviklingen i basismidler til forskning og andre statslige tilskud. De samlede tilskud forventes at falde med 3 mio. kr. fra 2021 til 2022. Ændringen er sammensat af en stigning i basismidler til forskning på 4 mio. kr. som følge af forventning om øgede midler via performancemodellen og et fald i øvrige statslige tilskud på 7 mio. kr., som primært kan forklares med, at der i 2021 ekstraordinært er udbetalt 5,8 mio. kr. til studenterrettede trivselsindsatser og faglige aktiviteter på CBS efter COVID-19.

Tabel 4: Forventede tilskud til forskning og andre statslige formål

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Forskning	398	403	408	407	4	407	407	407
Øvrige formål	77	81	81	73	-7	73	73	73
Forskning og øvrige formål i alt	475	484	489	481	-3	481	481	481

Forskningsmidlerne er forudsat uændrede fra 2023 og frem, om end der i forslag til finanslov for 2022 er en bevillingsskrænt efter 2024 på 137 mio. kr. Denne forventes at bliver fjernet i forbindelse med de årlige forhandlinger om forskningsreserven, og CBS forventes at opretholde nuværende niveau for basisforskningsmidler.

Det forventes, at Uddannelses- og Forskningsministeriet muligvis allerede i 2021 vil tage fat på en længe annonceret modernisering af modellen for tildeling af basisforskningsmidler til universiteterne. Dette vil kunne få betydning for CBS' basisforskningstilskud.

Eksternt finansierede forskningsprojekter

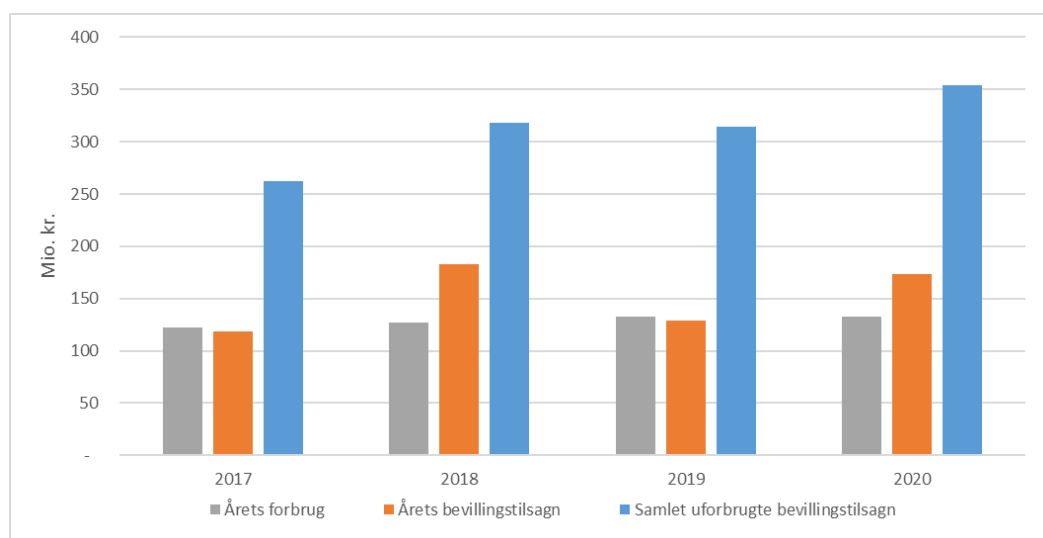
I 2022 forventes en stigning i de eksternt finansierede forskningsprojekter på 3 mio. kr., jf. tabel 5 nedenfor. Forbruget af midler fra eksternt finansieret forskning forventes ikke i nævneværdig grad at være påvirket af COVID-19 i 2022, om end rejseaktivitet fortsat kan være lidt lavere end før COVID-19. Det bemærkes, at de eksterne midler indtægtsføres i takt med at de forbruges, og ikke når de hjemtages.

Tabel 5: Forventet udvikling i eksternt finansieret forskning

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Eksternt finansieret forskning i alt	133	134	136	137	3	142	147	152

I planårene forventes en fortsat positiv udvikling i indtægter fra eksternt finansierede forskningsprojekter, hvad der ligger i fint i tråd med de seneste års positive udvikling i bevillingstilsagn, som vist i figur 3.

Figur 3: Eksternt finansierede projekter – Årligt forbrug, nye tilsagn og ultimo bevillingstilsagn



Studerendes deltagerbetaling

De samlede indtægter fra deltagerbetaling stiger med 3 mio. kr. i 2022 i forhold til 2021, jf. tabel 6. Stigningen skyldes en forventning om stigende aktivitet på masteruddannelser, hvor der er forventning om stigning i optaget på Executive MBA (EMBA) samt på Master of Business Development (MBD). Stigningen forventes at fortsætte også efter 2022. Fra 2023 forventes ligeledes et løft i indtægten fra HD samt et løft i aktiviteten på International Summer University (ISUP), hvilket vil bringe indtægten tilbage til niveauet før COVID-19. I planårene forventes fortsat vækst på videre- og efteruddannelsesområdet.

Tabel 6: Forventet udvikling i deltagerbetaling

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Master	84	92	93	96	4	97	99	102
HD	63	64	65	64	-0	65	66	67
ISUP	1	1	1	1	-0	3	3	3
Tompladser, inkl. CMA	1	1	1	1	-	1	1	1
USB	11	11	11	11	0	11	11	11
Deltagerbetaling i alt	161	169	171	173	3	177	180	184

Øvrige indtægter

Øvrige indtægter forventes at stige med 7 mio. kr., jf. tabel 7. Stigningen skal ses i lyset af, at COVID-19 har ført til langt færre indtægter end sædvanligt, hvorfor stigningen i 2022 primært er et udtryk for en normalisering af indtægter især fra afholdelse af aktiviteter på campus, herunder konferencer. Fra 2023 forventes effekten af COVID-19 at være elimineret i tallene for øvrige indtægter.

