

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde)

12-04-2021 14:00

Teams og Augustinus Fonden (se mødeindkaldelse)

## Indhold

Punkt 1: 14.00-14.10 Godkendelse af dagsorden.....	1
Punkt 2: 14.10-14.20 Orientering om Covid-19-situationen på CBS.....	2

### Kategori - A-punkter

Punkt 3: 14.20-14.55 Revision og årsrapport 2020.....	3
Punkt 4: 14.55-15.05 Strategisk rammekontrakt.....	4
Punkt 5: 15.05-15.50 Strategiimplementering.....	5

### Kategori - 15.50-16.00 Pause

Punkt 6: 16.00-16.20 Campusudvikling.....	6
Punkt 7: 16.20-16.35 Diversitet og inklusion på CBS.....	7

### Kategori - B-punkter

Punkt 8: 16.35-16.55 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen.....	8
Punkt 9: 16.55-17.05 Opfølgning på kontakttimer.....	9
Punkt 10: 17.05-17.10 Afrapportering om cybersikkerhed på CBS.....	10
Punkt 11: 17.10-17.15 Afrapportering om beskyttelse af personoplysninger på CBS.....	11
Punkt 12: 17.15-17.20 Afrapportering på CBS' whistleblower-ordning.....	12
Punkt 13: 17.20-17.30 Øvrige meddelelser og eventuelt.....	13
Punkt 14: 17.30-17.40 Bestyrelsens egen tid.....	14

# 1. DAGSORDEN – GODKENDELSE

Mødet afvikles som hybridmøde, dvs. at mødet foregår online i Teams for bestyrelse, universitetsdirektør, dekaner og gæster, mens det foregår fysisk i Augustinus Fonden, D4, Solbjerg Plads for formandskab, rektor, prorektor og sekretær.

Mødet finder sted fra kl. 14.00-18.00.

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

*Bilag:*

*1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 12. april 2021*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 12. april 2021

Tid:

14.00-17.40: Bestyrelsesmøde

17.40-18.00: Afsked med Alfred

Sted: Hybridmøde:

Teams (bestyrelse, universitetsdirektør, dekaner og gæster) og Augustinus Fonden, D4, Solbjerg Plads (formandskab, rektor, prorektor og sekretær)

<i>Pkt.</i>	<i>Tid</i>	<i>Emne og bilag</i>	<i>Spor</i>
<b>Bestyrelsesmøde 12. april 2021</b>			
1	14.00-14.10	Godkendelse af dagsorden  <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden 12. april 2021</i>	
2	14.10-14.20	Orientering om Covid-19-situationen på CBS  <i>Ingen bilag</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
		<b><i>A-punkter</i></b>	
3	14.20-14.55	Revision og årsrapport 2020: - Revisors tilbagemelding vedr. udført revision - Godkendelse af årsrapport 2020  <i>Bilag:</i> <i>3.1 Revisionsprotokollat</i> <i>3.2 Årsrapport 2020</i> <i>3.3 Årsresultat 2020</i>	<i>Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse</i>
4	14.55-15.05	Strategisk rammekontrakt: - Godkendelse af statusredegørelse 2020  <i>Bilag:</i> <i>4.1 Statusredegørelse 2020</i> <i>4.2 Handlingsplan 2021</i>	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>
5	15.05-15.50	Strategiimplementering: - Godkendelse af KSI-framework - Godkendelse af forslag til, hvilke strategiske indsatser bestyrelsen skal gå i dybden med i 2021 - Status på CBS-DTU-samarbejde - Status på CBS Leadership Blue Ribbon  <i>Bilag:</i> <i>5.1 Status på arbejdet med KSI-framework</i>	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>

		5.2 KSI-framework 5.3 Status on the collaboration between CBS and DTU	
	15.50-16.00	<b>Pause</b>	
6	16.00-16.20	Campusudvikling: - Beslutning og godkendelse vedr. lejemål og campusbygning  <i>Bilag:</i> 6.1 Indstilling vedr. lejemål og campusbygning	<i>Spor 3 og 5: Strategiopfølgning og -udvikling samt økonomi og ressourceanvendelse</i>
7	16.20-16.35	Diversitet og inklusion på CBS: - Drøftelse af ligestillingsplan - Godkendelse af statusopdatering på kønsdiversitet i ledelse  <i>Bilag:</i> 7.1 Overview of Diversity and Inclusion Initiatives 2021 7.2 Gender Equality Catalogue 7.3 Timeline - Approval of Gender Equality Plan 2021 7.4 Kønsdiversitet i ledelse 2020	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>
		<b>B-punkter</b>	
8	16.35-16.55	Akademisk Råds rapport til bestyrelsen: - Mundtlig afrapportering  <i>Bilag:</i> 8.1 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
9	16.55-17.05	Opfølgning på kontakttimer: - Orientering  <i>Ingen bilag</i>	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>
10	17.05-17.10	Afrapportering om cybersikkerhed på CBS: - Orientering  <i>Bilag:</i> 10.1 Afrapportering om cybersikkerhed på CBS 10.2 Skema til årlig rapportering om informationssikkerhed	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
11	17.10-17.15	Afrapportering om beskyttelse af personoplysninger på CBS: - Orientering  <i>Bilag:</i> 11.1 Afrapportering vedr. beskyttelse af personoplysninger 11.2 Oversigt over brud på datasikkerheden	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>

12	17.15- 17.20	Afrapportering på CBS' whistleblower-ordning: - Orientering  <i>Bilag:</i> <i>12.1 Årsberetning 2020</i> <i>12.2 Redegørelse vedr. Plesners whistleblower-portal</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
13	17.20- 17.30	Øvrige meddelelser og eventuelt  <i>Ingen bilag</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
14	17.30- 17.40	Bestyrelsens egen tid: - Bestyrelsens selvevaluering  <i>Ingen bilag</i>	
	17.40- 18.00	Afsked med Alfred	

## 2. COVID-19-SITUATIONEN PÅ CBS - ORIENTERING

*Spør 1: Løbende og systematisk orientering*

Direktionen giver en kort status på Covid-19-situationen på CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

*Ingen bilag*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## 3. REVISION OG ÅRSRAPPORT 2020 – TILBAGEMELDING OG GODKENDELSE

*Spør 5: Økonomi og ressourceanvendelse*

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

Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Deloitte vil gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet (bilag 3.1).

Læsevejledning:

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager revisionsprotokollatet til efterretning og underskriver efterfølgende.

Godkendelse af årsrapport 2020

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

På bestyrelsens opfordring indeholder årsrapporten som noget nyt ESG-nøgletal. Årsrapporten er derudover forkortet ift. tidligere år.

Til at supplere årsregnskabet i årsrapporten er vedlagt et notat, der gennemgår årsresultatet for 2020 i detaljer.

Det indstilles, at:

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

*Bilag:*

3.1 Revisionsprotokollat

3.2 Årsrapport 2020

3.3 Årsresultat 2020

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021



# Copenhagen Business School (CBS)

Revisionsprotokollat af 12. april 2021

Årsregnskab 2020

# Indledning og opsummering

Vi har afsluttet revisionen af årsregnskabet for CBS for 2020 og opsummerer vores observationer i dette revisionsprotokollat

Kvalitet i revisionen er vores førsteprioritet. Vi planlægger og udfører vores revision for at sikre, at vi har fokus på de væsentligste og mest risikofyldte forretningsmæssige og administrative områder, der er af betydning for årsregnskabet.

I den finansielle revision af årsregnskabet har vi vurderet væsentlighedsniveauet til 22 mio.kr.(2019 21 mio.kr.) Vi vil rapportere alle identificerede fejl, der enkeltvis eller sammenlagt ligger over 1,1 mio.kr.

Revisionsomfanget for 2020 er fastsat ud fra det forventede resultat for 2020. Omfanget er revurderet på baggrund af årets realiserede resultater, uden det har givet anledning til ændringer.

Deloitte har ved opstarten af revisionen udarbejdet en revisionsstrategi, og vi har ikke identificeret observationer, som vil medføre væsentlige ændringer heri.

Vi fremlægger vores årsafslutningsprotokollat for 2020-revisionen for bestyrelsen. Vi gør opmærksom på følgende hovedbudskaber i protokollatet:

## Årets resultat

Årets resultat er 57,7 mio.kr. højere end forventet i det oprindelige budget. Sammenholdt med 2019 er de væsentligste forskydninger faldende driftsomkostninger, som er relateret til COVID-19 og hjemsendelsen som følge heraf. CBS har indregnet skyldige midler der skal indbetales til feriefonden samt forpligtigelser vedr. ikke afholdte tildelte særlige feriedage og restferie fra 2020 og tidligere år. Effekten af feriepengeforpligtelsen i driften er for året ca. 4 mio.kr.

## Forvaltning og juridiskRevision

Indeværende år har der været særlig fokus på covid-19 effekt på CBS, styring af offentlig indkøb og de obligatoriske emner samt CBS arbejde med ESG i årsrapporten. Vi har desuden konstateret at CBS har præciseret deres forretningsgange for tillæg og engangsvederlag og vi er enig i den designede forretningsgang. Vores undersøgelser har ikke givet anledning til kritiske observationer.

## Ejendomsforhold

CBS har gennemført de indledende undersøgelser i forhold til erhvervede byggerettigheder, og CBS forventer at tage endelig stilling til planen herfor på bestyrelsesmødet i juni 2021, således at aktstykkets betingelser følges.

## Generelle it-kontroller

Som et centralt element i revisionen har vi gennemgået CBS' generelle it-kontroller og har fundet, at disse er passende, men vi anbefaler forsat overvågning af systemadgange og brugerrettigheder. I forbindelse med overgangen til Navision STAT har vi ikke konstateret væsentlige observationer for de kontroller varetaget af CBS

## Andre forhold

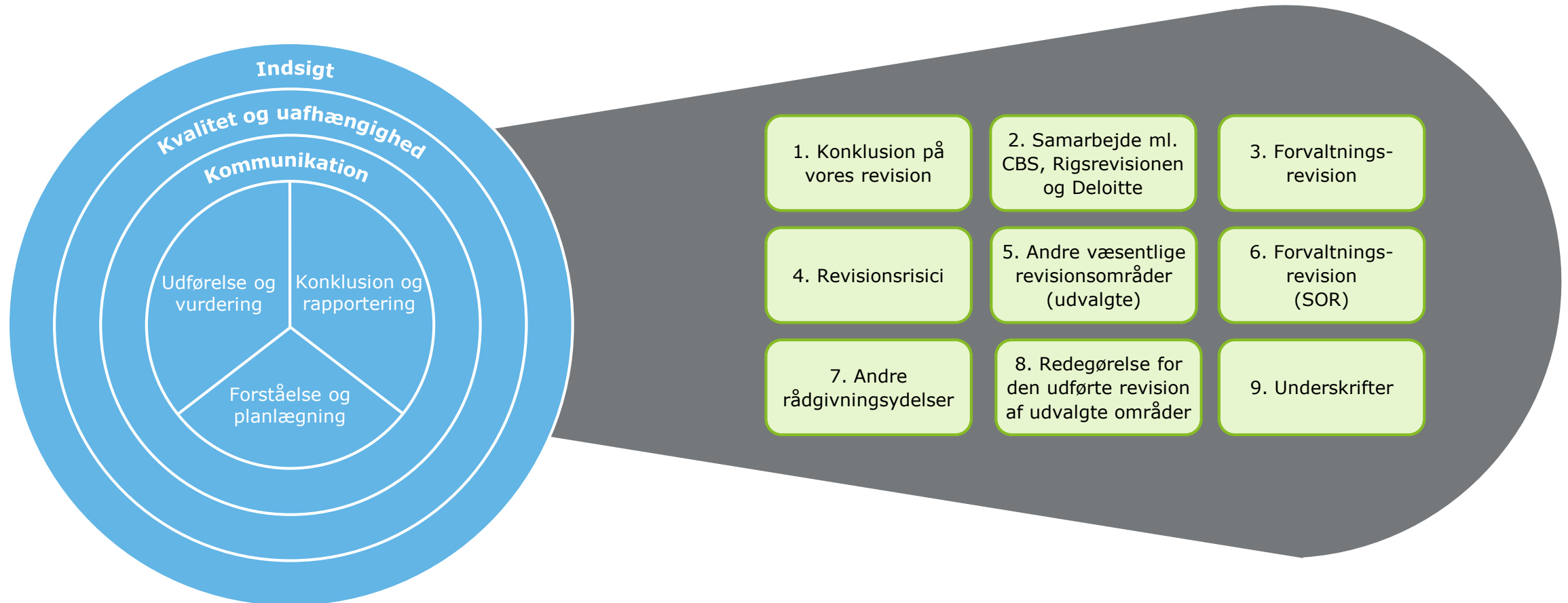
Endvidere kan det oplyses at der er en ny Bekendtgørelse om optagelse af lån og om strategi for finansiell risikostyring, der er trådt i kraft og har virkning for lånoptagelser fra januar 2021. Desuden skal der senest 1. juli 2021 være udarbejdet en opdateret finansiell strategi. Vi er blevet oplyst at CBS forventer planen godkendt på bestyrelsesmøde i juni 2021.

# Revisionens fokusområder

Vi fremlægger observationerne fra vores revision og andre områder

## Revisionens formål og omfang, herunder ansvarsfordeling

Revisionens formål er tilpasset jer, fremtids- og risikoorienteret samt drevet af dyb indsigt. Vi mener, at løbende kommunikation og en centralt styret revision med en ensartet global leverancemodell sikrer den højeste kvalitet i revisionen.



# 1. Konklusion på vores revision

## Vi afgiver en revisorerklæring uden forbehold, fremhævelser eller andre rapporteringsforpligtelser

Vi har afsluttet vores revision af årsregnskabet for CBS for 2020, som ledelsen har udarbejdet, og afgivet en revisorerklæring uden forbehold eller fremhævelse af forhold i regnskabet eller ved revisionen.

Vi har forespurgt ledelsen om eventuelle begivenheder indtruffet efter balancedagen samt gennemgået månedsluk pr. 28. februar 2021. Vi har intet at rapportere.

Vi har ikke konstateret væsentlige ikke-korrigerede fejl.

Som krævet ved lov erklærer vi, at vi opfylder lovgivningens krav til uafhængighed, og at vi under vores revision har modtaget alle de oplysninger, vi har anmodet om.

Vi betragter med vores påtegning revisionen af årsregnskabet for 2020 som afsluttet. Rigsrevisionen kan dog tage spørgsmål vedrørende dette og tidligere regnskabsår op til yderligere undersøgelser. I den forbindelse kan der fremkomme nye oplysninger, som kan give anledning til, at konkrete forhold, der er behandlet ved påtegningen, bliver vurderet på ny.

### Konklusion på finansiel revision

Årsregnskabet udviser følgende:

t.kr.	2020	2019
Resultat	79.679	58.425
Aktiver	1.590.545	1.473.698
Egenkapital	450.839	371.160

Hvis bestyrelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden forbehold eller fremhævelser af forhold i regnskabet eller ved revisionen.

Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen, hoved- og nøgletal, og målrapporteringen, herefter benævnt ledelsesberetningen, for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision, samt at den er udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler. Vi har ikke fundet fejlinformation i ledelsesberetningen og vil bekræfte dette i vores udtalelse herom.

### Økonomisk udvikling og going concern

Årets resultat er 57,7 mio.kr. højere end oprindeligt budgetteret, jf. "Budget 2020 og flerårsbudget 2021-2023". Sammenholdt med 2019 er de væsentligste forskudninger faldende driftsomkostninger, grundet de begrænsninger i aktiviteter som COVID-19 har medført.

### Økonomisk udvikling og going concern fortsat

Vi har konstateret at CBS har besluttet en række strategiske initiativer med en ramme på knap 400 mio.kr. til strategiske indsatser. Der følges særskilt op på denne pulje. Vi har i forbindelse med revisionen ikke konstateret forhold, der indikerer, at der i 2020 og perioden frem til regnskabets aflæggelse er truffet dispositioner, der bringer universitetets videreførelse i fare. CBS har indregnet skyldige midler der skal indbetales til feriefonden samt forpligtelser vedr. ikke afholdte tildelte særlige feriedage og restferie fra 2020 og tidligere år. CBS har for så vidt angår restferiedage anvendt økonomistyrelsens vejledende antal dage(9,5 dag). CBS har konstateret at registrere restferie i ferieregistreringssystemet udgør 12,09 dage i gennemsnit. CBS har vurderet at der i ferieregistreringssystemet mangler at blive registreret feriedage, hvorfor det er vurderet at økonomistyrelsens estimerede antal dage er det bedste skøn

### Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Revisionen har omfattet aktivitets- og ressourcestyring, mål- og resultatstyring, styring af offentlige indkøb, løn og ansættelsesmæssige dispositioner, gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed) samt gennemførelse af indkøb. Vi har afgivet udtalelse om, at den foretagne revision ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger.

Vi har i henhold til definitionerne i SOR med høj grad af sikkerhed konkluderet, at dispositioner inden for de undersøgte områder er i overensstemmelse med relevante bestemmelser i bevillinger, love og forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Høj grad af sikkerhed giver en høj sikkerhed, men ikke en absolut sikkerhed, for, at reglerne er overholdt.

# 1.1 Ledelsens påtegninger

## Oversigt over og bemærkninger til ledelsens påtegninger

Vi har i forbindelse med vores revision udført revisionshandlinger i overensstemmelse med gældende love og revisionsstandarder vedrørende ledelsens påtegninger på årsrapporten, ledelsens regnskabserklæring og besvigelser.

Vi gør opmærksom på, at vi ikke under vores revision har identificeret fejl i årsregnskabet som følge af besvigelser/regnskabsmanipulation eller misbrug af institutionens aktiver.