Tabel 7: Forventet udvikling i øvrige indtægter

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Øvrige indtægter i alt	19	21	22	28	7	33	33	33

4. Udgiftsprognose 2022 og flerårsprognose 2023-25

De samlede omkostninger forventes at stige med 87 mio. kr. fra 2021 til 2022, svarende til en stigning på 6,1 pct. Stigningen fordeler sig mellem stigende lønomkostninger til såvel VIP som TAP og stigende driftsomkostninger primært til konferencer og tjenesterejser og til bygningsdrift og vedligeholdelse. Derudover indeholder budget for 2022 en post på 5 mio. kr. til nye strategiske initiativer – herudover kan de stigende omkostninger i 2022 og planårene delvist forklares af allerede igangsatte strategiske initiativer med flerårseffekt samt nye strategiske initiativer for 5 mio. kr. som allerede er indeholdt i løn- og driftsomkostninger i 2022.

Tabel 8: Forventet udvikling i CBS' samlede omkostninger

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Lønomkostninger	942	995	1.013	1.031	36	1.032	1.029	1.024
Driftsomkostninger	384	388	393	431	43	437	437	446
Kapitalomkostninger	41	39	40	42	3	41	42	43
Strategi	-	-	-	5	5	15	15	18
I alt omkostninger	1.367	1.422	1.446	1.508	87	1.525	1.523	1.531

Lønomsomkostninger

De samlede lønomsomkostninger forventes at stige med 36 mio. kr. fra 2021 til 2022, jf. tabel 9. Stigningen fordeler sig med 19 mio. kr. på VIP og 18 mio. kr. på TAP.

Tabel 9: Forventet udvikling i lønomsomkostninger

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025	Regnskabstal	Q3 2021	Q3 2021	Primobudget	Diff.	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Mio. kr	2020	Q3 2021	(2022-priser)	2022	22-21			
Videnskabeligt personale	455	488	497	507	19	510	512	514
Deltidsvidenskabeligt personale	106	106	108	106	-	106	101	96
Administrativt personale	372	393	400	411	18	409	409	407
Øvrige lønomsomkostninger	9	8	8	7	-1	7	7	7
Lønomsomkostninger i alt	942	995	1.013	1.031	36	1.032	1.029	1.024

Bevægelserne inden for stillingskategorierne er følgende:

- Udgifter til **videnskabeligt personale** forventes at stige i 2022, hvilket afspejler den nuværende rekrutteringsplan med fokus på at styrke forskning og forskningsbaseret undervisning på CBS. I perioden efter 2022 stiger VIP mere moderat primært som et resultat af stigningen i omsætning på eksternt finansierede projekter, hvor VIP-løn typisk er den primære udgift.
- Udgiften til **deltidsvidenskabeligt personale** forventes at falde henover perioden. Studiepladsreduktionens effekt på underviserløn er budgetteret som en reduktion på DVIP-løn. Den endelige afklaring af hvordan besparelsen realiseres vil først falde på plads på et senere tidspunkt.
- Udgiften til **teknisk og administrativt personale** forventes at stige i 2022, hvorefter den falder. Stigningen i 2022 hænger sammen med udvidelse i IT i forlængelse af bestyrelsens beslutning om allokering af øgede ressourcer til IT-sikkerhed, planlagte projektressourcer til Kopernikus-projektet (universiteternes nye system til studieadministration) samt til implementering af strategiinitiativer. Derudover øges TAP på HD - og master området, hvilket skal ses i sammenhæng med stigende aktivitet og dermed indtægter, og endelig er der behov for ansættelse af midlertidige stillinger i størrelsen 2,5 mio. kr. Faldet efter 2022 hænger sammen med ophør af midlertidige stillinger, samt fra 2025 en begyndende tilpasning i forbindelse med studiepladsreduktionen.

Driftsomkostninger

De samlede driftsomkostninger forventes at stige med 43 mio. kr. i 2022 i forhold til 2021, jf. tabel 10.

Tabel 10: Forventet udvikling i driftsomkostninger

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025	Regnskabstal	Q3 2021	Q3 2021	Primobudget	Diff.	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Mio. kr	2020	Q3 2021	(2022-priser)	2022	22-21			
Husleje og ejendomsskatter	104	109	111	112	3	113	113	113
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	71	65	66	78	13	76	72	72
Konferencer og tjenesterejser	17	15	15	31	16	40	44	48
Eksterne bygge og IT-specialister	16	9	9	11	3	11	11	11
Konsultantv. (inkl. advokat, revision og vikar)	12	15	15	11	-4	11	11	11
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	14	14	14	12	-2	13	13	13
IT-udstyr og software	54	56	57	58	2	57	57	62
Kontorhold	44	45	45	51	6	51	51	51
Bøger, tidsskrifter, elektroniske databaser mv.	35	40	40	42	3	42	42	42
Øvrige	17	19	19	23	4	23	23	23
Driftsomkostninger i alt	384	388	393	431	43	437	437	446

De væsentligste ændringer i driftsomkostninger er som følger:

- **Konferencer og tjenesterejser** forventes at stige, især i 2022 men også i de følgende år. Stigningen skal ses i sammenhæng med en normalisering efter COVID-19, hvor aktiviteten i 2020 og 2021 har været usædvanlig lav. For planårene er der en forventning om fortsat stigning, idet det forventes at der vil gå en årrække inden COVID-19 effekten er afviklet, samtidig med at der forventes en lidt lavere aktivitet på lang sigt, delvis pga. erfaringerne med onlinemuligheder fra COVID-19, men også fordi øget fokus på CO2-forbrug forventes at bevirke, at rejseaktiviteten begrænses i forhold til før COVID-19. Aktiviteten er særdeles vanskelig at vurdere, således er der nu igen tegn på, at rejseaktivitet globalt begrænses pga. COVID-19 restriktioner.
- **Husleje og ejendomsskatter** stiger som resultat af det nye lejemål på Finsensvej og forventning om indgåelse af nyt lejemål på Peter Bangs Vej. I forbindelse med studiepladsreduktionen vil det sidst i implementeringsperioden, dvs. i slutningen af 2020'erne, kunne blive aktuelt at opsiges lejemål og dermed reducere huslejen.
- **Bygningsdrift og -vedligeholdelse** stiger fra et lavt niveau i 2021, og samtidig er der i 2022 inkluderet en forventet udgift i forbindelse med etablering af nye lejemål, istandsættelse af Howitzvej 60 samt stigende udgifter til energiforsyning og prisstigninger på servicekontrakter.
- **Konsulentanvendelse** (inkl. advokat, revision og vikar) forventes at falde, da der ikke er budgetteret med anvendelse af vikarer til COVID-19 relaterede aktiviteter.
- **It-udstyr og software** stiger henover perioden og specielt fra 2024 til 2025. Det skyldes særligt forventede stigende omkostninger til implementering af nyt studieadministrativt system, Kopernikus.
- Endelig er der stigninger i **kontorhold** og **øvrige driftsomkostninger** fra 2021 til 2022, der igen kan henføres til normalisering efter COVID-19.

Kapitalomkostninger

De samlede kapitalomkostninger forventes at stige med 3 mio. kr. i 2022 sammenholdt med 2021, jf. tabel 11.

Tabel 11: Forventet udvikling i kapitalomkostninger

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025	Regnskabstal 2020	Q3 2021	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Mio. kr								
Af- og nedskrivninger på anlæg	30	30	30	33	3	33	34	35
Finansielle omkostninger	11	9	9	8	-1	8	8	8
Kapitalomkostninger i alt	41	39	40	42	3	41	42	43

Af- og nedskrivninger på anlæg forventes at stige med 3 mio. kr., hvilket blandt andet skyldes ombygning af de nye lejemål på Finsensvej samt øvrige ombygninger i CBS' bygninger. Derudover forventes en stigning i afskrivninger på IT fra opgraderinger af infrastruktur. Dette højere niveau forventes opretholdt i planårene.

Finansielle omkostninger falder som resultat af, at den samlede lånemasse falder, samt af at CBS har omlagt lån og opnået lavere renter på lånene. Låneomkostningsniveauer er holdt uændret i planårene. CBS afbetaler på sin gæld, men der vil i et scenarie hvor takst-1 bortfalder være behov for at låne for at sikre tilstrækkelig likviditet. Her er antaget at de to effekter udligner hinanden.

Udvikling i centrale nøgletal

Nedenstående tabeller viser udviklingen i udvalgte nøgletal for personale og STÅ. I udviklingen er indeholdt de strategimidler som er udmøntet og placeret på budgetposter.

Tablet 12: Faktisk og forventet udvikling i årsværk, fordelt på stillingskategori, samt STÅ

Årsværk	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Videnskabeligt personale	588	612	654	690	704	708	711	714
Deltidsvidenskabeligt pers.	235	231	230	226	222	222	212	201
Administrativt personale	724	691	678	704	724	720	720	716
Antal STÅ	12.234	12.407	12.448	13.061	13.068	12.953	12.921	12.871

Tablet 13: Faktisk og forventet udvikling i udvalgte nøgletal

Ratio	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
VIP/DVIP *	0,98	1,02	1,09	1,17	1,21	1,22	1,29	1,36
TAP/VIP	1,23	1,13	1,04	1,02	1,03	1,02	1,01	1,00
TAP/VIP+DVIP	0,88	0,82	0,77	0,77	0,78	0,77	0,78	0,78
STÅ/VIP	20,8	20,3	19,0	18,9	18,6	18,3	18,2	18,0
STÅ/TAP	16,9	18,0	18,4	18,5	18,1	18,0	17,9	18,0

* Kun uddannelse

5. Strategimidler

Som det fremgår af tabel 14, er der i budgettet for 2022 indeholdt midler til allerede igangsatte strategiske initiativer og kapacitetsopbygning, som er besluttet i 2021. Disse allokeringer udgør i 2022 55 mio. kr., i 2023 80 mio. kr. og i 2024 73 mio. kr. Derudover er der indeholdt nye strategimidler allokering ved budget 2022 for i alt 82 mio. kr., hvoraf hovedparten er til strategiprojekter fra 2021 som videreføres i 2025. Endelig budgetteres med ikke-udmøntede strategimidler på 5 mio. kr. i 2022 og på 15-18 mio. kr. årligt i perioden 2023 til 2025. Puljen til ikke allokerede strategiprojekter er sat op i forhold til skitsebudget, idet der vurderes at være behov for yderligere midler til primært Global Impact (herunder nyt cbs.dk) og til CBS Kontinuum.

Det bemærkes, at ved udmøntningen af strategimidler flyttes disse fra omkostningslinjen "Strategi" i budgettet til de konkrete omkostningsarter, og i særdeleshed stigningen i lønomkostninger til videnskabeligt og administrativt personale (jf. tabel 9) afspejler de strategiske investeringer.