### Ledelsespåtegning

Ledelsen skal iht. lovgivningen afgive en påtegning på årsrapporten, hvori det bekræftes, at:

- årsrapporten er blevet godkendt.
- årsregnskabet i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler, herunder at målopstillingen og målrapporteringen er fyldestgørende.
- årsrapporten indeholder en ledelsesberetning og målrapportering, som indeholder en retvisende redegørelse og de relevante forhold, og at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med love og andre forskrifter mv.
- der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler, der er omfattet af årsrapporten.

### Direktionens regnskabserklæring

Som led i revisionen har direktionen afgivet en regnskabserklæring over for os vedrørende årsregnskabet for 2020. Direktionen har bl.a. bekræftet, at:

- statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår, og at tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler.
- CBS' forvaltning vurderes at være tilrettelagt i overensstemmelse med principperne for god offentlig økonomistyring og sikrer, at CBS er sparsommelig, produktiv og effektiv.
- CBS efter ledelsens opfattelse har overholdt lovgivningen, og at forvaltningen har været økonomisk hensigtsmæssig.

Endvidere har direktionen erklæret, at fejl, der er konstateret under revisionen, er rettet i årsregnskabet.

### Forespørgsler om besvigelser

Det er ved lov pålagt os at indhente udtalelser fra den daglige og øverste ledelse om eventuelle konstaterede eller formodede besvigelser eller fejlinformationer.

Direktionen og bestyrelsen har oplyst over for os, at de ikke har kendskab til besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, ligesom der ikke vurderes at være særlig risiko for væsentlige fejl i CBS' årsregnskab som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af institutionens aktiver.

Vi vil drøfte risikoen for besvigelser med bestyrelsen på mødet den 12. april 2021.

## 1.2 Ledelsesberetning, målrapportering og anden compliance

### Generelt høj kvalitet i ledelsesberetning, målrapportering og overholdelse af gældende lovgivning

Vi har til brug for bestyrelsens overvejelse medtaget visse nærmere informationer om ledelsesberetningen, målrapporteringen og anden compliance.

Vores revision har ikke omfattet ledelsesberetningen i årsrapporten.

Statens regnskabsregler kræver imidlertid, at vi gennemlæser ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision.

Denne gennemlæsning omfatter også en vurdering af, om ledelsesberetningen indeholder de oplysninger, som i henhold til statens regnskabsregler skal indgå i ledelsesberetningen. Vi har desuden som led i forvaltningsrevisionen foretaget gennemgang af resultatmålsrapporteringen.

Vi har kontrolleret, at ledelsen overholder alle pligter i henhold til lovgivningen i relation til statens regnskabsregler.

Vi har kontrolleret, at årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med relevante vejledninger.

#### Eftersyn af bestyrelsens protokoller og overholdelse af statens regnskabsregler

Vi har foretaget kontrol af, at bestyrelsen overholder de pligter, som den i henhold til lovgivningen er pålagt med hensyn til at oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller mv.

Endvidere har vi påset, at institutionen på alle væsentlige områder overholder statens regnskabsregler.

#### Indtægtsdækkede virksomhed

Akkumuleret resultat er oplyst korrekt i årsrapporten og er positivt. Nærmere beskrivelse af den udførte revision fremgår senere i rapporteringen.

#### Rapportering til andre myndigheder og underskriftsforhold

Vi har foretaget kontrol af, at institutionen har foretaget de påkrævede rapporteringer til de respektive myndigheder, og at årsrapporter og revisionsprotokollater er underskrevet af bestyrelse og direktion.

#### GDPR

GDPR er ikke omfattet af vores revision, dog har vi forespurgt, om CBS har tilrettelagt processer i forhold til overholdelse af Persondata-forordningen, og i ledelseserklæringen er det bekræftet, at der ikke har været overtrædelser med konsekvens for CBS.

CBS har anmeldt 8 tilfælde til Datatilsynet, hvor uvedkommende havde adgang til bl.a. CPR-numre og helbredsoplysninger.

CBS har vurderet at disse ikke har væsentlig økonomisk betydning.

#### Forskningsinfrastruktur

CBS overholder EU's regler for statsstøtte og har opgjort deres forskningsinfrastruktur og vurderet, at forskningsinfrastrukturen ikke er accessorisk. Vi har ingen bemærkninger hertil.

#### Indkøb og strategisk rammekontrakt

CBS har i 2020 arbejdet på fortsat udbygning af rapportering på indkøbsområdet, primært med det formål at overvåge aftaledækningen.

CBS har afrapporteret om status på de 5 aftalte strategiske mål og har redegjort for status på initiativer.

Vi har ingen bemærkninger hertil.

## 2. Samarbejde mellem CBS, Rigsrevisionen og Deloitte

### Opgaveløsningen koordineres ved løbende møder ml. CBS og Deloitte i henhold til den aftalte årsplan

Rigsrevisionen og ministeriet har med hjemmel i rigsrevisorlovens § 9 stk. 1, indgået aftale om interne revisioner ved universiteterne (efterfølgende benævnt institutionsrevisor).

Vores arbejde som institutionsrevisorer tilrettelægges og udføres i henhold til internationale revisionsstandarder, § 9- aftalen, herunder standarder for offentlig revision (SOR). Arbejdet tilrettelægges med henblik på, at vi kan afgive en revisionspåtegning.

§ 9-aftalen har til formål at sikre, at Rigsrevisionen kan anvende institutionsrevisors revision af oplysninger med betydning for statsregnskabet. Aftalen giver endvidere Rigsrevisionen mulighed for at fastsætte krav til institutionsrevisor med hensyn til de områder, som institutionsrevisor erklærer sig om.

I vores tiltrædelsesprotokollat af 5. januar 2018 er revisionens formål, omfang og udførelse, revisors rapportering samt ansvarsfordelingen mellem bestyrelse, direktion og revisor beskrevet. Vi skal henvise hertil, ligesom vi anbefaler, at eventuelle nye bestyrelsesmedlemmer får udleveret et eksemplar heraf.

#### Institutionsrevisors ansvar

Revisionen har ansvaret for at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet er uden væsentlig fejlinformation. Herunder at opnå høj grad af sikkerhed for at de i regnskabsåret udvalgte områder til forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision er uden væsentlige uopdagede regelbrud.

Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder for revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes.

#### Ledelsens ansvar

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde et årsregnskab, der giver et retvisende billede af CBS' aktiviteter i overensstemmelse med gældende love og regler, herunder regler om statens regnskabsvæsen.

Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ledelsen har desuden ansvaret for at forvalte universitetets midler i overensstemmelse med principper for god offentlig økonomistyring og forvaltning, samt jf. universitetsloven at sikre, at der ikke træffes dispositioner, der bringer universitetets videreførelse i fare.

#### Rigsrevisionens ansvar

Rigsrevisionen har ansvaret for den samlede revision i henhold til rigsrevisorloven.

Rigsrevisionen har adgang til at foretage gennemgang af institutionsrevisors revisionsdokumentation med henblik på at foretage en vurdering af institutionsrevisors varetagelse af opgaveløsningen.

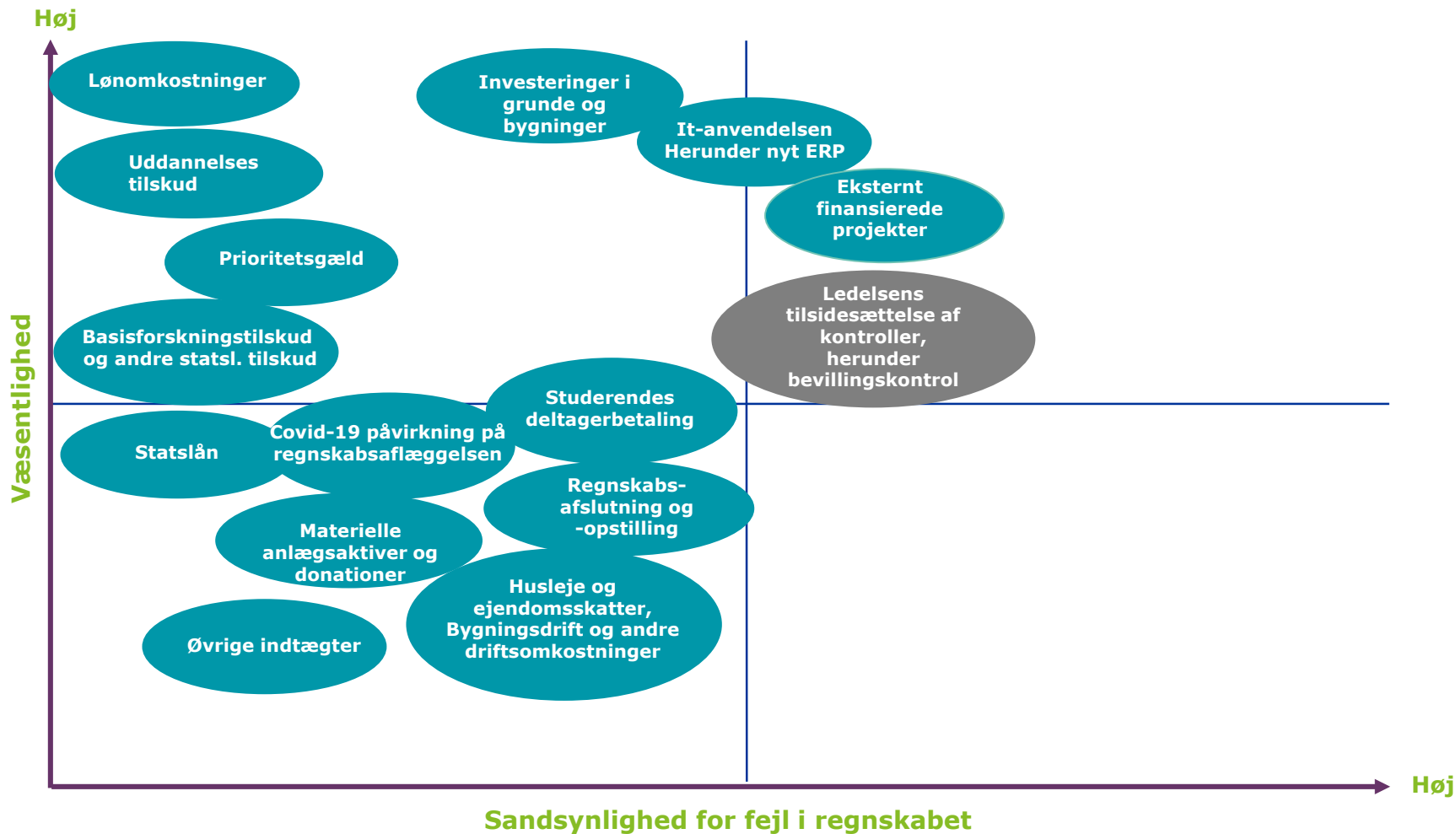
#### Løbende samarbejde

Opgaveløsningen koordineres ved løbende møder mellem CBS og Deloitte i henhold til den aftalte årsplan.

Resultatet af den udførte revision rapporteres i revisionsprotokollater og management letters.

Rigsrevisionen modtager kopi af underskrevet årsrapport og protokollat til deres gennemgang og dokumentation.

## 4. Revisionen er tilrettelagt ud fra følgende vurdering af risici



Risikoområde

Betydeligt risikoområde

**Eksternt finansierede tilskudsprojekter**  
 Det eksterne tilskudsområde er præget af kompleks lovgivning, samt - i forhold til øvrige indtægtstyper - en kompleks regnskabsføring og løbende indtægtsføring. Væsentlig fejladministration kan endvidere lede til omdømmetab og/eller tilbagebetalingspligt. Området er derfor behæftet med en øget risiko for fejl. Dette set i sammenhæng med en relativt høj væsentlighed i området bevirker et fokusområde. Vi har ikke konstateret forhold, der indikerer, at området er behæftet med en betydelig risiko for væsentlig fejlinformation.

**\* Ledelsens tilsidesættelse af kontroller (foruddefineret risiko i internationale revisionsstandarder)**  
 Der er risiko for, at ledelsen ved brug af sin autoritet kan tilsidesætte det interne kontrolmiljø, eksempelvis gennem manuelle posteringer, med henblik på at begå besvigelser. Risikoen er indplaceret i risikobilledet til venstre.

**Interne kontroller**  
 Interne kontroller og overvågning af interne kontroller har stigende fokus fra Økonomistyrelsen, og øvrige tilsynsmyndigheder.

**Forvaltningsrevision** fremgår af særskilte slides.

Risikovurderingen er drøftet med CBS' ledelse, der er enige i det overordnede risikobillede.





# 4.1 Betydelige risici og fokusområder ved revisionen

## Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS

(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Bemærkninger fra den udførte løbende
Indtægter fra tilskudsfinansierede aktiviteter indregnes med for højt beløb (F)(JK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er afholdt omkostninger på projekterne, der ikke er tilskuds-berettigede, eller i forkert periode</li> </ul>	Eksternt finansierede projekter	●	CBS har etableret kontroller på området, der sikrer korrekt indregning. I forbindelse med COVID-19 hjemsendelse, er der risiko for tabsgivende kontrakter. CBS har vurderet forholdet ikke væsentligt, hvorfor opgørelsen ikke er foretaget. Vi er enige i CBS' væsentlighedsvurdering.
Ledelsens tilsidesættelse af kontroller (formodet risiko) (F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er en formodet betydelig risiko for, at ledelsen tilsidesætter det interne kontrolmiljø mhp. at begå besvigelser</li> </ul>	Tværgående	●	Vi har ikke i forbindelse med den løbende revision konstateret, at kontroller er tilsidesat. Vi følger op herpå ved årsafslutningen.
Implementering af nyt ERP-system og ny registreringsramme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for fejl i data forbundet med overgang til nyt ERP-system, som påvirker CBS' økonomistyring samt regnskabsaflæggelsen</li> </ul>	Tværgående	●	CBS har implementeret Navision Stat pr. 31.08.2020. Vi har bl.a. kontrolleret åbningsbalancen samt relevante moduler for at sikre korrekt overførsel af data samt systemmæssige processer. Der er ved revisionen ikke fundet væsentlige uoverensstemmelser i åbningsbalancen. Vi har konstateret enkelte tilfælde hvor godkender (ex. timesedler) fejlagtigt ikke fremgik af ny bemyndigelsesoversigt. Herudover er der tildelt udvidede rettigheder i ERP-systemet. I forbindelse med Navision Stat implementeringen er arbejdet med implementering af ny registreringsramme påbegyndt. I løbet af 2021 forventer CBS en fuld opdatering af regnskabsinstruksen til at reflektere både Navision Stat og registreringsrammen.



## 4.1 Betydelige risici og fokusområder ved revisionen

### Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS

(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Bemærkninger fra den udførte løbende
Omkostninger er i forkert regnskabsperiode (F) Bevillingskontrol (FV)(JK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omkostninger indregnes ikke på det reelle afholdelsestidspunkt</li> </ul>	Omkostninger	●	Vi har konstateret, at CBS har tilrettelagt kontroller, der sikrer indregning i korrekt periode. Vi vil gennemgå foretagne kontroller ved årsskiftet suppleret med substansgennemgang.
It-miljøet sikrer ikke i alle væsentlige henseender rigtig regnskabsrapportering (F)(JK)(FV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for, at der ikke er sikret fornødne generelle it-kontroller til at mitigere risici for fejl</li> </ul>	Tværgående	●	CBS har i al væsentlighed tilrettelagt passende kontroller på it-området på trods af implementering af nyt ERP-system. Vi anbefaler dog fortsat fokus på rettighedstildeling. Vi henviser til side 313 for revisionen af generelle it-kontroller.

## 4.1.1 Besvigelserisiko

### Forespørgsler om besvigelserisiko har ikke givet anledning til særskilte revisionsrisici

Vi udfører vores revision med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed, men ikke absolut sikkerhed for, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser (tilsigtet) eller fejl (utiltsigtet).

Ledelsen har orienteret os om, at der ikke er identificeret eller indberettet væsentlige forhold frem til underskrivelsen af årsregnskabet.

Vi har drøftet overvejelserne om besvigelser med den administrative ledelse på møder i forbindelse med den løbende revision og med direktør, rektor og bestyrelsesformandsskabet den 1.marts 2021

Vi vil også drøfte overvejelserne om besvigelser med bestyrelsen på mødet den 12. april 2020.

#### Drøftelser med ledelsen om risikoen for besvigelser

Vi har med bestyrelsesformandsskabet og den administrative ledelse drøftet risikoen for, at CBS' regnskab indeholder væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser.

Formålet er at opnå en bedre forståelse af ledelsens vurdering af risiciene forbundet med besvigelser samt at opnå kendskab til de kontrolforanstaltninger, der er opsat for at imødegå disse risici.

Ledelsen har overfor os bekræftet, at den ikke har kendskab til besvigelser i årets løb, ej heller til i gangværende undersøgelser af formodede besvigelser.

#### Bestyrelsens kendskab til besvigelser

Bestyrelsen bekræfter ved at underskrive dette protokollat:

- at bestyrelsen er bekendt med sit ansvar for udformning og implementering af interne kontroller til at forebygge og opdage besvigelser, og er bekendt med, at universitetet har etableret funktionsadskillelse på alle områder.
- at der efter bestyrelsens vurdering ikke er særlig risiko for besvigelser (regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver), herunder fejl i årsregnskabet som følge af besvigelser.
- at bestyrelsen ikke har kendskab til oplysninger om besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, som kan have involveret ledelsen eller medarbejdere, og som kan have væsentlig betydning for årsregnskabet.

## 4.1.2 Nærmere oplysninger om betydelige revisionsrisici

### Ledelsens tilsidesættelse af kontroller (formodet risiko) – ingen observationer

#### Risiko

Ledelsens tilsidesættelse af kontroller udgør ifølge ISA 240 altid en betydelig risiko. I dette afsnit beskriver vi de specifikke områder, der medfører risiko for tilsidesættelse.

Vi har udført revisionshandlinger for at identificere eventuelle tilfælde af ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Vi beskriver i dette afsnit de handlinger og de områder, vi har haft fokus på.

#### Observationer

Vi har ingen observationer vedrørende ledelsens tilsidesættelse af kontroller.

#### Konklusion

Vi har ikke identificeret fejl eller mangler, som følge af ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Vores udførte revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

#### Vores revisionsmæssige reaktion og væsentlige observationer

En ledelse indtager generelt set en stilling, hvor det er muligt for den at begå besvigelser, fordi den kan manipulere regnskabsmaterialet og udarbejde manipulerede regnskaber ved at tilsidesætte kontroller, der ellers synes at fungere effektivt. Incitamentet kan være til stede, idet ledelsens aflønning består af et variabelt element.

Vi har drøftet dette med medlemmer af ledelsen og andre. Vi har overvejet muligheden for manglende neutralitet i regnskabsmæssige vurderinger og skøn, herunder analyseret væsentlige regnskabsmæssige skøn som fx test af feriepengehensættelse, brugstider på anlægsaktiver, hensættelser i relation til retssager og opgørelse af reetablering af indretning af lejede lokaler ved fraflytning.

Vi har vurderet interne kontroller for årsafslutnings- og rapporteringsprocessen. Vi har derudover testet posteringer og kontroller for betydelige usædvanlige transaktioner.

Vi har for at imødegå risikoen testet posteringer omkring balancedagen og regnskabsafslutningen, idet erfaringen viser, at risikoen for tilsidesættelse er mere sandsynlig i denne periode.

#### Usædvanlige transaktioner

Der har i løbet af året ikke været usædvanlige transaktioner.

### 4.1.3 Generelle it-kontroller for administrativ IT

Baseret på årets IT-revision er det vores vurdering, at de generelle it-kontroller, som CBS varetager, i det væsentlige har været hensigtsmæssigt udformet og opretholdt.

Som led i vores revision i årets løb har vi testet generelle it-kontroller inden for udvalgte områder, systemer og databaser for at vurdere om kontrollerne understøtter det etablerede control-miljø for regnskabsafregning.

Scope for vores revision af generelle it-kontroller for 2020 har været flg.:

- STADS
- Navision Stat
- SLS
- IndFak2

Vi har endvidere testet sikkerheden på tekniske platforme, som systemerne er placeret på:

- Windows AD
- Oracle-database STADS

#### Konklusion

Det er vores vurdering, at der ikke er mangler eller svagheder i de generelle it-kontroller, der har væsentlig betydning for regnskabsafregningen.

#### Vores opfattelse af jeres generelle it-kontroller

Generelle it-kontroller er de kontroller, som ledelsen har etableret i og omkring virksomhedens væsentlige it-platforme med henblik på at opnå en velkontrolleret og sikker it-anvendelse og dermed understøtte en pålidelig databehandling i it-baserede forretningsproces-ser.

Som led i revisionen af Copenhagen Business School har Deloitte revideret den del af de generelle it-kontroller, som vi vurderer relevante for aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, og som er i overensstemmelse med de lovgivningsmæssige krav. Vores revision er ikke specifikt rettet mod at afdække brud på Person-dataforordningen (GDPR).

Formålet har været at vurdere, om ovennævnte generelle it-kontroller dels er udformet på en hensigtsmæssig måde, og dels opretholdes og dokumenteres som tilsigtet for regnskabsåret.

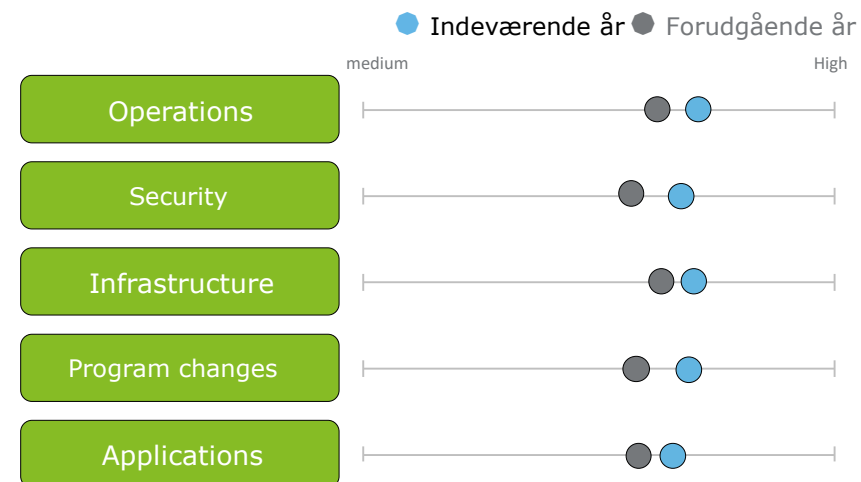
På baggrund af årets it-revision er det vores vurdering, at de generelle it-kontroller, som Copenhagen Business School varetager, i det væsentlige har været hensigtsmæssigt udformet og opretholdt.

#### Implementering af Navision STAT

I forbindelse med overgangen til Navision STAT har vi ikke konstateret væsentlige observationer for de kontroller varetaget af CBS.

Vurdering af jeres generelle it-kontroller, der indgår i vores revision ses i figur til højre.

Væsentlig at bemærke i nedenstående figur, er at vi vurderer, at I er lykkedes med et højt niveau indenfor jeres generelle IT-kontroller. Implementering af nye systemer har bidraget til udvikling af kontrollerne, hvilket fremgår nedenfor:



#### Anbefalinger

Vi har identificeret følgende områder til forbedring: Den etablerede procedure for håndtering af systemadgange og rettigheder bør opstrammes med henblik på at sikre, at retningslinjerne også omfatter stillingsændringer.

Vi har udarbejdet en særskilt rapport omkring de generelle it-kontroller, som er blevet gennemgået med de it-ansvarlige og den daglige ledelse, som er bekendt med ovenstående. Risikoen vurderes lille af ledelsen som følge af systematisk gennemgang to gange årligt.



# 5 Andre væsentlige revisionsområder (udvalgte)

## Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS

(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici




Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)	Bemærkninger fra den udførte revision
Personaleomkostninger udbetales med forkert beløb (F)(JK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for, at CBS udbetaler lønninger, der ikke er i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer</li> </ul>	Personaleomkostninger	<p>● Vi har ikke i forbindelse med vores stikprøvevise revision tilfælde, hvor CBS har udbetalt løn, der ikke er i overensstemmelse med gældende regler mm.</p>
Funktions- og kvalifikationstillæg (F)(JK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for at CBS' fastsættelse af løntillæg ikke er sket ud fra dokumenterede økonomiske vurderinger, hvis et tillæg kan fastlægges af nærmeste leder, uden konkrete rammer for tillæggets størrelse</li> </ul>	Personaleomkostninger	<p>● I forbindelse med gennemgang af stikprøver på lønsager til den løbende revision er det konstateret, at sammenlignelige funktionstillæg ikke ligger på samme beløbsmæssige niveau. CBS oplyser at fastsættelse af tillæg sker af nærmeste leder med ansættelsesbemyndigelse, uden at der er konkrete rammer for niveauet af tillægget på tværs af organisationen. Vi har sidenhen haft drøftelser med HR, som har præsenteret en, efter vores mening, passende plan til fastsættelse af ajourførte retningslinjer, som sikrer konkrete rammer for ledere der fastlægger funktionstillæg. Ved implementering af denne plan er vores anbefalinger imødekommet.</p>
Feriepengeforpligtelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for at feriepengeforpligtelsen ikke er indregnet i henhold til Økonomitstyrelsens retningslinjer eller at beregningsgrundlaget indeholder en væsentlig fejl</li> </ul>	Feriepengeforpligtelse	<p>● I forbindelse med vores revision af feriepengeforpligtelsen er CBS blevet opmærksomme på, at ansatte ikke i tilstrækkeligt omfang rettidigt registrerer afholdt ferie, hvorfor CBS ikke har fundet det pålideligt at anvende gennemsnitlig restferie på baggrund af dataudtræk og i stedet anvendt Økonomitstyrelsen vejledende restferiesats.</p> <p>Vi er enige i denne vurdering og henviser til nærmere beskrivelse i afsnit 8.3.</p>
Uddannelses og forskningsaktiviteter indregnes i forkert periode eller med forkert beløb (F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er uoverensstemmelse mellem finanslovtilskud og indregnet tilskud i regnskabet</li> </ul>	Taxameter-, basisforsknings- og andre statslige tilskud	<p>● Vi har gennemgået indregning af uddannelses- og forskningsaktiviteter, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.</p>



# 5 Andre væsentlige revisionsområder (udvalgte) - fortsat

## Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS

(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Bemærkninger fra den udførte revision
Styring af offentlige indkøb (FV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for, at CBS ikke følger retningslinjerne for styring af offentlige indkøb</li> </ul>	Tværgående		Vi har konstateret at CBS fortsat arbejder på at præcisere og forbedre indkøbsanalysesystemets rapportering, der indgår i ledelsens styring af offentlige indkøb. CBS har etableret en proces i 2019, hvor der løbende følges op på aftaledækning, og hvor der to gange årligt er direktionsinvolvering, hvilket kan bekræftes fortsat er gældende i 2020.
Årsrapporten bliver behæftet med fejl ifm. dens udarbejdelse (F)(JK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risiko for, at CBS ikke opstiller årsregnskabet iht. gældende lovgivning og vejledninger, samt at der sker fejl ifm. opstilling eller layout-proces</li> </ul>	Tværgående		Vi har gennemgået regnskabsudarbejdelsesprocessen og fået bekræftet, at processen i al væsentlighed er uændret fra tidligere år, selvom der er implementeret nyt ERP system. Vi har ikke observeret væsentlige ændringer i de grundlæggende forretningsgange. CBS planlægger at opdatere regnskabsinstruksen fuldt ud ift. Navision Stat i 2021 samtidig med implementering af ny registreringsramme.
Aktivitets og ressource-styring (økonomistyring) (FV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for, at CBS ikke i tilstrækkeligt omfang sikrer den fornødne økonomistyring</li> </ul>	Tværgående		Vi har konstateret, at CBS har udarbejdet beskrevne forretningsgange, og at der løbende rapporteres om økonomi til dispositionsberettigede. Der henvises til side 320-321 for en vurdering af modenheden i økonomifunktionen.



# 5 Andre væsentlige revisionsområder (udvalgte) - fortsat

## Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS

(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)	Bemærkninger fra den udførte revision
Mål og resultatstyring (FV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for, at CBS' rapportering om mål og resultatstyring ikke er i overensstemmelse med de faktisk opsatte mål og realiserede resultater</li> </ul>	Tværgående	<p>●</p> <p>Det er vores vurdering, at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge de i den strategiske rammekontrakt opsatte mål. Vi henviser til nærmere beskrivelse i afsnit 6.2.</p>
Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed) (JK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for, at der er gennemført aktiviteter, som ikke er i overensstemmelse med reglerne for indtægtsdækket virksomhed, herunder at det akkumulerede resultat (egenkapital) er negativt i mere end 3 år.</li> </ul>	Eksterne tilskuds-aktiviteter	<p>●</p> <p>CBS har beskrevet forretningsgange for gennemførelse af den indtægtsdækkede virksomhed. Aktiviteten har et yderst begrænset omfang i forhold til de samlede aktiviteter, og de tilrettelagte kontroller afspejler aktivitetens omfang.</p>
Karakterer indtastes fejlagtigt i Digital Eksamen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for at der sker fejl i udfyldelse af karakter i Digital Eksamen, da størstedelen af indtastningerne godkendes og indtastes af samme person.</li> </ul>	Taxameter-tilskud	<p>●</p> <p>Vi har på baggrund af karakterliste beregnet os frem til at 57% af karakterer indrapporteret til Digital Eksamen er sket uden kontrol af en anden end den der har afgivet karakteren (mod 55,9% i 2019). Der er krav om at minimum 1/3-del af eksamenerne skal bedømmes ved en ekstern censor, hvilket CBS overholder.</p>
Effekt af Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er risiko for, at Covid-19 har haft væsentlig påvirkning på CBS' aktiviteter og regnskabsaflæggelse og at de gældende forretningsgange, retningslinjer og politikker ikke er fulgt.</li> </ul>	Tværgående	<p>●</p> <p>Vi har konstateret, at der har været passende ledelsesmæssig fokus på effekt af Covid-19, herunder at den overordnede økonomistyring har fungeret passende i perioden.</p>



# Forvaltningsrevision og juridisk- kritisk revision

### 3. Forvaltningsrevision og sammenhæng med finansiel revision (konklusioner)

Revisionen foretages i overensstemmelse med Internationale revisionsstandarder, Standarderne for Offentlig Revision (SOR), vedtægter og andre regler.

Revisionen er tilrettelagt med henblik på at sikre, at årsregnskabet giver et korrekt billede af aktiver, passiver og finansielle stilling på balancedagen samt resultatet af universitetets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret i overensstemmelse med statens regnskabsregler.

Ved juridisk-kritisk revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed for udvalgte emner, om de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Udvalgte emner i 2020:

- Styring af offentlig indkøb
- Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)\*
- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner\*
- Særlige forhold vedr. Covid-19

Ved forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de undersøgte systemer, processer eller dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de områder, der er omfattet af regnskabet.

Udvalgte emner i 2020:

- Aktivitets- og resursestyring\*
- Mål- og resultatstyring\*
- Særlige forhold vedr. Covid-19

I den fremlagte plan i forbindelse med 2019 revisionen var der desuden planlagt revision af fastholdelse af studerende, men grundet Covid-19 kan 2020 ikke anses for et anvendeligt benchmark år, hvorfor denne er udskudt.

Emner inden for juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision revideres kun, såfremt de er relevante for universitetet. Alle relevante emner skal revideres over en 5-årig periode.

#### SOR 7 Forvaltningsrevisioner God offentlig økonomistyring og forvaltning:

- Aktivitets- og ressourcestyring\*\*
- Mål- og resultatstyring\*\*
- Styring af offentlige indkøb
- Budgetstyring af flerårige investeringsprojekter
- Styring af offentlige tilskudsordninger
- Særlige forhold vedr. Covid-19\*\*



#### Konklusion på de udvalgte områder:

- **Aktivitets- og resursestyring\*:** Vi har konstateret, at der er etableret tilstrækkelige forretningsgange og interne kontroller til at sikre, at ledelsen får relevante informationer, samt at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge økonomistyringen.
- **Mål- og resultatstyring\*:** Vi har konstateret, at der er etableret målinger, der sikrer, at der rapporteres om de indikatorer, CBS har fastsat for at støtte opfyldelsen af den strategiske rammekontrakt. Det er vores vurdering, at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge de i rammekontrakten opsatte mål.
- Vi har ikke konstateret indikationer på manglende sparsommelighed, produktivitet eller effektivitet

Forvaltnings-  
revision

Juridisk-  
kritisk  
revision

Finansiel  
revision

#### SOR 6 Juridisk-kritiske revisioner Overholdelse af love og regler

- Gennemførelse af indkøb
- Styring af offentlig indkøb \*\*
- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner\*\*
- Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)\*\*
- Opkrævning af gebyrer
- Tildeling af tilskud
- Rettighedsbestemte overførsler
- Særlige forhold vedr. Covid-19\*\*



#### Konklusion på de udvalgte områder:

- **Styring af offentlig indkøb:** Vi har konstateret, at CBS har udarbejdet indkøbspolitik og retningslinjer på området. Vi har desuden konstateret, at CBS har implementeret indkøbsanalyzesystem, som anvendes til analyser og rapportering til ledelsen
- **Gennemførelse af salg\*:** Konklusionen på den i 2020 udførte revision er, at CBS har passende ledelsesmæssig fokus på den indtægtsdækkede virksomhed.
- **Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner\*:** Konklusionen på den i 2020 udførte revision er, at CBS har procedurer for kontrol af oprettelser af nye medarbejdere samt for kontrol af udbetaling af engangsvederlag og tildeling af engangsvederlag og funktionstillæg.
- Vi har ikke konstateret indikationer på væsentlige regelbrud i forbindelse med dispositioner











**Særlige forhold vedr. Covid-19:** Vi har observeret at Covid-19, ikke har påvirket CBS i sådan en grad at det ikke har været muligt at opretholde de ledelsesmæssige besluttede forretningsgange og kontroller for at overholdelse af love og regler sikres opretholdt.

\*Pligtigt område iht. Styrelsens retningslinjer

\*\* Udvalgte emner i 2020

## 6. Forvaltningsemner i henhold til Standarder for Offentlig Revision (SOR)

### Planlagt rotations-skema for revisionen af CBS

Emne	Forvaltningsemne	Tidspunkt for gennemgang				
		2018	2019	2020	2021	2022
 Aktivitets og ressourcestyring	Generelt iht. standard	X	X	X	X	X
 Mål og resultatstyring	Generelt iht. standard	X	X	X	X	X
 Styring af offentlige indkøb	Generelt iht. standard	(X)	(X)	X		X
 Budgetstyring af flerårige projekter	Generelt iht. standard (i relevant omfang)					
 Udnyttelse af bygningsfaciliteter	Specifikt for CBS		X			X
 Fastholdelse af studerende	Specifikt for CBS				X	
 Gennemførelse af indkøb	Juridisk kritisk	X			X	
 Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner	Juridisk kritisk	X	X	X	X	X
 Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)	Juridisk kritisk	X	X	X	X	X
 Effekt af Covid-19	Forvaltning / juridisk-kritisk			x		

(x) Primært opfølgning på udvikling



## 6.1 Aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring)

Økonomistyringen foretages på et passende niveau

### Risiko

Der er risiko for, at CBS ikke overholder bevillingsregler som følge af en utilstrækkelig aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring)

### Vurdering af økonomistyring

Vi har konstateret, at der generelt er passende kontroller vedr. rapportering og opfølgning på økonomistyringen. Herunder at økonomistyringen har passende fokus hos såvel direktion som bestyrelse.