Tabel 12: Udmøntning af strategimidler 2021-2025

Mio.kr.	2021	2022	2023	2024	2025	I alt
Strategimidler ved B2021	30	77	139	142		388
Strategimidler udmøntet i 2021	26	55	80	73	-	234
B2021	15	40	64	67		186
Efterfølgende	11	15	16	6		48
Strategimidler udmøntet i 2022	-	5	3	3	71	82
Strategimidler ikke udmøntet	-	5	15	15	18	53
Strategimidler i alt	26	66	97	90	89	369

Med budget 2022 er der alt i alt afsat 369 mio. kr. til strategiske initiativer 2021-2025. Der blev i 2021 afsat i alt 388 mio. kr. til strategiske initiativer i budgetoverslagsårene 2021-2024. Heraf blev der i forbindelse med budgettet i 2021 udmøntet i alt 186 mio. kr. til konkrete strategiske initiativer og strategisk kapacitetsopbygning via øget rekruttering 2021-2024, mens der efterfølgende blev allokeret midler til yderligere strategiske initiativer samt øget indsats på informationssikkerhedsområdet. Reduktionen af de samlede strategimidler på 19 mio. kr. skal ses i lyset af det budgetterede fald i indtægterne fra 2023 som konsekvens af et muligt bortfald af takst-1-forhøjelsen.

Tabel 14 viser hvordan de allokerede strategimidler er anvendt / planlægges anvendt.

- Hovedparten af strategimidlerne går til **strategiske kapacitetsopbygning** i personalestaben, hvor der tilføjes såvel VIP som TAP stillinger med henblik på bred understøttelse af strategien.
- Derudover er der allokeret midler til **lokale hhv. tværgående strategiske initiativer**. Midlerne til disse initiativer dækker behov for ekstra lønmidler samt driftsomkostninger. For en nærmere gennemgang af de 12 cross-cutting samt de lokale initiativer henvises til bestyrelsesmaterialet fra september- og novembermøderne.
- Endelig finansieres udvalgte **infrastrukturinvesteringer** via strategipuljen, herunder delvist etablering af nye lejemål, styrkelse af informationssikkerhedsområdet og nyt IT system til studieadministrationen (Kopernikus). Der er ligeledes her tale om en blanding af både ekstra lønmidler og øgede driftsomkostninger.

Tabel 14: Anvendelse af strategimidler

Mio.kr.	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	I alt
Strategimidler ved B2021	30	77	139	142		388
Strategimidler udmøntet	26	61	82	75	71	316
Cross-cutting	10	8	4	4	1	27
Local	6	7	6	3	2	23
Capacity Building Total	7	34	51	55	52	198
Infrastructure Total	4	12	22	13	16	68
Strategimidler ikke udmøntet	-	5	15	15	18	53
Strategimidler i alt	26	66	97	90	89	369

6. Samlet overblik budget 2022 og flerårsbudget 2023-2025

Table 15: Budget 2022 og flerårsbudget 2023-2025

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Regnskabstal 2019	Regnskabstal 2020	Q3 2021	2019 (2022-priser)	Q3 2021 (2022-priser)	Primobudget 2022	Diff. 22-21	B.O.2023	B.O.2024	B.O.2025
Indtægter										
Uddannelsestilskud	638	660	665	659	672	681	16	618	611	604
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	458	475	484	473	489	481	-3	481	481	481
Eksternt finansierede projekter	133	133	134	137	136	137	3	142	147	152
Studerendes deltagerbetaling	165	161	169	171	171	173	3	177	180	184
Øvrige indtægter	32	19	21	33	22	28	7	33	33	33
Indtægter i alt	1.426	1.447	1.474	1.474	1.490	1.500	26	1.450	1.451	1.454
Lønoms-kostninger										
Videnskabeligt personale	430	455	488	451	497	507	19	510	512	514
Deltidsvidenskabeligt personale	108	106	106	113	108	106	-	106	101	96
Administrativt personale	367	372	393	385	400	411	18	409	409	407
Øvrige lønoms-kostninger	15	9	8	16	8	7	-1	7	7	7
Lønoms-kostninger i alt	920	942	995	966	1.013	1.031	36	1.032	1.029	1.024
Driftsoms-kostninger										
Husleje og ejendomsskatter	98	104	109	102	111	112	3	113	113	113
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	75	71	65	78	66	78	13	76	72	72
Konferencer og tjenesterejser	49	17	15	51	15	31	16	40	44	48
Eksterne bygge og IT-specialister	9	16	9	9	9	11	3	11	11	11
Konsulentanv. (inkl. advokat, revision og vikar)	8	12	15	8	15	11	-4	11	11	11
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	12	14	14	12	14	12	-2	13	13	13
IT-udstyr og software	43	54	56	45	57	58	2	57	57	62
Kontorhold	44	44	45	46	45	51	6	51	51	51
Bøger, tidsskrifter, elektroniske databaser mv.	35	35	40	36	40	42	3	42	42	42
Øvrige	28	17	19	29	19	23	4	23	23	23
Driftsoms-kostninger i alt	401	384	388	418	393	431	43	437	437	446
Kapitaloms-kostninger										
Af- og nedskrivninger på anlæg	33	30	30	34	30	33	3	33	34	35
Finansielle oms-kostninger	15	11	9	16	9	8	-1	8	8	8
Kapitaloms-kostninger i alt	48	41	39	50	40	42	3	41	42	43
Implementering af strategi										
Strategi	-	-	-	-	-	5	5	15	15	18
Strategi i alt	0	-	-	-	-	5	5	15	15	18
Oms-kostninger i alt	1.368	1.367	1.422	1.433	1.446	1.508	87	1.525	1.523	1.531
Resultat	58	80	52				-9	-74	-71	-77
Egenkapital	371	451	503				494	420	348	272

Tabel 16: Budget 2022 sammenholdt med skitsebudget 2022

Budget 2022 og B.O.-år 2023-2025 Mio. kr	Skitsebudget 2022	Primobudget 2022	Diff. Skitse
Indtægter			
Uddannelsestilskud	677	681	4
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	481	481	-
Eksternt finansierede projekter	136	137	1
Studerendes deltagerbetaling	169	173	3
Øvrige indtægter	28	28	-
Indtægter i alt	1.492	1.500	8
Lønoms-kostninger			
Videnskabeligt personale	504	507	3
Deltidsvidenskabeligt personale	108	106	-2
Administrativt personale	406	411	5
Øvrige lønoms-kostninger	7	7	-
Lønoms-kostninger i alt	1.025	1.031	6
Driftsoms-kostninger			
Husleje og ejendomsskatter	112	112	0
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	74	78	4
Konferencer og tjenesterejser	35	31	-4
Eksterne bygge og IT-specialister	10	11	1
Konsulentanv. (inkl. advokat, revision og vikar)	13	11	-2
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	13	12	-1
IT-udstyr og software	55	58	3
Kontorhold	48	51	3
Bøger, tidsskrifter, elektroniske databaser mv.	40	42	2
Øvrige	22	23	1
Driftsoms-kostninger i alt	422	431	9
Kapitaloms-kostninger			
Af- og nedskrivninger på anlæg	31	33	2
Finansielle oms-kostninger	8	8	0
Kapitaloms-kostninger i alt	39	42	2
Implementering af strategi			
Strategi	10	5	-5
Strategi i alt	10	5	-5
Oms-kostninger i alt	1.496	1.508	12
Resultat	-5	-9	-4
Egenkapital	498	494	-4

Bilag 1: Risikovurdering vedr. CBS' indtægter

Med henblik på at fastsætte det nødvendige minimumsniveau for CBS' egenkapital opgøres i nedenstående tabel 17 effekten af de vurderede udsvingsniveauer på CBS' overordnede indtægtsparametre. Som det ses, vurderes den samlede risikoeksponering af indtægtssiden at være 136 mio. kr., svarende til ca. 9 pct. af de samlede indtægter. CBS' målsætning er at have en basisegenkapital, der er mindst dobbelt så stor som den årlige risikoeksponering, svarende til en egenkapital på ca. 272 mio. kr. Det lever egenkapitalen ved udgangen af budgetåret 2022 fuldt ud op til, mens det for planårene i høj grad afhænger af hvad politikerne beslutter omkring takst-1 forhøjelsen og studiepladsreduktion i forbindelse med regionalisering af uddannelser.

Tabel 17: Risikovurdering vedr. CBS' indtægter i 2022-2025

Vurderede udsvingsniveauer og konsekvenser for CBS' indtægter		Budget 2022 (mio. kr.)	Risiko- vurdering 2022	Effekt (mio. kr.)
Indtægter				
<u>Uddannelsestilskud:</u>				
- Aktivitetstilskud	Afhænger af antal beståede eksaminer samt usikkerhed om videreførsel af takst 1	449	12,5%	56
- Grundtilskud	Fastsættes hver 4. år. Næste gang 2023	157	2%	3
- Studietid	Afhænger af gns. studietid for bachelor- og kandidatuddannelser samlet set	25	12,5%	3
- Beskæftigelse	Afhænger af beskæftigelsesgrad for CBS dimittender	25	12,5%	3
- Deltidstaxameter	Afhænger af betalingsstuderende omregnet til STÅ	18	5%	1
- Internationaliseringstilskud	Afhænger af studenterudveksling	7	10%	1
<u>Basistilskud til forskning mv.</u>	Fastsættes på finansloven. Påvirkes af fx politiske beslutninger om nye initiativer, herunder besparelser	481	5%	24
<u>Eksternt finansierede projekter</u>	Afhænger af hjemtagninger af bevillinger og årets aktivitet	137	10%	14
<u>Studerendes deltagerbetaling</u>				
- HD deltagerbetaling	Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt af om eksamen bestås.	64	15%	10
- Masterbetaling	Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt af om eksamen bestås.	96	15%	14
- Øvrige deltagerbetaling	ISUP, Tomplads mv. Tilmelding forudsætter betaling	13	15%	2
<u>Øvrige indtægter</u>	Består af mange indtægtskilder, der svinger fra år til år.	28	20%	6
Indtægter i alt		1.500	9%	136

Uddannelsesbevilling

Den største usikkerhed i risikovurderingen knytter sig til uddannelsestilskuddet, som udgør knap halvdelen af de samlede indtægter på CBS.

Den vigtigste indtægtskilde er aktivitetstilskuddet. Det skal bemærkes, at budgettet er lavet under antagelse af, at takst-1 forhøjelsen bortfalder, men da dette først budgetteres til at ske i 2023 er takst-1 forhøjelsen indeholdt i 2022 og risikoen skal sættes efter at have egenkapital til et eventuelt bortfald. Takst-1 forhøjelse er i forslag til finanslov for 2022 ikke ført ind i planårene. Risikovurdering er derfor sat til 12,5%.

Grundbevilling til uddannelse ligger fast i en given periode, hvorefter fortsættelse af tilskud for 5 pct.' vedkommende afhænger af opfyldelse af mål fra strategisk rammekontrakt og for andre 5 pct.' vedkommende af en samlet kvalitetsmåling. Derudover kan selve grundtilskuddet tages op til generel overvejelse, hvis der "sker

markante ændringer (+/- 15 pct.) i den samlede aktivitet på de enkelte institutioner". Grundtilskud skal genfastsættes i 2023. Der vurderes ikke at være stor risiko forbundet med grundtilskud i budgetperioden, hvorfor risikoen fastholdes på lavt niveau.