### Observationer

Vi har ikke konstateret væsentlige mangler i CBS tilrettelagte kontrol.

### Konklusion

Vi har konstateret, at der er etableret tilstrækkelige forretningsgange og interne kontroller til at sikre, at ledelsen får relevante informationer, samt at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge økonomistyringen.

### Formål

Formålet er at vurdere, om Institutionen har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsen har tilstrækkelig og valid information til rettidigt at træffe velbegrundede beslutninger i forbindelse med aktivitets- og ressourcestyringen.

### Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af Institutionen tilrettelagte forretningsgange og kontroller for økonomistyring, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

### Omfang

Gennemgangen har blandt andet omfattet en vurdering af om:

- Der udarbejdes bestyrelsesgodkendte budgetter
- Der er faste procedurer for rapportering til ledelse og bestyrelse
- Rapporteringen omfatter alle Institutionens aktiviteter
- Det dokumenteres løbende i referater, at økonomirapporteringen er drøftet i bestyrelse
- Centrale kontroller i forbindelse med udarbejdelsen af den løbende økonomirapportering er implementeret og har fungeret effektivt.

### Observationer

Grundlaget for CBS økonomistyring er budgettet for 2020, som blev vedtaget af bestyrelsen pr. 5 december 2019. Den løbende opfølgning fokuserer på væsentlige ændringer og udvikling i resultatopgørelsen.

CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformationen er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med økonomistyringen. Vi har endvidere observeret at ledelsen har en særlig fokus på strategiske initiativer.

Vi har dog noteret, at der har været difference i sammenligningstal i Q2 rapporteringen, som følge af at der sidste år var foretaget nogle justeringer i tallene, som ikke fremgik af bogholderiet. Vi har drøftet forholdet og anbefalet at der fremadrettet laves en fodnote, hvis der sker justering/rettelser til sammenligningstallene.

Som følge af krav i revisionsinstruksen om implementering af ny registreringsramme i 2021, har vi været i dialog med CBS og gjort opmærksom på, at der er krav til opdatering af regnskabsinstruks. CBS oplyser, at de nødvendige opdateringer sker i løbet af 2021 for at imødekomme Økonomistyrelsens krav.

Vi har på efterfølgende slide uddybet vores vurdering af det overordnede interne kontrolmiljø.

## 6.1.1 Aktivitets- og ressourcestyring – fortsat (internt kontrolmiljø)

Ud fra vores revision og drøftelser med ledelsen vurderer vi, at det interne kontrolmiljø i CBS er passende

Vi har vurderet CBS' overordnede kontrolmiljø ud fra et antal områder og underliggende principper.

Vi vurderer, at det interne kontrolmiljø er passende.

Der er vores opfattelse, at de forretningsgange, interne kontroller samt regnskabs- og informationssystemerne som helhed, som direktionen har etableret, danner et forsvarligt grundlag for udarbejdelsen af årsrapporten.

	2019	2020 (realiseret)	2020 (budget)
Overskudsgrad	4,10%	5,50%	1,52%
Løn i pct. af indtægter	64,47%	65,11%	66,25%
Løn udvikling VIP fra 2019 – 2020	5%	6%	9%
Løn udvikling øvrige fra 2019 – 2020	1%	(1%)	0%
Årsværk	1.533	1.562	1.598
Løn pr. årsværk	600	603	602
Omk. (ex. løn) i pct. af indtægter	28,09%	26,56%	32,16%

### Observationer fortsat

Til venstre er en indhentet nøgletal fra udkast til årsrapporten for 2020, hvoraf den finansielle trend på aktivitets- og ressourcestyring fremgår. Vi bemærker følgende for udviklingen fra 2019 til 2020:

- Overskudsgraden i årsrapporten er steget fra at udgøre 4,1% til at udgøre 5,5%. Den væsentlig udvikling skyldes primært at CBS har reduceret sine omkostninger væsentlig og indtægterne er holdt på en vækst på 1,5%.
- Lønudviklingen på VIP skyldes, at det har lykket CBS via en fokuseret indsats at tiltrække flere til forsknings- og uddannelsesområdet. Det har været en strategi fra ledelsen at styrke forsknings- og uddannelsesområdet, som tildeles gøres ved at tiltrække talenter. De samlede lønomkostninger pr. årsværk er på niveau for begge år på henholdsvis 600 og 603.
- Udviklingen på omkostninger (ex. løn) er primært relateret til Covid-19. Covid-19 har resulteret i hjemsendelse samt ændrede rutiner, og derved også en reduktion på omkostninger relateret til rejser, kantinedrift mv. Der er modtaget et tilskud fra staten til dækning af omkostninger til rengøring mv., som er på i alt 4 mio.kr. CBS har i 2020 realiseret omkostninger til rengøring mv. med 19 mio. kr. mod 16 mio. kr. i 2019.

CBS arbejder løbende med at omkostningsprioritere, for at sikre en høj og faglig opfyldelse af sine formål. Derfor ser vi en skift mellem lønomkostninger til VIP kontra de øvrige lønomkostninger og øvrige omkostninger.

### Vores opfattelse af jeres interne kontrolmiljø

Vores revision i løbet af året har til formål at undersøge og vurdere, om CBS rapporteringssystemer, forretningsgange og interne kontroller fungerer forsvarligt.

Formålet hermed er at påse, om der forefindes korrekte, troværdige og rettidige bogholderiregistreringer som grundlag for aflæggelsen af årsregnskabet.

Vores revision i løbet af året og kontroltest er baseret på vores forståelse og vurdering af det interne kontrolmiljø, foretagne interview og gennemgang af udvalgte kontroller.

Vi har bl.a. afholdt møde med ledelsen inden for økonomistyring, hvor procedurer for udarbejdelse af kvartalsrapportering blev gennemgået. Vi har desuden indhentet regnskabsinstruks fra februar 2020 og sikret, at det ikke er væsentlige uoverensstemmelser.

Vi vurderer, at CBS har et passende kontrolmiljø, der sikrer, at CBS' rapporteringssystemer, forretningsgange og interne kontroller fungerer forsvarligt.

### 99 Ledelsens bemærkninger

Ledelsen arbejder løbende på at udvikle det interne kontrolmiljø. I 2020 har indsatsen været fokuseret på at få CBS over på statens Navision løsning for herved at fremtidssikre den platform som anvendes til regnskabsudarbejdelse m.m. CBS overgik til Navision Stat i september 2020. Ledelsen har planlagt at indarbejde beskrivelse af risikostyringen i forbindelse med regnskabsaflæggelsen i regnskabsinstruksen, når statens vejledning på området foreligger. I mellemtiden har CBS udarbejdet en risikoanalyse i særskilt dokument dateret 18. december 2020, der skal danne grundlag beskrivelse i regnskabsinstruksen. Den af CBS udarbejdede risikoanalyse skal sammen med den kommende vejledning fra Økonomistyrelsen danne grundlag for beskrivelse i regnskabsinstruks.

## 6.2 Strategisk rammekontrakt (mål- og resultatstyring)

Der er etableret proces for afrapportering om de 5 aftalte strategiske mål

### Risiko

Der er risiko for, at CBS' rapportering om mål- og resultatstyring ikke er i overensstemmelse med de faktisk opsatte mål og realiserede resultater. For CBS er de væsentligste områder forankret i en strategisk rammekontrakt, der er indgået med styrelsen, og hvor målrealisering har betydning for universitetets grundtilskud.

### Vurdering af interne kontroller

Vi har konstateret, at der generelt er passende kontroller vedrørende rapportering og opfølgning på opsatte mål, herunder at opfølgningen er forankret i såvel direktion som bestyrelse.

### Observationer

Vi har ikke konstateret mangler i CBS' tilrettelagte kontrol.

### Konklusion

Vi har konstateret, at der er etableret målinger, der sikrer, at der rapporteres om de indikatorer, CBS har fastsat for at støtte opfyldelsen af den strategiske rammekontrakt. Det er vores vurdering, at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge de i rammekontrakten opsatte mål.

### Formål

Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at CBS kan rapportere om de mål, der aftalt med UFM i den strategiske rammekontrakt, der løber fra 2018 til 2021, samt at der er fastlagt indikatorer og tilrettelagt procedurer, der understøtter udarbejdelse af en passende rapportering.

### Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for målrapportering, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

### Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af, hvorvidt:

- der er fastsat indikatorer for de aftalte strategiske mål.
- målinger er baseret på passende dokumentation fra interne og eksterne kilder.
- rapporteringen af de enkelte målepunkter er sket i henhold til de opsatte målingskriterier.
- omtalen af målopfølgningen er sket i overensstemmelse med den foreliggende dokumentation.

### Observationer

CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformationen er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med målstyringen.

CBS har redegjort for status på målsætningerne i den detaljerede statusredegørelse for 2020, og konklusionerne herfra er medtaget i årsrapporten i henhold til bestyrelsens retningslinjer.

Vi har gennemgået CBS' mål- og resultatstyring til underliggende dokumentation for de 5 mål, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

## 6.3 Styring af offentlige indkøb

Overordnede principper understøtter en god styring af indkøb, og CBS arbejder løbende på at udbygge rapportering og styring på området

### Risiko

Der er risiko for, at CBS ikke følger retningslinjerne for styring af offentlige indkøb.

### Vurdering af interne kontroller

Vi har konstateret, at der generelt er passende kontroller vedrørende rapportering og opfølgning på opsatte mål, herunder at resultatopfølgningen har stor fokus hos såvel direktion som bestyrelse.

### Observationer

Vi har ikke konstateret væsentlige mangler i CBS' tilrettelagte kontrol.

### Konklusion

Vi har konstateret, at CBS har udarbejdet indkøbspolitik og retningslinjer på området. Vi har desuden konstateret, at CBS har implementeret indkøbsanalyzesystem, som anvendes til analyser og rapportering til ledelsen.

### Formål

Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at CBS følger retningslinjerne for offentlige indkøb.

### Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller samt rapportering til ledelsesniveau. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

### Omfang

Gennemgangen har blandt andet omfattet en vurdering af, om:

- der er udarbejdet indkøbspolitikker, der definerer arten og omfanget af indkøb.
- der i politikker og forretningsgange er en klar beskrivelse af ansvarsfordelingen i forbindelse med indkøb, herunder hvilke kriterier der ligger til grund for vurdering af fremgangsmåden ved forskellige typer indkøb.
- der er etableret en rapportering om, hvor stor del af CBS' forbrug der er adresserbar, og i hvor høj grad dette er konkurrenceudsat/aftaledækket. Rapporteringen viser desuden det ikke-konkurrenceudsatte/ikke-aftaledækkede forbrug over 300 t.kr.

### Observationer

Det er vores vurdering, at CBS har etableret analyser og forretningsgange, der understøtter det nødvendige overblik og opfølgning i forhold til styring af offentlige indkøb.

På anden år med analyserne, er erfaringsniveauet med brugen af disse i rapporteringen til ledelsen styrket området. CBS har oplyst at der fortsat arbejdes med at forbedre analyserne, og der er derfor fortsat et behov for mindre justeringer. Dog giver analysen ledelsen det nødvendige overblik og opfølgning i forhold til styring af offentlige indkøb.

Følgende tabel giver et overblik over de sidste to års indkøb der er analyseret gennem de nye analyser:

Mio.kr.	2019	2020*
Omkostninger i alt	184,7	181,1
Analyseret omkostninger	176,5	164,1
% analyseret	95,6%	90,6%

\*2020 er baseret på rapport 3/12

## 6.4 Løn- og ansættelsesforhold

### Etablerede forretningsgange understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med gældende praksis

#### Risiko

Der er risiko for, at CBS udbetaler lønninger, der ikke er i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer.

#### Vurdering af forretningsgange og interne kontroller

Vi kan konkludere, at CBS har etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med de relevante retsnormer, for så vidt angår de processer, som CBS har ansvaret for.

#### Observationer

Vi har følgende observationer:  
Vi har ikke konstateret væsentlige mangler i CBS' tilrettelagte kontrol.

#### Konklusion

Konklusionen på den i 2020 udførte revision er, at CBS har procedurer for kontrol af oprettelser af nye medarbejdere samt for kontrol af udbetaling af engangsvederlag.

#### Formål

Formålet med den samlede revision er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er væsentlige og uopdagede regelbrud (dvs. væsentlige fejl) i de udbetalte lønninger, og at CBS administrerer området i overensstemmelse med gældende retsnormer, herunder at der er tilrettelagt procedurer, der sikrer, at variable løndelevne er godkendt og i overensstemmelse med sædvanlig praksis.

#### Afgrænsning

CBS anvender SLS, og Økonomistyrelsen har ansvaret for, at indrapporterede løndelevne er kommet korrekt til udbetaling. Økonomistyrelsen har i ledelseserklæring dateret 12. januar 2021 bekræftet, at Økonomistyrelsen indestår for sikkerheden i systemerne, og at der ikke er forhold af væsentlig betydning for revisionen, hvorfor vores revisioner afgrænses til en vurdering af indrapportering til SLS og behandling af uddata.

#### Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af, om CBS har:

- etableret forretningsgange, der forebygger, at der udbetales løn, der ikke er i overensstemmelse med gældende regler
- etableret procedurer for vurdering af, om lønindplacering er sket ud fra passende dokumentation, og
- sikret, at variable løndelevne som overtid, engangsvederlag, resultatløns mv. kontrolleres inden indrapportering til SLS.

#### Observationer

Det er vores vurdering, at CBS har etableret forretningsgange, der understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer (praksis), herunder fastsættelse og udbetaling af engangsvederlag, hvor der anvendes faste blanketter, der dokumenterer specificering af præstationerne, samt faste godkendelsesprocedurer.

Vi har i forbindelse med stikprøver relateret til engangsvederlag og funktionstillæg, observeret at tillæg kan fastlægges af nærmeste leder, uden konkrete rammer for tillæggets størrelse. Dette kan resultere i en risiko for manglende sparsommelighed i forbindelse med uddeling af funktionstillæg. CBS har i den forbindelse for at imødegå risikoen, udarbejdet og påbegyndt implementering af præciseret forretningsgang og kontrol relateret til tildeling af funktionstillæg og engangsvederlag, således at vores observation konstateret i løbet af 2020 er imødekommet, og derved anser vi vores observation for lukket.

Derudover har CBS indregnet skyldige midler der skal indbetales til feriefonden samt forpligtigelser vedr. ikke afholdte tildelte særlige feriedage og restferie fra 2020 og tidligere år. CBS har for så vidt angår restferiedage anvendt økonomistyrelsens vejledende antal dage (9,5 dag). CBS har konstateret at registrere restferie i ferieregistreringssystemet udgør 12,09 dage i gennemsnit. CBS har vurderet at der i ferieregistreringssystemet mangler at blive registreret feriedage i forbindelse med juleferien, hvorfor det er vurderet at økonomistyrelsens estimerede antal dage er det bedste skøn. Vi anbefaler, at det løbende sikres at registrering af afholdt ferie er opdateret.

Der henvises herudover til afsnit 8.3 Løn og gager for nærmere gennemgang af området.



## 6.5 Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)

Området har begrænset omfang på CBS, og det akkumulerede resultat er positivt

### Risiko

Der er risiko for, at der er gennemført aktiviteter, som ikke er i overensstemmelse med reglerne for indtægtsdækket virksomhed, herunder at det akkumulerede resultat (egenkapital) er negativt i mere end 4 år.

### Vurdering af forretningsgange og interne kontroller

Vi kan konkludere, at CBS har etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at prissætningen på indtægtsdækket virksomhed sker i overensstemmelse med reglerne herfor.

### Observationer

Ingen væsentlige observationer.

### Konklusion

Konklusionen på den i 2020 udførte revision er, at CBS har passende ledelsesmæssig fokus på den indtægtsdækkede virksomhed.

### Formål

Formålet med revisionen af den indtægtsdækkede virksomhed er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er væsentlige og uopdagede fravigelser af retningslinjerne for indtægtsdækket virksomhed. Herunder særligt at det opgjorte resultat af indtægtsdækket virksomhed er i overensstemmelse med foretagne registreringer, og at det akkumulerede resultat ikke er negativt.

### Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for indtægtsdækket virksomhed, herunder at der er processer for rapporting til ledelsen. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

### Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af, om CBS har:

- beskrevne forretningsgange for gennemførelse og kontrol med indtægtsdækket virksomhed,
- et akkumuleret resultat af den indtægtsdækkede virksomhed, der er positivt,

- forretningsgange, der fastsætter krav til prissætningen af den gennemførte aktivitet som indtægtsdækket virksomhed, og
- oplyst om omfanget af den indtægtsdækkede virksomhed i regnskabet.

### Observationer

Vi har konstateret, at CBS foretager særskilt registrering af indtægtsdækket virksomhed, og at omfanget af den indtægtsdækkede virksomhed alene udgør 0,1 mio.kr., svarende til 0,01% af den samlede omsætning, hvilket er på samme niveau som i 2019.

Det akkumulerede resultat siden 2007 udgør 18.442 t.kr.

Henset til den indtægtsdækkede virksomheds andel af den samlede omsætning har vi for et enkelt projekt set, at dette er behandlet i overensstemmelse med CBS' retningslinjer og forretningsgange.



## 6.6 Særlige forhold vedrørende Covid-19

### Risiko

Der er risiko for, at Covid-19 har haft væsentlig påvirkning på CBS' aktiviteter og regnskabsaflæggelse og at de gældende forretningsgange, retningslinjer og politikker ikke er fulgt.

### Vurdering af COVID-19's effekt

Vi har konstateret, at der har været passende ledelsesmæssig fokus på effekt af Covid-19, herunder at den overordnede økonomistyring har fungeret passende i perioden.

### Observationer

Vi har ikke konstateret væsentlige mangler.

### Konklusion

Vi har konstateret, at det interne kontrolmiljø har fungeret godt og uden væsentlig påvirkning af COVID-19, samt at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge udviklingen.

### Formål

Vi har i 2020 haft særlig fokus på at vurdere, om/hvordan Covid-19 har påvirket den daglige drift i 2020, herunder budgetopfølgning, overholdelse af lovgivning samt opretholdelse af en god økonomisk styring og forvaltning.

### Omfang

Gennemgangen har blandt andet omfattet en vurdering og drøftelse med ledelsen om effekt af Covid-19 ud fra en spørgeramme designet i henhold til SOR-emnerne, herunder en række overordnede spørgsmål:

- Har der være tilstrækkelig løbende overvågning af Covid-19 og konsekvenser for CBS?
- Har der været ekstraomkostninger, og hvordan er dette finansieret ?
- Har medarbejdere været hjemsendt, og hvad har dette betydet for opgavevaretagelsen ?
- Er der foretaget dispositioner uden om det normale godkendeshierarki ?
- Har der været udfordringer i forhold til overholdelse af lovgivning?
- Har der været processer for at vurdere produktivitet og effektivitet i Covid-19 perioden ?
- Har ledelsen vurderet, om Covid-19 har haft effekt på målopfyldelsen?

### Observationer

Vi har ingen observationer på baggrund af vores gennemgang af en eventuel effekt som følge af Covid-19.

## 6.7 Regnskabsaflæggelsesproces

CBS har hensigtsmæssige processer og interne kontroller til at understøtte regnskabsaflæggelsen

Vi overvejer de processer og interne kontroller, som CBS har implementeret til sikring af et hensigtsmæssigt regnskabsgrundlag for regnskabet. Vi har kontrolleret, at der foreligger et passende grundlag til at identificere og opgøre de nødvendige omklassificeringer mv.

### Risici

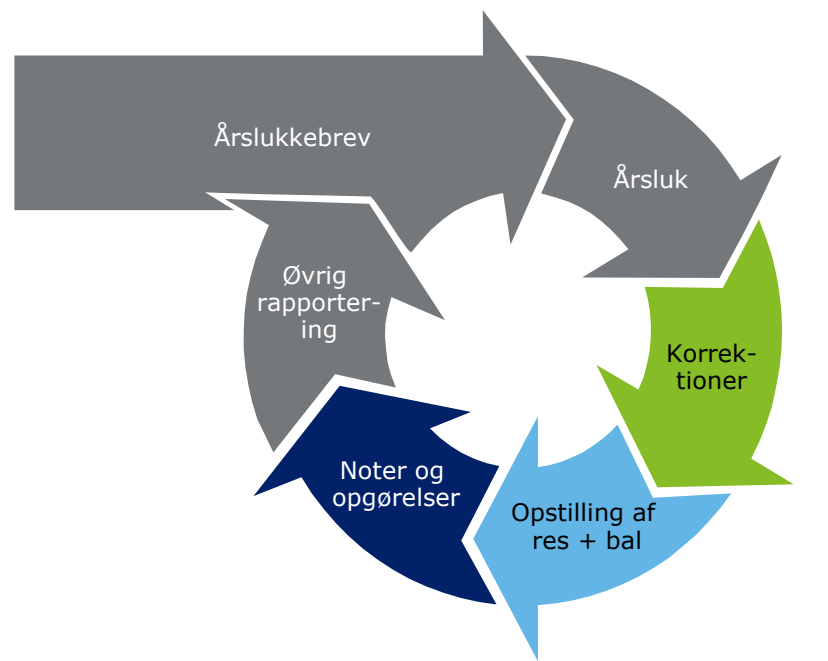
- Risiko for fejl som følge af fejl i egenudviklet regnskabsmodel i Excel
- Risiko for fejl/mangler i forbindelse med layout-processen
- Risiko for fejl relateret til manuelle efterposteringer

### Observationer

Vi har ikke konstateret forhold under vores revision af regnskabsopstillingen, og det er vores vurdering, at CBS fortsat har hensigtsmæssige forretningsgange og interne kontroller på området.

### Konklusion

Det er vores vurdering, at regnskabet er compliant med gældende lovgivning og krav, samt at det er i overensstemmelse med den underliggende bogføring.



### Øvrig rapportering

Den øvrige proces omkring årsrapporten, herunder ledelsesberetningen.

Vi har gennemlæst ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision.

### Korrektioner

Vi har kontrolleret alle væsentlige efterposteringer (>2 mio.kr.).

Revisionen af korrektioner har ikke givet anledning til bemærkninger.

### Opstilling af resultatopgørelse og balance

Regnskabet opstilles ved brug af egenudviklet Excel-model og kopieres over i grafisk model.

Vi har kontrolleret sammenhængen til underliggende bogføring samt til endeligt regnskab og valideret formler i Excel-arket.

# Andre forhold

## 7. Andre rådgivningsydelse

Vi har leveret andre rådgivningsydelser i løbet af året og bekræfter vores uafhængighed pr. dags dato

Vi skal i forbindelse med vores forpligtelser efter de internationale revisionsstandarder redegøre for arten af andre leverede rådgivnings- og erklæringsydelser.

Vi tager vores uafhængighed meget alvorligt og anvender et system til godkendelse af opgaver og overvågning af vores uafhængighed i forhold til den mellem Rigsrevisionen og UFM indgåede § 9-aftale.

Alle anmodninger til Deloitte om løsning af opgaver fra CBS skal følge den aftalte godkendelsesproces og vurderes for uafhængighedskonflikter.

Vi bekræfter, at alle på teamet er uafhængige af CBS.

### Ydelser leveret siden vores seneste revisionsprotokollat

Vi har siden seneste revisionsprotokollat af den 25. marts 2020 leveret følgende ydelser til CBS:

- Afgivelse af erklæringer på diverse projektregnskaber.
- Afgivelse af erklæringer på indberetning af årselever til Styrelsen.
- Assistance i henhold til den indgåede kontrakt vedrørende kontrol af momsopgørelse.
- Assistance med gennemgang og vurdering af prissætning vedrørende HDMaster
- Besvarelse af diverse forespørgsler vedrørende vurdering af den regnskabsmæssige behandling af påtænkte regnskabsmæssige transaktioner.
- Assistance i forbindelse med opstilling af konsekvensvurderingsmodeller vedr. Campus scenarier
- Supportering og videreudvikling af Business Intelligence platform, herunder integration med LDV.
- Assistance og rådgivning i forhold til opdatering af internt notat om skattemæssig behandling af forskellige godtgørelser om kompensationer.

# Udført revision af udvalgte revisionsområder

## 8. Redegørelse for den udførte revision af udvalgte områder

### Til orientering for bestyrelsen, Rigsrevisionen og ministeriet

#### Øversigt over den udførte revision

Vi har, i forbindelse med den gennemførte revision i årets løb samt til årsafslutningen, gennemgået følgende væsentlige regnskabsområder:

- Finanslovsindtægter og periodisering heraf (8.1)
- Eksterne omkostninger og kreditorer (8.2)
- Løn og gager (8.3)
- Likvide beholdninger og gæld til stat og realkreditinstitutter (8.4)
- Anlægsaktiver (materielle, immaterielle og finansielle) (8.5)
- Eksternt finansierede projekter (8.6)
- Hensatte- og kontraktlige forpligtelser
- Tilgodehavender
- Kortfristede gældsforpligtelser
- Indtægtsdækket virksomhed

#### I det følgende

... har vi til orientering for bestyrelsen, Rigsrevisionen og ministeriet mere detaljeret redegjort for de udførte revisionsbehandlinger og resultatet heraf for udvalgte områder.

## 8.1 Finanslovsindtægter og periodisering heraf

De indregnede finanslovsindtægter er i overensstemmelse med finanslovsbevillingen og tillægsbevillingen

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Indtægter	Taxametertilskud Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	Finanslovsindtægter

Ved revisionen af finanslovsindtægter har vi kontrolleret følgende forhold:

- De indregnede finanslovsindtægter er i overensstemmelse med finanslovsbevillingen og tillægsbevillingen.
- CBS har erhvervet ret til indtægterne.
- 12-delsraterne er indregnet i korrekt periode.
- Tillægsbevillingen er afstemt til underliggende dokumentation fra Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (SIU) og indregnet i korrekt periode.

Vurderingen er sket på baggrund af en vurdering af CBS' forretningsgange for afstemning til underliggende dokumentation, herunder finanslovsbevilling og opgørelser sendt fra SIU i relation til basis uddannelsesbevilling, taxametertilskud, basisforskningstilskud og andre statslige tilskud.

I relation til grundlaget for finanslovsindtægterne har vi foretaget følgende handlinger:

- Gennemgået CBS' forretningsgangsbeskrivelse for opgørelse af STÅ
- Herunder kontrol af registrering og ændring af karakterer
- Testet denne kontrol

Vi har konstateret i forbindelse med revisionen, at der som konsekvens af covid-19, er en stigende andel af digitale eksamener på CBS, hvilket har resulteret i at der jf. den normale proces, er sket en stigning af indtastede karakter, der er godkendt af samme person, som har indtastet karakteren. På baggrund af vores undersøgelser og drøftelser med CBS, kan vi konstatere at andelen af godkendte digitale eksamener uden anden godkender er indenfor styrelsens krav herfor. Vi har anbefalet ledelsen, at udviklingen i andel af eksamener, hvor samme person indtaster og godkender, følges også i fremtiden.

I tillæg hertil har vi revideret ÅU-indberetningen for foråret og efteråret 2020, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.



## 8.2 Eksterne omkostninger og kreditorer

Vi finder et passende kontrolmiljø i relation til omkostninger og kreditorer

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Omkostninger, og kreditorer	Resultatopgørelsen i øvrigt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varekreditorer</li> <li>• Andre driftsomkostninger</li> </ul>	Varekøb og varekreditorer

Ved revisionen af kreditorer har vi ved stikprøvevis kontrol og interview påset, at

- CBS har procedurer for månedlig afstemning af kreditormodul til Navision.
- CBS har procedurer for halvårligt at kontrollere ændringer i stamdata på oprettede kreditorer.
- CBS har et automatisk godkendelseshierarki i deres fakturamodtagelsessystem, som sikrer, at alle fakturaer bliver godkendt af mindst to i forening.
- CBS har gennemført en årlig gennemgang af momsområdet af en momsspecialist fra Deloitte for at afdække risiko for non-compliance med gældende momslovgivning.

Ved revisionen har vi stikprøvevist foretaget test af funktionsadskillelsen ved godkendelse af omkostninger, inden disse bogføres og efterfølgende betales. Herudover er der foretaget stikprøvevis test af, hvorvidt der foretages korrekt indregning af omkostninger.

Der er også foretaget stikprøvevis vurdering af sparsommeligheden under bilagsrevisionen, som bl.a. omfatter undersøgelser af, om CBS' dispositioner er i overensstemmelse med de almindelige normer for, hvad der under hensyntagen til organisations art og størrelse kræves af en hensigtsmæssig og sparsommelig forvaltning af offentlige midler, herunder hvorvidt goder og tjenesteydelser er erhvervet på en økonomisk måde under hensyntagen til pris, kvalitet og kvantitet. Vi har som led i vores revision udført test af CBS' egenkontroller i relation til periodisering, samt stikprøvevist testet for korrekt periodisering. I de udvalgte stikprøver har de interne kontroller efter vores opfattelse fungeret tilfredsstillende og i overensstemmelse med den gældende regnskabsinstruks, hvorfor det er vores opfattelse, at administrationen af varekøb og kreditorer er betryggende.

Deloitte's momsspecialister har gennemgået CBS' afregning af salgsmoms til SKAT samt gennemgået den delvise momsfradragret. Vi har ikke identificeret væsentlige fejl, men har givet enkelte anbefalinger. Disse er kommunikeret til CBS i særskilt notat.

## 8.3 Løn og gager

Vi finder et passende kontrolmiljø i relation til løn – og stikprøvevis kontrol af enkeltsager har ikke givet anledning til bemærkninger

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Lønomkostninger	Lønomkostninger Anden gæld (lønrelaterede poster)	Lønudbetaling

Rigsrevisionen har ansvaret for revisionen af Statens Lønssystem, SLS. Økonomistyrelsen har i *Ledelseserklæring for 2020 vedrørende revision, sikkerhed og ydelser for Økonomistyrelsens kunderettede systemer* fra d. 12. januar 2021 erklæret, at der ikke er væsentlige bemærkninger til de reviderede systemer, herunder SLS. Vi har derfor fokuseret vores revision mod CBS' grundlag for indberetninger til SLS, men har ikke efterregnet lønsedler genereret af SLS.

### Generel revision af løn og gager

Vi har ved vores revision gennemgået udvalgte forretningsgange og kontroller på området samt foretaget stikprøvevis kontrol af enkeltsager.

Vi har gennemgået den senest tilgængelige revisionsrapport fra Rigsrevisionen om SLS, og det fremgår heraf, at SLS ikke kræver, at der er såvel en indberetter som en frigiver ved udbetaling af løn. Der er således ikke etableret reel systemmæssigt krav om funktionsadskillelse ved udbetaling af løn. Vi betragter den manglende systemmæssige funktionsadskillelse som uhensigtsmæssig, da funktionsadskillelse er et afgørende element i tilrettelæggelsen af interne kontroller og betryggende anlagte forretningsgange. Det er dog Økonomistyrelsens valg ved opsætningen i SLS, og derfor er det ikke muligt for CBS at foretage ændringer hertil.

CBS foretager, for at imødegå risikoen for utilsigtet udbetaling af løn, en kontrol af lønindberetningen inden lønkørsel, hvor alle lønindberetninger skal godkendes ved funktionsadskilt kontrol (inddatakontrol). Der foretages derudover en fuldstændighedskontrol, hvor CBS sikrer, at alle lønindberetninger er blevet godkendt inden lønkørslen. Vi er enige i de foretagne kontroller.

CBS foretager ikke egentlig uddatakontrol, hvor alle lønindberetninger kontrolleres til underliggende bilag. CBS foretager i stedet en gennemgang af fejl- og advis listen efter lønkørslen, men inden udbetaling af løn, hvor alle fremkomne fejl gennemgås og rettes om nødvendigt. Alle lønkonsulenter gennemgår fejl- og advis listen for deres respektive ansvarsområder, hvorefter de dokumenterer deres gennemgang og anfører, om der er forhold der skal tilrettes. Vi vurderer at denne kontrol er tilstrækkelig som compensation for uddatakontrol, hvor lønindberetninger kontrolleres til underliggende bilag.

## 8.3 Løn og gager - fortsat

Vi finder et passende kontrolmiljø i relation til løn – og stikprøvevis kontrol af enkeltsager har ikke givet anledning til bemærkninger

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Lønomkostninger	Lønomkostninger Anden gæld (lønrelaterede poster)	Lønudbetaling

CBS laver herudover en sammenligning af månedens totale lønomkostning med sidste måned med henblik på at kunne forklare udvikling. Udviklingsforklaringen kan med fordel præciseres til at indeholde detaljeringsgrad i form af fx en sammenligning pr. institut og særskilt på de variable løndelev som overarbejde og merarbejde.

Revisionen er tilrettelagt ved stikprøvevis gennemgang. Vi har på grundlag heraf undersøgt, hvorvidt der er foretaget kontrol af,:

- om ansættelsesbetingelserne, herunder indplacering for CBS' personale formelt set er i orden, herunder om der foreligger ansættelsesbreve og - såfremt det er påkrævet - godkendelse fra ministeriet,
- Om variable ydelser i form af engangsvederlag er opgjort korrekt og dokumenteret ved specificering af præstationerne samt attesteret af dertil bemyndigede personer,
- gennemgang af fejl- og advislister,
- godkendelse af respektive leder før udbetaling af timesedler,
- funktionsadskillelse i forhold til oprettelse og vedligeholdelse af stamdata i lønbogholderiet,
- om CBS' indbetaling af medarbejdernes pension er korrekt, og
- om kildeskattelovens bestemmelser om indberetning af A- og B-indkomst er fulgt.

## 8.3 Løn og gager - fortsat

Vi finder et passende kontrolmiljø i relation til løn – og stikprøvevis kontrol af enkeltsager har ikke givet anledning til bemærkninger

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Lønomkostninger	Lønomkostninger Anden gæld (lønrelaterede poster)	Lønudbetaling

Vi har endvidere foretaget stikprøvevis gennemgang med udgangspunkt i CBS' interne kontrolprocedurer, herunder primært vedrørende manuel kontrol af fejl- og advis lister, godkendelse af timeløn og engangsvederlag. I forbindelse med stikprøver relateret til engangsvederlag og funktionstillæg, har vi observeret at funktionstillæg i nogle tilfælde (hvor det ikke er reguleret af aftaler) kan fastlægges af nærmeste leder, uden konkrete rammer for tillæggets størrelse. Dette kan resultere i en risiko for manglende sparsommelighed i forbindelse med uddeling af funktionstillæg.