Under uddannelsesbevillingen indgår endvidere et resultattilskud i medfør af studietid og beskæftigelsesgrad for CBS' dimittender. Da vurderingen af målopfyldelse i forhold til studietid og beskæftigelse sker på grundlag af historisk data, og ydermere indefryses i en periode pga. COVID-19, kendes målopfyldelsen forud for budgetåret, hvilket mindsker usikkerheden. Men da det maximale tilskud, som kan opnås ved fuld målopfyldelse beregnes som en andel af det samlede aktivitetstilskud (5,6 pct.), vil der fortsat være en usikkerhed fra aktivitetstilskuddet og risikovurderingen fastsættes tilsvarende aktivitetstilskuddet til 12,5 pct.

Basistilskud til forskning mv.

Basisforskningsstilskuddet fastsættes på finansloven og kendes typisk i al væsentlighed, når regeringens finanslovsforslag er fremsat i august året før budgetåret eller med vedtagelsen af den endelige Finanslov i december. Der kan dog komme løbende justeringer, men den treårige budgetsikkerhed betyder, at usikkerheden er forholdsvis lav. Usikkerheden sættes til 5 pct.

Eksternt finansierede projekter

Indtægten fra eksternt finansierede projekter afhænger af den faktiske aktivitet på projekterne i det enkelte år. Det er således ikke tilstrækkeligt, at der er givet en bevilling fra en privat eller offentlig bevillingsgiver; den bliver først indtægtsført i takt med, at den forbruges. Modsat har CBS p.t. bevillingstilsagn svarende til knap 3 års forbrug ved 2021 aktivitetsniveau liggende, hvorfor usikkerheden på finansiering ikke er mindre påvirket af de enkelte års indtægter. Usikkerheden sættes til 10 pct., da det vurderes at CBS i vidt omfang kan influere på aktivitetsniveau.

Studerendes deltagerbetaling

Deltagerbetalingen vedrører primært tilmeldingen til kurser på HD og master inkl. MBA. Usikkerheden øges af, at den faktiske tilmelding først kendes i løbet af budgetåret, ligesom der ikke som på daguddannelserne er en fast gruppe af studerende, som optages hvert år og følger samlede semestre. HD- og især master-studerende kan således i langt højere grad tilkøbe enkelte moduler eller udskyde deres deltagelse i et år. Køb af disse uddannelser påvirkes desuden af konjunkturerne i samfundet og konkurrencen på efteruddannelsesmarkedet. En ringe grad af påvirkning fra COVID-19 pandemien tyder omvendt på, at antallet af studerende ikke er meget volatilt. Usikkerhed sættes til 15 pct.

Øvrige indtægter

Øvrige indtægter dækker over en lang række forskellige mindre indtægter, eksempelvis:

- Konferencer og tilsvarende arrangementer
- Donationer til specifikke aktiviteter, typisk på institutter
- Career partnerships

Der er for mange af indtægternes vedkommende tale om enkeltstående indtægter, som kan variere fra år til år. Derfor er usikkerheden sat højt til 20 pct.

8. ØKONOMIOPFØLGNING Q3 2021 - GODKENDELSE

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Ved økonomiopfølgningen Q3 2021 forventes et overskud på 52 mio. kr. i finansåret 2021 mod 20 mio. kr. i primo budgettet og 57 mio. kr. ved Q1.

Nedjusteringen af overskuddet skyldes primært bortfald af indtægtsposten, uddannelsesbevillingens kvalitetstilskud på 8 mio. kr. Kvalitetstilskuddet er i 2021 inddraget til finansiering af regionalisering af uddannelser i Danmark jf. ”Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark”.

Ændringer på alle øvrige budgetposter (indtægter og omkostninger) er på max +/- 3 mio. kr.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender den forelagte økonomiopfølgning for Q3 2021.

Bilag:

8.1 Økonomiopfølgning Q3, 2021

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021

Økonomiopfølgning 2021, Q3

1. Resumé

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2021 og prognose for årets resultat pr Q3 2021, baseret på enhedernes indmeldinger samt på realiserede tal t.o.m. oktober 2021.

I forhold til Q2-prognosen forventes årets resultat at blive 6 mio. kr. lavere, og der forventes dermed et overskud på i alt 52 mio. kr., jf. tabel 1. Nedjusteringen skyldes primært bortfald af uddannelsesbevillingens kvalitetstilskud på 8 mio. kr. Kvalitetstilskuddet er i 2021 inddraget til finansiering af regionalisering af uddannelser i Danmark jf. "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark". Ændringer på alle øvrige budgetposter er på max +/- 3 mio. kr.

Tabel 1: Overblik over indtægter, omkostninger og egenkapital

Prognose Q3 2021, årets priser, mio. kr.	Oktober 2020	Oktober 2021	Regnskab 2020	Budget 2021	Q2 2021	Q3 2021	Difference ift. Q2
Indtægter i alt	1.216	1.229	1.447	1.470	1.479	1.474	-5
Lønomsotninger	763	804	942	996	998	995	-3
Driftsomsotninger	308	308	384	397	387	388	1
Kapacitetsomsotninger	34	30	41	42	37	39	2
Strategi	-	-	-	15	-	-	-
Omkostninger i alt	1.106	1.143	1.368	1.450	1.422	1.422	0
Resultat	-	-	80	20	57	52	-6
Egenkapital	-	-	451	471	508	503	-6

Note: Afvigelser skyldes afrunding til hele millioner.

I det følgende foretages en mere detaljeret gennemgang af de forventede indtægter (afsnit 2.1) og forventede omkostninger (afsnit 2.2). Til sidst i dokumentet vises en samlet og detaljeret prognose for indtægter og udgifter baseret på Q3 2021.