HR ledelsen har på baggrund af denne observation udarbejdet notat (Engangsvederlag og funktionstillæg, version 1 af d. 26. januar 2021) med en beskrivelse af en proces for dels en øget transparens og ensartethed i forhold til kriterier og niveau for tildeling af fremtidige tillæg og dels en løbende kontrol af tildelingerne. Indlejret i denne proces er, at afvigelserne fremadrettet skal begrundes, dokumenteres og godkendes centralt på CBS. Forretningsgangen og kontrollen er designet til at imødekomme vores anbefaling i forbindelse med observationen og den risiko der er forbundet hermed. Notatet er blevet præsenteret for revisionen under årsrevisionen på møde med HR og økonomi. Vi kan tiltræde ledelsen, at denne tværgående kontrol og præcisering af retningslinjerne, vil styrke området, og sikrer at der er en ensartethed i tildeling af funktionstillæg. De nye retningslinjer vil blive implementeret i løbet af 2021 jf. HR ledelsen. Vi vil derfor følge op på dette på den løbende revision for regnskabsåret 2021.

For så vidt angår vores gennemgang af feriepengeforpligtelsen, henviser vi til beskrivelsen i afsnit 6.4.

Revisionen gav ikke anledning til andre væsentlige bemærkninger.

## 8.4 Likvide beholdninger og gæld til stat og realkreditinstitutter

Det er vores vurdering, at administrationen af likvide beholdninger, samt statslån og prioritetsgæld er betryggende

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Likvider, statslån og prioritetsgæld	Likvide beholdninger Statslån Prioritetsgæld	

Ved revisionen af likvider har vi ved stikprøvevis kontrol og interview påset, at

- CBS har etableret procedurer for løbende afstemning af bankkonti, samt afstemt samtlige bankkonti pr. 31.12.2020.
- statslånene er uændrede fra 2020 og bekræftet af statens administration, ATP.
- CBS har etableret procedurer for afstemning af prioritetsgælden pr. 31.12.2020 til årsopgørelse fra realkreditinstitut.

Vi har at påset, at alle CBS' bankkonti er afstemt pr. 31.12.2020 og vil endvidere foretage sammenholdelse til engagementsbekræftelser fra Jyske Bank og Danske Bank. Indestående på Statens Koncern Betalingskonti (SKB) vil blive afstemt til opgørelse fra SKB. Der er som dokumentation for statslånene indhentet bekræftelse fra statens administration, ATP, på den samlede lånesum, og bekræftelse på lånene er rente- og afdragsfrie. Lånene forfalder til indfrielse, hvis CBS afhænder disse ejendomme. Der gives ikke længere sådanne statslån.

Vi har afstemt prioritetsgæld til ekstern dokumentation fra långivere pr. 31.12.2020. Kurstabssaldoen på de enkelte lån indregnes som en omkostning i resultatopgørelsen over lånets løbetid. Såfremt der omlægges til låntyper, som har en karakter og vilkår, der er væsentlig forskellig i forhold til de bestående lån, skal det samlede kurstab på det enkelte lån omkostningsføres. CBS har ikke omlagt realkreditlån i regnskabsåret 2020. Akkumuleret amortiseret kurstab udgør 43,6 mio.kr. pr. 31.12.2020.

Vi har endvidere modtaget CBS' finansieringsstrategi fra maj 2017 og vurderer, at denne er dækkende for CBS' aktiviteter. CBS forventer at opdaterer denne i begyndelsen af 2021. Opdateringen sker for at opfylde kravene i den nye bekendtgørelse (BEK nr. 1976 af 13/12/2020) vedr. optagelse af lån m.v. og om strategi for finansiel risikostyring, der er trådt i kraft og har virkning fra januar 2021. Bekendtgørelsen præciserer bl.a. at optagelse af lån med afdragsfrihed kræver dispensation fra styrelsen.

Der er ikke fundet fejl eller andre forhold, som har givet anledning til bemærkninger, hvorfor det er vores opfattelse, at administrationen af den likvide beholdning, statslån og prioritetsgæld er betryggende.

## 8.5 Anlægsaktiver

Det er vores vurdering, at administrationen af anlægsområdet er betryggende

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Anlægsaktiver	Balancen i øvrigt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grunde og bygninger</li> <li>• Indretnings af lejede lokaler</li> <li>• Anlæg under opførelse</li> </ul>	Anlægsaktiver, omkostninger og varekreditorer

I forbindelse med gennemgangen af regnskabsposten har vi gennem analytiske handlinger og drøftelser, samt inspektion af dokumentation i relation til større tilgange, foretaget risikovurderingshandling, der indikerer, at der ikke er risici for væsentlige fejl tilknyttet disse poster. Herunder har vi:

- Foretaget analytisk gennemgang af til- og afgang af anlægsaktiver, herunder påsat underliggende dokumentation for aktivering af anlægget "Power BI".
- Påsat kontroller på området, herunder månedlig afstemning mellem anlægsmodul og Navision Finans, samt årlig tilstedeværelsekontrol.
- Påsat at præciseringerne til anlægsnoten er indarbejdet i årsrapporten i henhold til årsbrev fremsendt af uddannelses- og forskningsministeriet.

CBS indgik ultimo december 2018 indgået betingede købsaftaler om køb af to grundstykker og byggeretter til en samlet værdi på ca. 38,8 mio.kr. Købesummen ligger inden for de mandater, som bestyrelsen har givet i 2016 og 2018. Købet er sket for at understøtte CBS' fremtidige masterplan for Solbjerg Campus. I 2019 har finansudvalget tiltrådt et aktstykke, der godkender købet, betinget af, at udbygning påbegyndes indenfor 5 år.

CBS har i 2020 gennemført de indledende undersøgelser i forhold til erhvervede byggerettigheder, og CBS forventer at tage endelig stilling til planen herfor når forretningseftersyn af bygningsområdet er gennemført i 2021, således at aktstykkets betingelserne følges.

Der er ikke identificeret fejl eller observeret andre forhold, som har givet anledning til bemærkninger, hvorfor det er vores opfattelse, at administrationen af anlægsområdet er betryggende.

## 8.6 Eksternt finansierede projekter

CBS har hensigtsmæssige processer for behandling og løbende overvågning af eksternt finansierede projekter

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Indtægter, tilgodehavender og gæld	Eksternt finansierede projekter Tilgodehavende vedr. eksternt finansierede projekter Forudbetalte tilskud vedrørende eksternt finansierede projekter	Eksternt finansierede projekter Forvaltning

Ved revisionen af projektregistreringer har vi ved stikprøvevis kontrol og interview påset, at

- CBS har etableret procedurer for løbende kontrol af, at indregnede indtægter fra eksternt finansierede projekter følger de faktiske omkostninger.
- CBS har etableret procedurer for løbende kontrol af stamdata, merforbrug og lukning af projekter samt opfølgning på tilgodehavender.
- CBS har etableret procedurer for egenkontrol af periodisering af omkostninger.
- CBS har etableret et faktura-flow, der tilsikrer, at omkostninger, der bogføres på projekterne, er godkendt af flere personer (funktionsadskillelse).

Vi har i forbindelse med opstillingen af regnskabet kontrolleret, at

- projektporteføljen er opdelt korrekt i balancen, i tilgodehavender fra og forudbetalinger vedrørende igangværende tilskudsaktiviteter, og
- der er foretaget fornødne hensættelser til tab på tilgodehavender, samt vurderet hensættelse til egenfinansiering på projekter med merforbrug.

Vores udførte revision har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

Omsætningen fra eksternt finansierede projekter udgør 130.020 t.kr. i 2020 (2019: 132.809 t.kr.), tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter udgør 29.851 t.kr. (2019: 39.875 t.kr.) og forudbetalinger vedrørende igangværende tilskudsaktiviteter udgør 116.090 t.kr. (2019: 92.050 t.kr.). Der er således sket en forbedring på 14 mio.kr. af likviditeten fra projektporteføljen sammenholdt med 31.12.2019.

# Underskriftsside og symbolforklaring



# 9. Underskriftsside

## Fremlagt på bestyrelsesmødet den 12. april 2021

---

### **Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab**

København, 12. april 2021

---

Erik Lyng Skovgaard Jensen  
statsautoriseret revisor

---

Lars Hillebrand  
statsautoriseret revisor

---

### **Bestyrelse**

Fremlagt på bestyrelsesmødet den 12. april 2021

---

Torben Möger Pedersen  
formand

---

Michael Rasmussen  
næstformand

---

Sara Louise Muhr

---

Jesper Rangvid

---

Alfred Josefsen

---

Tobias Harald Munch

---

Lillian Mogensen

---

Gunnar Bovim

---

Mette Vestergaard

---

Mia Cudrio Thomsen

---

Sarah Langkjær Diemer

# Symboler

## Symbolforklaring

-  Gå tilbage til dashboard
-  Gå tilbage til foregående side
-  Klik for at få nærmere oplysninger
-  Bemærkning/citat fra universitetet
-  Ingen observationer
-  Observationer
-  Juridisk-kritisk revision (SOR 6)
-  Forvaltningsrevision (SOR 7)
-  Risiko eller forhold, der har væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten og kræver ledelsens bevågenhed
-  Ingen væsentlige kommentarer, men med anbefalinger eller observationer, der har ledelsens bevågenhed, for at imødegå risici eller områder/oplysninger, som bør have bestyrelsens opmærksomhed
-  Ingen væsentlige eller kritiske kommentarer



**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte er en betegnelse for en eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL (der også betegnes "Deloitte Global") leverer ikke selv ydelser til kunderne. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af DTTL og dets medlemsfirmaer.



SAMMEN  
VILDER VI  
CORONA  
PÅ EREN

# Årsrapport 2020

# INDHOLD

<b>Beretning</b> .....	<b>4</b>
Udvalgte faglige resultater .....	4
International profil .....	10
Uddannelse i tal .....	11
Videnskabelige medarbejdere i tal .....	13
Forskning i tal .....	14
<b>Statusredegørelse på strategisk rammekontrakt 2020</b> .....	<b>15</b>
<b>ESG-nøgletal</b> .....	<b>17</b>
Nøgletaloversigt .....	17
Nøgletalsmetode .....	18
<b>Økonomiske resultater</b> .....	<b>20</b>
<b>Årsregnskab</b> .....	<b>22</b>
Resultatopgørelse .....	22
Balance .....	23
Pengestrømsopgørelse .....	25
Egenkapitalopgørelse .....	25
Noter til regnskabet .....	26
Supplerende regnskabsoplysninger .....	35
<b>Påtegninger</b> .....	<b>38</b>
Ledelsespåtegning .....	38
Den uafhængige revisors revisionspåtegning .....	39
<b>Oplysninger om CBS i 2020</b> .....	<b>41</b>
Hoved- og nøgletal .....	41

# VIRKSOMHEDSOPLYSNINGER

## **Copenhagen Business School**

Solbjerg Plads 3  
2000 Frederiksberg  
T: 3815 3815

cbs@cbs.dk  
www.cbs.dk

Cvr-nr.: 19596915

## **Regnskabsår**

1.1-31.12.2020

## **Hjemsted**

Frederiksberg Kommune

## **Institutionsrevisor**

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerskab  
Cvr-nr.: 33963556

## **Bestyrelsen**

### **Formand**

Torben Møger Pedersen (indtrådt 01/07/2019)

### **Næstformand**

Michael Rasmussen (indtrådt 01/02/2016)

### **Medlemmer**

Gunnar Bovim (indtrådt 01/02/2020)

Alfred Josefsen (indtrådt 15/06/2013)

Lilian Mogensen (indtrådt 01/04/2019)

Sara Louise Muhr (indtrådt 01/02/2020)

Tobias Harald Munch (indtrådt 01/02/2020)

Jesper Rangvid (indtrådt 01/02/2020)

Mia Cudrio Thomsen (indtrådt 01/02/2020)

Mette Vestergaard (indtrådt 01/02/2016)

Sarah Diemar (indtrådt 01/02/2021)

## **Følgende er udtrådt af CBS' bestyrelse i perioden 31/01/2020 til 31/01/2021:**

Arvid Hallén (2012-2020)

Sebastian Toft Bringstrup (2019-2021)

## **Direktionen**

### **Rektor**

Nikolaj Malchow-Møller

### **Prorektor**

Inger Askehave

### **Dekan for uddannelse**

Gregor Halff

### **Dekan for forskning**

Søren Hvidkjær

### **Universitetsdirektør**

Kirsten Winther Jørgensen

# Beretning

## UDVALGTE FAGLIGE RESULTATER

### COVID-19

I begyndelsen af 2020 vidste ingen, at verden stod over for en pandemi med indgribende og langvarige konsekvenser for vores liv og vores samfund.

I marts gjorde den nationale lockdown det nødvendigt for CBS at omlægge stort set alle aktiviteter til onlineaktiviteter. Samtlige medarbejdere og studerende måtte omstille sig til en meget anderledes hverdag, der for de flestes vedkommende rykkede arbejdet ind i hjemmet med omfattende konsekvenser for balancen mellem privatsfære og arbejds- og studieliv. CBS måtte indføre procedureændringer og opfinde nye procedurer for at holde forskning og uddannelse i gang. Pandemien blev en brændende platform, der gjorde, at digitale hjælpemidler blev taget i brug, og nye arbejdsformer blev afprøvet. På sigt har de potentialet til at styrke CBS, men på kort sigt udfordrede de kvaliteten af CBS' undervisningsaktiviteter.

Da der blev åbnet op for en tilbagevenden til det fysiske campus for dele af de ansatte d. 27. maj og de studerende i starten af august, ventede en stor opgave med at overholde og facilitere overholdelsen af myndighedernes retningslinjer, der blev stadigt skærpede. Der blev oprustet med COVID-19-vagter, ekstra rengøring og kommunikation i alle kanaler for at understøtte den gode kamp om at holde CBS' døre åbne og undgå endnu en nedlukning. CBS fik til opgave at understøtte myndighedernes kontaktopsporing ved smittetilfælde blandt studerende og ansatte, og man kunne se den stigende smitte i samfundet afspejlet i CBS' egne rækker blandt studerende og ansatte. Det stod desværre hurtigt klart, at pandemiens 2. bølge skyllede ind over os med nye konsekvenser til følge.

På trods af COVID-19 har CBS opretholdt de fleste aktiviteter i 2020. Afholdelse af undervisningsaktiviteter og eksamener har



fundet sted ved hjælp af en stor indsats fra alle involverede undervisere, administratorer og studerende, og de studerende har opretholdt deres fremdrift i studierne (jf. figur 2, side 7). På forskningsområdet har CBS' forskere stået året igennem med stærke resultater i form af mange flotte publikationer, hjemtagelse af nye forskningsmidler og produktion af ny viden om de globale udfordringer, der med ét kom helt ind på livet af os alle (læs mere om COVID-19-relateret forskning på side 7). CBS' nye strategi blev vedtaget, og vigtigheden af dens fokus på de store samfundsudfordringer og -transformationer stod endnu klarere i lyset af den nye virkelighed.

Efter den korte genåbning i sommer var CBS delvist online i det meste af efterårssemesteret

– og i december kom så anden fulde nedlukning, hvor samtlige aktiviteter endnu en gang blev rykket online.

Med erfaringen fra første nedlukning i frisk erindring lykkedes det igen imponerende hurtigt at få sat gang i omlægningen.

Situationen begyndte dog for alvor at sætte sine spor på både krop og sjæl. CBS stod derfor ved udgangen af 2020 med en opgave om at højne trivsel for både studerende og ansatte, som kun kan løses ved fælles hjælp. For selvom nedlukningen og den generelle henstilling om at arbejde hjemme har en udløbsdato, så er slutdatoen for arbejdsdagene i Teams og hjemmefra stadig ukendt.

### Ny prorektorstilling oprettet

I 2020 besluttede bestyrelsen – efter indstilling fra rektor – at oprette en ny stilling som prorektor i CBS' direktion. Ved udgangen af 2020 blev der indgået kontrakt med CBS' nye prorektor, Inger Askehave, med tiltrædelse 1. februar 2021. Inger Askehave får det direkte ledelsesansvar for CBS' institutledere og institutter, der organiserer knapt 1500 fastansatte og deltidsansatte videnskabelige medarbejdere. Inger Askehave får en nøglerolle i forhold til at styrke integrationen af forskning og undervisning og skal i den forbindelse medvirke til at sikre samspillet mellem den strategiske udvikling og driften af CBS' kerneaktiviteter – uddannelse og forskning – i tæt samspil med den øvrige direktion.

### Ny strategi

Den 29. juni vedtog bestyrelsen en ny strategi for CBS. Udgangspunktet for strategien er, at CBS i tæt samarbejde med andre aktører skal tage et aktivt ansvar for at medvirke til at løse de store udfordringer og dilemmaer i samfundet, ligesom CBS skal være med til at identificere de udfordringer, vi endnu ikke kender til.

Et nøgleord i strategien er transformation. Og med det som mindset skal CBS have endnu større fokus på at være nysgerrig og ambitiøs og at gøre en positiv forskel lokalt og globalt.

Da CBS ikke kan løse de store udfordringer alene, lægger CBS i den nye strategi vægt på at styrke de nuværende samarbejder og igangsætte nye samarbejder med andre videnskaber, erhvervslivet, myndigheder og civilsamfundet.

Strategiens mission, vision og prioriteter (se side 6) skal indfries gennem en række lokale og tværgående indsatser, som løbende skal identificeres og udvikles i samarbejde mellem ledelse, medarbejdere og studerende.

Den 12. december godkendte bestyrelsen de første 12 tværgående strategiske indsatser, som CBS skal fokusere på i de kommende år.

Blandt disse er grøn omstilling, digitalisering, ledelse, livslang læring samt implementeringen af Nordic Nine – ni institutionelle læringsmål som er CBS' bud på, hvilke kompetencer fremtidens CBS-kandidater skal have og som vil adskille dem fra dimittender fra andre business schools.

Hele strategien kan i engelsk version læses på: [www.lnk.dk/cbsstrategi](http://www.lnk.dk/cbsstrategi)

### Uddannelse og forskning

#### EQUIS-akkreditering

CBS blev i 2020 genakkrediteret af EFMD, den internationale organisation, der administrerer EQUIS-akkrediteringen. EQUIS er en af de tre internationale såkaldte "Triple Crown"-akkrediteringer og fungerer som et kvalitetsstempel, der åbner døre internationalt ift. eksempelvis samarbejde og rekruttering.

I den omfattende evaluering lagde EFMD særlig positiv vægt på kvaliteten af CBS' aktiviteter som de kommer til udtryk gennem kvaliteten af CBS' studerende og CBS' stærke forbindelser til praksis og erhvervsliv, der gennemsyner alle CBS' aktiviteter, herunder strategi, kultur og governance samt kvaliteten af den faste forskerstab og det stærke forskningsoutput.

EFMD påpegede også en række udviklingspunkter, som CBS forventes at arbejde med frem mod den næste genakkrediteringsproces. Udviklingspunkterne omfatter blandt andet en mere klar strukturering af CBS' uddannelsesportefølje, fortsat udvikling af tværdisciplinære forsknings- og uddannelsesaktiviteter og fortsat udvikling af vejledning og support til studerende.

Læs mere om CBS' akkrediteringer: <https://www.cbs.dk/cbs/profil/akkreditering-ranking>

#### Ekstra studiepladser og øget optag

Som følge af COVID-19 besluttede Folketinget i 2020, at de videregående uddannelser samlet skulle øge antallet af studiepladser med op til 5.000 i 2020 og 2021. Det politiske ønske var begrundet i en forventning om en ekstraordinær stor søgning til de videregående uddannelser på grund af de begrænsede muligheder for at rejse, arbejde og have et meningsfuldt sabbatår efter afslutning af adgangsgivende eksamen. CBS oprettede derfor ekstra studiepladser på bl.a. BSc i Business Administration and Digital Management. og tilbød i sommeren godt 3.200 nye bachelorstuderende optagelse på CBS, en stigning på ca. 3 pct. i forhold til 2019, og oplevede en tilsvarende stigning i 1. prioritetsansøgere på ca. 2,9 pct.

Den mest markante udvikling i optaget i 2020 var at kandidatoptaget steg med 12 pct. (jf. figur 2, side 7). Dette skyldes, at flere internationale ansøgere har sagt ja tak til deres

studieplads på CBS, end tilfældet er normalt. Dette hænger formentlig sammen med, at de har betragtet Danmark som et relativt sikkert land under pandemien sammenlignet med de lande, hvor de også er tilbudt studieplads.

#### Gennemførelse og frafald

Fremdriftsreformen har betydet, at den gennemsnitlige gennemførelsestid er faldet siden 2015 – særligt på kandidatuddannelserne (jf. figur 2, side 7). Dette har også været gældende i 2020 på trods af de vanskelige studievilkår som følge af COVID-19. Medvirkende til de bedre gennemførelsestider for kandidatstuderende er bl.a. indførelsen af faste kontraktindleverings- og afleveringsfrister for specialerne, hvilket har betydet, at 71 pct. af de studerende på sidste semester i 2020 har afleveret til fristen 15. maj. Gennemførelsestiderne på både bachelor- og kandidatuddannelserne er nu generelt tæt på den normerede studietid for de studerende, der afslutter deres uddannelse på CBS.

Frafald har konsekvenser for samfundet, universitetet og den enkelte. CBS lægger derfor stor vægt på at vejlede de studerende til at vælge et studie, der passer til deres interesser og kompetencer. CBS har traditionelt et lavt frafald sammenlignet med andre danske universiteter, hvilket formodentlig understøttes af, at CBS optager en høj andel af førsteprioritetsansøgere. Der foreligger ikke sammenlignelige data for frafaldet i 2020, men det er et område, CBS vil følge nøje, da der er risiko for, at universiteterne og CBS vil opleve et stigende frafald blandt 1. års bachelorstuderende som følge af de vanskelige vilkår for særligt nye studerende på grund af COVID-19.

#### Udvekslingsophold

COVID-19 og nedlukningen af universiteter verden over har haft en markant effekt på internationale udvekslingsophold i 2020, og langt færre har kunnet komme afsted på udveksling. CBS har som et alternativ tilbudt onlinekurser i samarbejde med visse udenlandske partnere, uden at det dog har tiltrukket mange danske studerende. De studerende, der har måttet aflyse deres udvekslingsophold, er i stedet tilbudt pladser på CBS-valgfag. På den måde har aflysningen ikke forsinket dem i deres studier.



**Figur 1** Uddrag fra CBS' strategi



**/ VORES MISSION /**

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

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

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

**/ VORES VISION /**

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

**CENTRALE PRIORITETER**

- At styrke både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje
- At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt førende forskere og undervisere
- At prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitamenter og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige projekter
- At skabe incitamenter og understøttende strukturer til at udvikle og levere både disciplinbaseret og transformativ uddannelse
- At tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

Tilsammen udgør mission og vision en væsentlig del af den strategiske ambition på CBS. De fem centrale prioriteter er de vigtigste trædesten på rejsen mod indfrielse af missionen og visionen.

**Udviklingen på CBS’ deltidsuddannelser**

CBS’ HD-uddannelser, der i øvrigt i 2020 kunne fejre 100-års jubilæum og som har en markedsandel på over 50 pct. af HD-uddannelserne i Danmark, ser ud til at have vendt de seneste års nedgang i optaget. HD 1. del oplevede således en fremgang i optaget på 18 pct. Til gengæld oplevede CBS en nedgang i deltagelsen på vores største masteruddannelse, Master of Public Governance (MPG), hvilket i høj grad kan henføres til COVID-19. 25 pct. af deltagerne på MPG-uddannelsen kommer fra sundhedssektoren, og flere af disse studerende har sat deres deltagelse på pause for at fokusere på sundhedssektorens arbejde med at afbøde konsekvenserne af COVID-19. Det tredje ben af CBS’ efteruddannelsesprogrammer, MBA-uddannelserne, har overordnet på tværs af CBS’ tre MBA-programmer fastholdt aktivitet og position i markedet i forhold til 2019.

**Forlængelser af ph.d.-studerende og midlertidigt ansatte juniorforskere**

CBS besluttede i maj 2020, at det skulle være muligt at forlænge kontrakterne for de ph.d.-studerende, postdocs, og adjunkter som oplevede at blive sat tilbage i deres forskning som følge af COVID-19. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og Akademikerne indgik en aftale, der gav hjemmel til at dette kunne lade sig gøre, og CBS fulgte trop med en model, der kort fortalt gik ud på, at berørte forskere kunne anmode deres institutleder om forlængelse. På baggrund af indstilling fra institutleder traf forskningsdekanen endelig beslutning om forlængelse. 47 ph.d.-studerende samt 16 postdocs og adjunkter har på denne baggrund fået forlænget deres ansættelser.

**COVID-19 relateret forskning**

På trods af, at CBS’ forskere har brugt meget tid og mange ressourcer på at omstille deres undervisnings- og eksamensaktiviteter til onlineformater, har de også fundet tid til at kaste deres nysgerrighed og forskning på temaer relateret til den aktuelle sundhedskrise i form af en lang række forskningsprojekter relateret til COVID-19, der skal belyse de økonomiske, sociale, adfærdsmæssige og kulturelle konsekvenser. Forskningsprojekterne dækker et bredt område: Hvad koster sundhedskrisen det danske samfund? Hvordan håndterer virksomhederne de usikkerheder, der opstår i en sundhedskrise? Hvordan udbredes misinformation om COVID-19? Hvad betyder krisen for de globale forsy-

ningskæder? Disse og mange, mange flere spørgsmål, som CBS’ forskere har kastet sig over, vil belyse den aktuelle krise og gøre os klogere på, hvordan vi som samfund kan håndtere fremtidige kriser.

**Eksternt finansieret forskning**

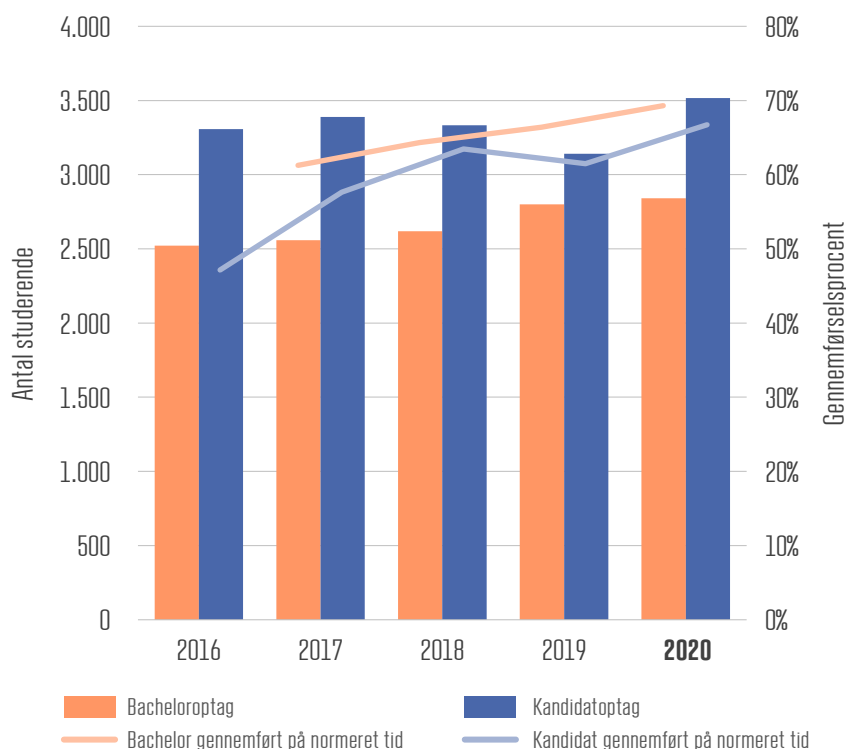
CBS har i 2020 oplevet stigende aktivitet i forhold til eksternt finansieret forskning. Der har både været en stigning i forskningsprojektansøgninger til eksterne forskningsfinansieringsinstitutioner og en stigning i bevillingstilsagn til CBS.

CBS har indsendt et rekordstort antal ansøgninger i 2020. Der blev indsendt 382 ansøgninger til 74 forskellige tilskudskilder, hvilket er mere end 30 pct. mere end i 2019 og knap 20 pct. mere end i 2018. 239 forskere på tværs af alle institutter har deltaget i forslag til projekter, der vedrører både forskning og uddannelse.

Den øgede aktivitet på CBS ift. eksterne ansøgninger har resulteret i en mærkbar stigning i bevillingstilsagn i 2020, hvor CBS modtog bevillingstilsagn svarende til 171 mio. kr. CBS modtog til sammenligning bevillingstilsagn svarende til 133 mio. kr. i 2019. Årets resultat ligger meget tæt på rekordåret 2018 og betydeligt over de seneste mange år. Faktisk er 2020 et rekordår i lyset af, at der ikke var store enkeltbevillinger til fx grundforskningscentre eller infrastruktur.

En del af dette bemærkelsesværdige resultat kan muligvis relateres til, at mange fonde har haft ekstraordinære indkaldelser relateret til COVID-19, men det er formentlig også et resultat af den styrkelse af de interne strukturer, procedurer og kvalitetssikringsmekanismer i forhold til forskningsprojektansøgninger, som CBS har arbejdet på de seneste år.

**Figur 2** Optag og gennemførelse på CBS



Gennemførelsesprocenten angiver, hvor stor en del af de optagne studerende der har gennemført uddannelsen på normeret tid. I 2020 ser man fx, at ca. 67 pct. af de kandidatoptagne i 2018 har færdiggjort deres uddannelse på normeret tid. Ca. 8 pct. er frafaldet uddannelsen, og resten af de studerende er fortsat aktive efter uddannelsens normerede sluttidspunkt. Gennemførelsesprocenten vises for bachelor fra 2017 og indeholder studerende optaget i 2014 eller senere, grundet overgang til nyt system.

Kilde: CBS

### Forskningspublicering

Forskningens kvalitet kan beskrives på forskellige måder, men det primære fokus – både nationalt og internationalt – er på publicering. Publicering af forskning i anerkendte, fagfællebedømte tidsskrifter er en vigtig kvalitetsparameter for alle forskningsinstitutioner.

CBS har i 2020 registreret en stigning på 7 pct. i det samlede antal publikationer, men mere interessant er udviklingen inden for udvalgte høj kvalitetstidsskrifter, samt strategisk udvalgte tidsskrifter. CBS har særligt fokus på de to højeste kvalitetskategorier (kategori 4 og 4\*) i Academic Journal Guide (AJG) listen, der er en liste over anerkendte, fagfællebedømte tidsskrifter, der er særligt relevante for business schools. Derudover følger CBS udviklingen i forskernes publicering i tidsskrifter/forlag, som hvert enkelt institut har udvalgt som strategisk vigtige inden for deres fagområder.

CBS' forskere har i 2020 publiceret flere videnskabelige artikler i AJG-listens to højeste kvalitetskategorier end i de foregående år. I alt 111 artikler blev publiceret i 2020. I 2017, 2018 og 2019 var det tilsvarende tal hhv. 58, 88 og 86. Udviklingen i andelen af fagfællebedømte tidsskriftsartikler, som udgives i de institutspecifikke tidsskrifter defineret i institutternes publiceringsstrategier, afrapporteres i Statusredegørelse på strategisk rammekontrakt 2020.

### Kønsbalance, mangfoldighed og inklusion

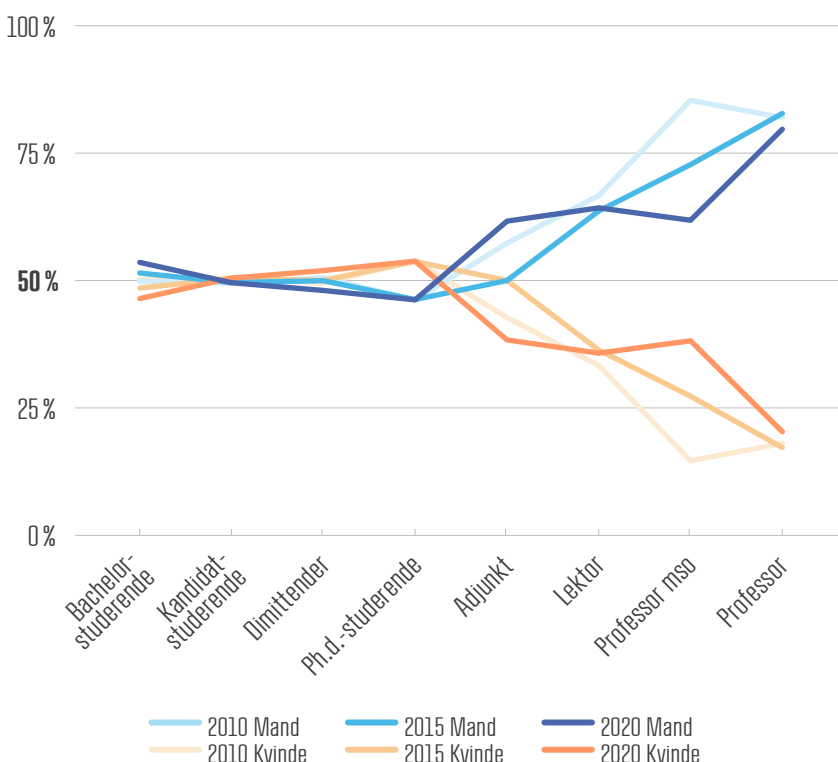
Mens kønsbalancen blandt ph.d.-studerende på CBS ligger omkring 50-50, er den blandt professorerne omkring 80-20 i mændenes favør. Hovedparten af tiltagene for at skabe en bedre kønsbalance har derfor været særligt rettet imod at forøge andelen af kvindelige professorer, men tiltag er også blevet implementeret med henblik på at forøge andelen af det underrepræsenterede køn i såvel akademisk som administrativ ledelse på tværs

af CBS. Den manglende kønsbalance er dog stadig markant. Det gør sig gældende blandt både det videnskabelige og det administrative personale. Der er væsentligt flere mænd end kvinder blandt det videnskabelige personale, hvorimod det forholder sig lige omvendt blandt det administrative personale. Dette betyder, at hvis man ser på CBS' personalesammensætning i alt får man et misvisende billede af kønsbalancen på CBS.

I løbet af 2020 kom der yderligere fokus på arbejdet med kønsbalance på CBS. Dels fordi det nu bliver et eksplicit krav fra EU, at universiteter for at opnå finansiering under Horizon Europe fra 2022 skal have en udførlig og offentligt tilgængelig plan for kønsbalance, og dels fordi Danske Universiteter, og andre aktører har sat fokus på området.

Som led i strategiimplementeringen på CBS blev det besluttet at nedsætte en arbejdsgruppe, der skal identificere en række væsentlige indsatser, der kan fremme diversiteten og kønsbalancen blandt forskere, studerende og administrative medarbejdere med henblik på, at en handlingsplan kan vedtages i sommeren 2021.

**Figur 3** Udvikling i kønsfordelingen på CBS 2010-2020



Som det fremgår af den såkaldte karrieresaks, er andelen af kvindelige professorer stort set uforandret fra 2010 til 2020. Den mest positive udvikling siden 2010 kan ses i de kvindelige forskeres andel af professorater med særlige opgaver (MSO).