2. Økonomiopfølgning – indtægter og omkostninger pr. Q3 2021

2.1. Forventede indtægter

De samlede indtægter forventes at falde med 5,4 mio. kr. i forhold til Q2, jf. tabel 2.

Tabel 2: Indtægter

Prognose Q3 2021, årets priser, mio. kr.	Oktober 2020	Oktober 2021	Regnskab 2020	Budget 2021	Q2 2021	Q3 2021	Difference ift. Q2
Indtægter							
Uddannelsestilskud	547	544	660	666	672	665	-8
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	395	405	475	478	484	484	0
Eksternt finansierede forskningsprojekter	103	105	133	135	134	134	0
Studerendes deltagerbetaling	157	162	161	168	167	169	3
Øvrige indtægter	14	12	19	24	22	21	-1
Indtægter i alt	1.216	1.229	1.447	1.470	1.479	1.474	-5

Note: Afvigelser skyldes afrunding til hele millioner.

2.1.1. Uddannelsestilskud

Grundet den politiske aftale om 'Flere og bredere uddannelsesmuligheder i hele Danmark' bliver kvalitetstilskuddet for alle universiteter suspenderet i indværende år og i finansårene 2022 og 2025 for at finansiere aftalen. Dette medfører, at indtægterne for uddannelsestilskud reduceres med 8 mio. kr. ved Q3 prognosen. Dette er den eneste justering til uddannelsestilskud ift. Q2 2021.

Der er endvidere en usikkerhed knyttet til:

- **Ind- og udgående udvekslingsstuderendes reguleringsordning.** CBS skal være i økonomisk balance i forhold til ind- og udgående udvekslingsstuderende. Den økonomiske balance vurderes over en 3-årig periode, 2019-2021. CBS afventer en udmelding fra Uddannelses- og Forskningsministeriet vedr. evt. justeringer af uddannelsesbevillingen som følge af reguleringsordningen. Det vurderes, at det potentielt kan påvirke indtægterne positivt, og dette vil blive afklaret i forbindelse med årsafslutningen.
- **COVID-19 særtilskuddet for meroptag på i alt 10 mio. kr.** Midlerne er tildelt CBS i 2020 under forudsætning af et meroptag på 100 studerende i 2020 og 200 studerende i 2021. Uddannelses- og Forskningsministeriet har meddelt, det endelige tilskud vil blive opgjort i efteråret 2021, samt at der forekommer en forsinkelse på datamaterialet. Ved Q2 blev det vurderet, at der var en risiko for at tilskuddet blev reduceret med ca. 1-2 mio. kr., da CBS ikke har øget optaget i 2021 som forudsat ved tildelingen i 2020. CBS har ikke modtaget besked om, hvad det endelige tilskud bliver, men har valgt fortsat at indregne en reduktion på 2 mio. kr.

2.1.2. Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud

Uændret ift. Q2 jf. tabel 2.

2.1.3. Eksternt finansierede forskningsprojekter

Uændret ift. Q2, jf. tabel 2.

2.1.4. Deltagerbetaling

Deltagerbetaling til HD justeres op med 2 mio. kr. på baggrund af flere tilmeldinger i efteråret 2021, og der foretages samtidig en mindre korrektion i det forventede niveau for masteruddannelser, jf. tabel 3.

Tabel 3: Indtægter, deltagerbetaling

Prognose Q3 2021, årets priser, mio. kr.	Regnskab 2020	Budget 2021	Q2 2021	Q3 2021	Difference ift. Q2
Master	87	92	92	92	0
HD	63	63	63	65	2
Sommerskoler (ISUP)	1	1	1	1	0
Tompladser	1	1	1	1	0
Udenlandske selvbetalere (USB)	11	11	11	11	0
Deltagerbetaling i alt	162	168	168	169	1

Note: Afvigelser skyldes afrunding til hele millioner.

2.1.5. Øvrige indtægter

Uændret ift. Q2, jf. tabel 2. Der knytter sig fortsat en mindre usikkerhed til Q3-prognosen for disse indtægter.

2.2. Forventede omkostninger

De forventede samlede omkostninger er på niveau med Q2-prognosen, jf. tabel 4.

Tabel 4: CBS' samlede forventet omkostninger

Prognose Q3 2021, årets priser, mio. kr.	Oktober 2020	Oktober 2021	Regnskab 2020	Budget 2021	Q2 2021	Q3 2021	Difference ift. Q2
Lønomsotninger	763	804	942	996	998	995	-3
Driftsomsotninger	308	308	384	397	387	388	1
Kapacitetsomsotninger	34	30	41	42	37	39	2
Strategi	-	-	-	15	-	-	0
Omkostninger i alt	1.106	1.143	1.368	1.450	1.422	1.422	0

Note: Afvigelser skyldes afrunding til hele millioner.

2.2.1. Lønomsotninger

Forventningen til lønomsotninger reduceres marginalt med i alt med 3 mio. kr. ift. Q2 2021, fordelt med -2 mio. kr. på VIP hhv. DVIP og forventning om en øget udgift på Øvrige lønomsotninger på 1 mio. kr., jf. tabel 5.

Tabel 5: Lønomsomkostninger

Prognose Q3 2021, årets priser, mio. kr.	Oktober 2020	Oktober 2021	Regnskab 2020	Budget 2021	Q2 2021	Q3 2021	Difference ift. Q2
Videnskabeligt personale	376	403	455	496	490	488	-2
Deltidsvidenskabeligt personale	77	76	106	108	108	106	-2
Administrativt personale	307	323	372	386	393	393	0
Øvrige lønomsomkostninger	3	3	9	6	7	8	1
Lønomsomkostninger i alt	763	804	942	996	998	995	-3

Note: Afvigelses skyldes afrunding til hele millioner.

2.2.2. Driftsomkostninger

De forventede driftsomkostninger justeres samlet op med 1 mio. kr. ved Q3, jf. tabel 6. Opskrivningen ved er en kombination af flere modsatrettede bevægelser, som beskrives nedenfor.

Tabel 6: Driftsomkostninger

Prognose Q3 2021, årets priser, mio. kr.	Oktober 2020	Oktober 2021	Regnskab 2020	Budget 2021	Q2 2021	Q3 2021	Difference ift. Q2
Husleje og ejendomsskatter	96	106	104	103	107	109	3
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	52	47	71	75	68	65	-2
Konferencer og tjenesterejser	13	9	17	28	17	15	-2
Eksterne bygge og IT-specialister	12	7	16	11	10	9	-1
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	7	9	12	12	13	15	2
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	10	10	14	13	13	14	1
IT-udstyr og software	41	39	54	46	56	56	0
Kontorhold	33	35	44	47	45	45	0
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	34	36	35	38	40	40	0
Øvrige	10	11	17	24	19	19	0
Driftsomkostninger i alt	308	308	384	397	387	388	1

Note: Afvigelses skyldes afrunding til hele millioner.

Omkostninger til husleje opskrives med 3 mio. kr. grundet øget dækning af tomgangsleje på kollegieværelser til udvekslingsstuderende. Dette skyldes et øget niveau af tomgangsleje pga. rejserestriktioner ifm. COVID-19. Derudover opskrives omkostninger til eksterne konsulenter primært grundet arbejdet med at forberede implementering af nyt studieadministrativt system, Kopernikus projektet.

Nedskrivningerne vedr. bygningsdrift og -vedligeholdelse, konferencer og tjenesteydelser samt eksterne bygge- og IT-specialister forklares med en generel nedjustering på tværs af områderne og kan således ikke henføres til enkeltstående specifikke større hændelser.

2.2.3. Kapitalomkostninger

De samlede kapitaludgifter forventes øget med 2 mio. kr. i forhold til Q2, jf. tabel 7.

Tabel 7: Kapitalomkostninger

Prognose Q3 2021, årets priser, mio. kr.	Oktober 2020	Oktober 2021	Regnskab 2020	Budget 2021	Q2 2021	Q3 2021	Difference ift. Q2
Af- og nedskrivninger på anlæg	26	23	30	32	27	30	3
Finansielle omkostninger	8	7	11	10	10	9	-1
Kapitalomkostninger i alt	34	30	41	42	37	39	2

Note: Afvigelser skyldes afrunding til hele millioner.

Opskrivningen skyldes primært, at første del af udskiftningen af CBS' nye IT-netværk er tilendebragt og ibrugtages, hvorfor den regnskabsmæssig afskrivning påbegyndes. Modsat falder de finansielle omkostninger grundet lavere prioritetsrenter.

Tabel 8: Økonomiopfølgning

Prognose Q3 2021, årets priser, mio. kr.	Oktober 2020	Oktober 2021	Regnskab 2020	Budget 2021	Q2 2021	Q3 2021	Difference ift. Q2
Indtægter							
Uddannelsestilskud	547	544	660	666	672	665	-8
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	395	405	475	478	484	484	0
Eksternt finansierede forskningsprojekter	103	105	133	135	134	134	0
Studerendes deltagerbetaling	157	162	161	168	167	169	3
Øvrige indtægter	14	12	19	24	22	21	-1
Indtægter i alt	1.216	1.229	1.447	1.470	1.479	1.474	-5
Lønomkostninger							
Videnskabeligt personale	376	403	455	496	490	488	-2
Deltidsvidenskabeligt personale	77	76	106	108	108	106	-2
Administrativt personale	307	323	372	386	393	393	0
Øvrige lønomkostninger	3	3	9	6	7	8	1
Lønomkostninger i alt	763	804	942	996	998	995	-3
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	96	106	104	103	107	109	3
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	52	47	71	75	68	65	-2
Konferencer og tjenesterejser	13	9	17	28	17	15	-2
Eksterne bygge og IT-specialister	12	7	16	11	10	9	-1
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	7	9	12	12	13	15	2
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	10	10	14	13	13	14	1
IT-udstyr og software	41	39	54	46	56	56	0
Kontorhold	33	35	44	47	45	45	0
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	34	36	35	38	40	40	0
Øvrige	10	11	17	24	19	19	0
Driftsomkostninger i alt	308	308	384	397	387	388	1
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger på anlæg	26	23	30	32	27	30	3
Finansielle omkostninger	8	7	11	10	10	9	-1
Kapitalomkostninger i alt	34	30	41	42	37	39	2
Strategi				15		0	0
Omkostninger i alt	1.106	1.143	1.368	1.450	1.422	1.422	0
Resultat	111	87	80	20	57	52	-6
Egenkapital	-	-	451	471	508	503	-6

9. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

På bestyrelsesmødet den 2. december 2021 vil universitetsdirektøren give bestyrelsen en kort orientering om Kopernikus.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orientering til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021

10. BESØG AF CBS EXECUTIVE FONDEN

Bestyrelsen har på tidligere bestyrelsesmøder drøftet relationen ml. CBS og CBS Executive Fonden. CBS Executive Fonden har primo 2021 fået både ny bestyrelsesformand og ny CEO.

Formand for CBS Executive Fonden, Eva Zeuthen Bentsen og CEO for CBS Executive Fonden, Anne Marie Jess Hansen deltager i bestyrelsesmødet den 2. december 2021, hvor de vil holde oplæg om CBS Executive Fondens nye strategi. Der vil efterfølgende være en drøftelse af samarbejdet ml. CBS og CBS Executive Fonden.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 2. december 2021