Note: Antal er målt i headcount. Kilde: CBS

### Fem porteføljeområder

CBS gennemfører årligt 5 forretningseftersyn af de centrale aktiviteter og aktiver for CBS, der præsenteres for og diskuteres med bestyrelsen og kollegiale organer. De områder, der analyseres og dokumenteres, er følgende:

- Medarbejderporteføljen, præsenteret for bestyrelsen d. 30. april 2020
- Forskningsporteføljen, præsenteret for bestyrelsen d. 3. juni 2020
- Dagstudieporteføljen, præsenteret for bestyrelsen d. 11. september 2020
- Bygningsporteføljen, præsenteret for bestyrelsen d. 12. november 2020
- Efteruddannelsesporteføljen, præsenteret for bestyrelsen d. 16. december 2020

Ovenstående forretningseftersyn kan ses i de offentliggjorte bestyrelsesmaterialer, der kan findes her:

<https://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse/moeder>



Den gamle politistation fra 1919 er nu hjemsted for innovative studerende, som med forskellig baggrund kan udvikle idéer sammen.

### Politistation bliver til innovationshus

Den 9. oktober åbnede Station, Student Innovation House.

Der er tale om et helt nyt koncept, hvor studerende mødes på tværs af uddannelser og institutioner for at finde løsninger på samfundsudfordringer gennem samarbejde og innovation.

Station, som drives af de studerende selv, holder til i en bygning, som tidligere udgjorde politistationen på Frederiksberg. Ombygningen har fundet sted i tæt samarbejde mellem de studerende og CBS og er muligjort af fondsdonationer på i alt 52 millioner kroner, som de studerende har hentet hjem.

Læs mere om Stations visioner, aktiviteter og partnere: <https://station.dk/>

### CBS rapporterer nu på ESG-nøgletal

ESG-nøgletal, kort for Environmental, Social og Governance, rapporteres nu i CBS' årsrapport sammen med den økonomiske rapportering og statusrapporteringen på CBS' strategiske rammekontrakt. ESG-nøgletallene skal i højere grad gøre det muligt for læserne af CBS' årsrapport at screene CBS' *impact* – det vil sige CBS' påvirkning af miljø og klima samt CBS' engagement i sociale og ledelsesmæssige forhold. Der er fx tale om nøgletal for CBS' CO2-udledning, sygefravær, energiforbrug, kønsdiversitet mv.

Inddragelsen af ESG-nøgletal i CBS' årsrapport skal ses som et resultat af den daglige ledelses og bestyrelsens ønske om og forpligtelse til at forbedre CBS' klimamæssige og sociale *impact*. Ledelsen vil følge udviklingen i nøgletallene og årligt drøfte, om de giver anledning til tiltag.

For at blive klogere på bæredygtigheden af CBS' og de øvrige universiteters drift er der i regi af Danske Universiteter igangsat et arbejde, hvor universiteterne samarbejder om følgende fire hovedområder: a) Model for klimaregnskab, b) Grønne indkøb, c) Klimavenlig rejsepolitik, og d) Bæredygtigt byggeri og vedligehold.

### Strategisk rammekontrakt

I afrapporteringen på CBS' strategiske rammekontrakt med Uddannelses- og forskningsministeriet kan du læse mere om:

- Udviklingen i CBS' publicering i udvalgte høj kvalitetstidsskrifter
- Udviklingen i CBS' forskerbestand, samt udvalgte rekrutteringsnøgletal
- Udviklingen i CBS' ph.d.-bestand
- Udviklingen i CBS' hjemtag i eksterne forskningsbevillinger
- Udbredelsen af blended learning i undervisningen
- De studerendes vurdering af feedback i undervisningen og udviklingen i kurser med aktiverende undervisningsformer
- De studerendes angivelse af studieintensivitet
- Ledighedstal for CBS' dimittender
- Udviklingen af fleksible uddannelsesforløb på efteruddannelsesområdet
- Omfanget af forskningssamarbejder med eksterne aktører
- Udviklingen af CBS' iværksætter- og inkubatormiljø Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE)

# INTERNATIONAL PROFIL



**3**

internationale akkrediteringer

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

**35**

engelsksprogede uddannelser

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

**295**

partneruniversiteter

CBS har indgået udvekslingsaftaler med 295 universiteter og business schools på verdensplan.

**1.255**

udvekslingsstuderende

I 2020 sendte CBS 1.255 studerende på udveksling og modtog 1.094 studerende fra hele verden.

**3.844**

internationale fuldtidsstuderende

28 procent af CBS' studerende har international baggrund.

**97**

nationaliteter blandt studerende

CBS har studerende fra 97 forskellige lande.

**300**

internationale VIP-årsværk

# UDDANNELSE I TAL

● = 100

Kilde: CBS og Uddannelses- og forskningsministeriet

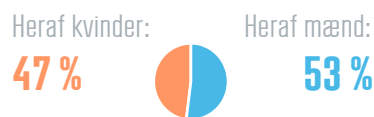
## Bachelorstuderende

Ansøgere, 1. prioritet: **5.304**

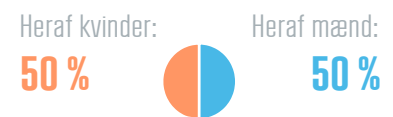
Ansøgere, i alt: **15.624**



Optag: **2.841**



Dimittender: **2.006**



## Kandidatstuderende

Ansøgere, 1. prioritet: **8.019**

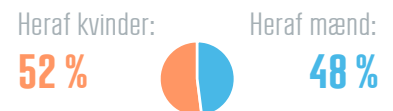
Ansøgere, i alt: **16.670**



Optag: **3.516**



Dimittender: **3.233**



Baggrund for optagne studerende:



Ansættelse af dimittender:

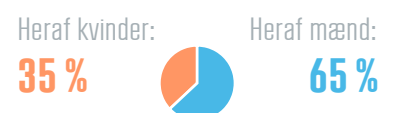


## HD / Master

Antal studerende: **4.943**

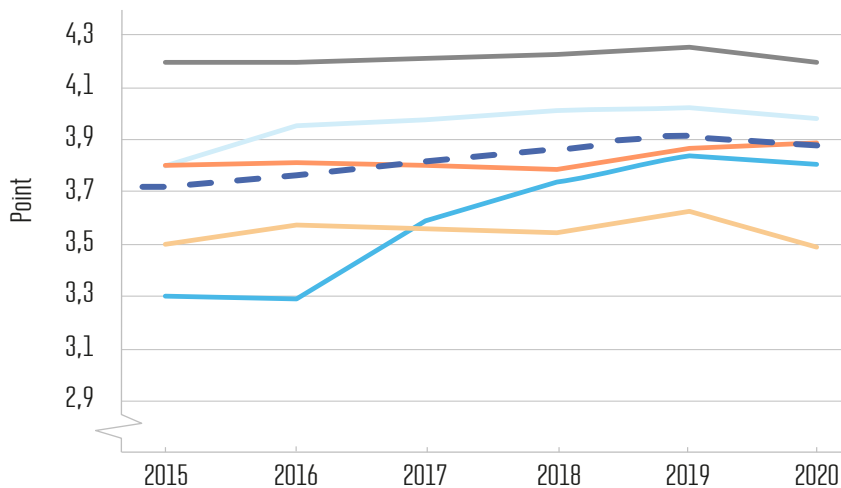


Dimittender: **1.110**



# UDDANNELSE I TAL

## Studentertilfredshed



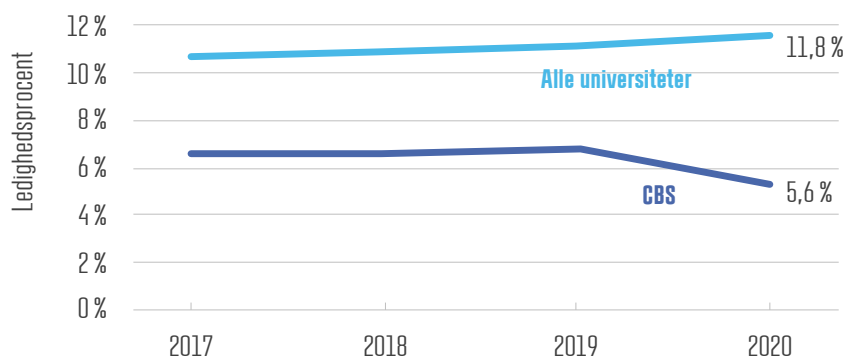
Skala 1-5, hvor 5 er bedst:

- 4,2 Fagligt udbytte
- 4,0 Anbefaling
- 3,9 Gennemsnit
- 3,9 Studiemiljø
- 3,8 Administration
- 3,5 Undervisning

Evalueringsresultaterne skal ses i lyset af, at rammerne for undervisning har været ekstraordinære i 2020 grundet COVID-19.  
Kilde: CBS

## Dimittendledighed

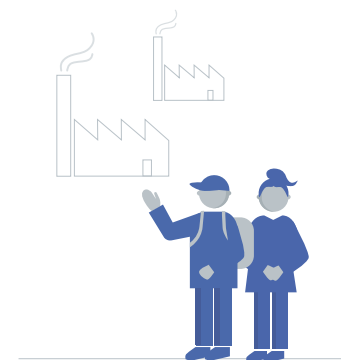
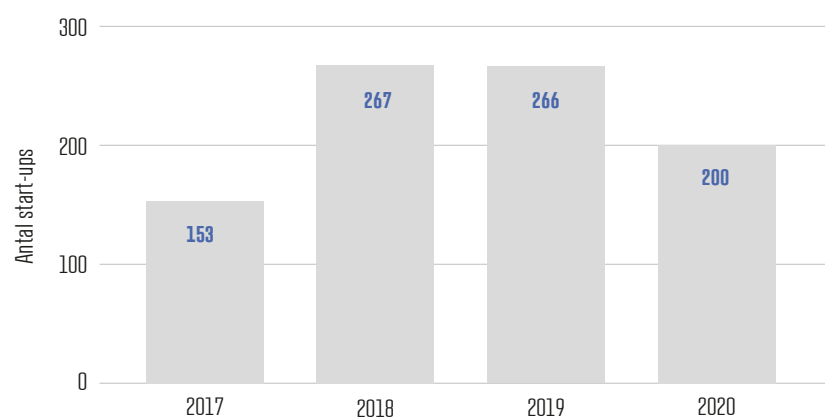
Opgjort 4-7 kvartaler efter dimittendåret



Kilde: Uddannelses- og forskningsministeriet

## Opstart af nye virksomheder hos CSE

Antal af start-ups, der tilknyttes Copenhagen School of Entrepreneurship pr. år



På grund af COVID-19-restriktioner ses noget mindre aktivitet i 2020 end forventet. Kilde: CBS

# VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE I TAL

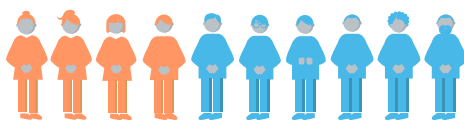
Bestand, rekruttering og sammensætning

## VIP-årsværk

654



Heraf kvinder:  
39 %

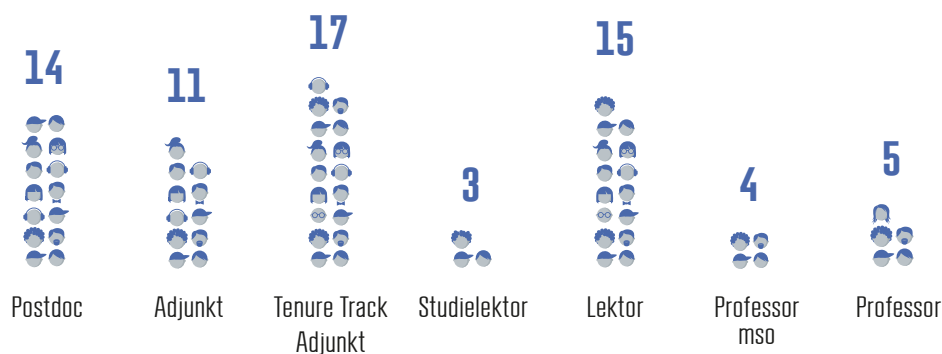


Heraf mænd:  
61 %

Kilde: CBS

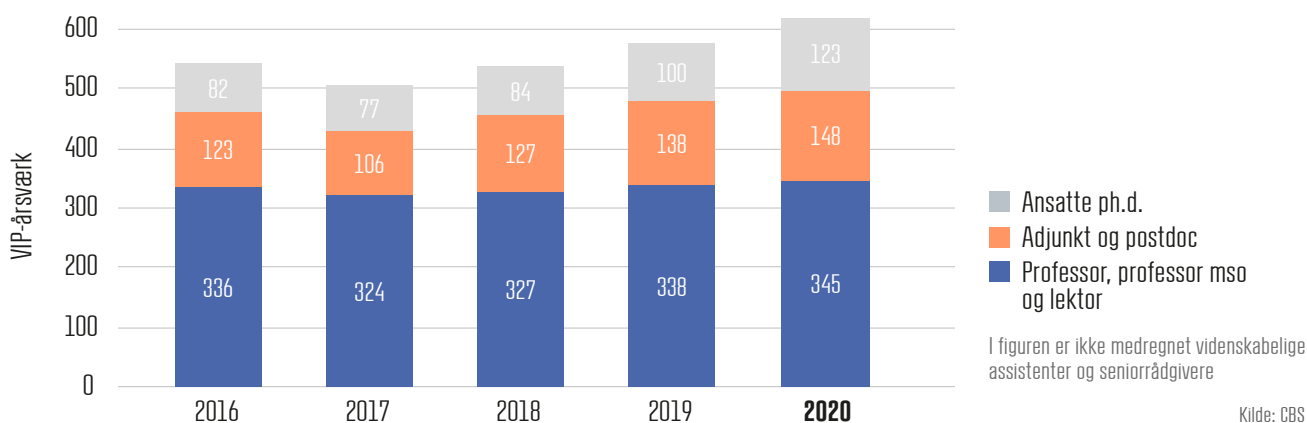
## Rekruttering af VIP

Fordelt på stillingskategorier



Kilde: CBS

## Sammensætning af VIP-årsværk



Kilde: CBS

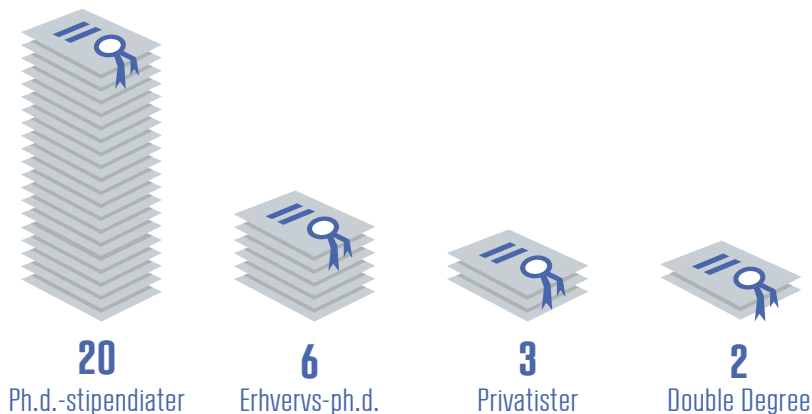


# FORSKNING I TAL

## Finansiering og publikationer

### Ph.d.-grader

Fordelt på typer



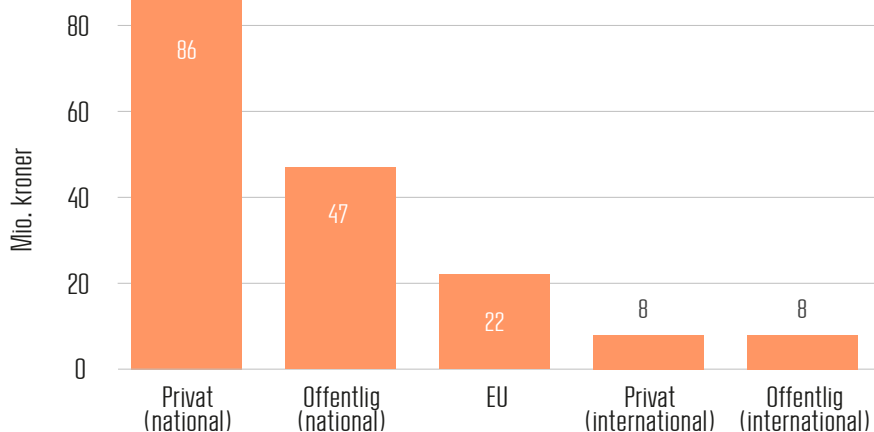
### Basisforskningsmidler



### Eksternt finansieret forskning, aktivitet



### Eksternt finansieret forskning, bevillingstilsagn



Kilde: CBS

### Publikationer

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

#### AJG 4\*

**51**

PUBLIKATIONER

#### AJG 4

**60**

PUBLIKATIONER

#### FT 50

**70**

PUBLIKATIONER

Kilde: CBS

# Statusredegørelse på strategisk rammekontrakt 2020

CBS indgik i 2018 en strategisk rammekontrakt for 2018-2021 med uddannelses- og forskningsministeren. CBS har igangsat og gennemført en række initiativer i perioden 2018-2020 med henblik på at realisere de fem mål, som er aftalt i rammekontrakten. Den overordnede vurdering er, at der på baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater er fremskridt i realiseringen af de fem strategiske mål. Nedenfor vurderes de enkelte mål med en gengivelse af konklusionerne fra statusredegørelsen på den strategiske rammekontrakt for 2020. Den samlede statusredegørelse kan læses på [cbs.dk/rammekontrakt](https://cbs.dk/rammekontrakt)

## Strategisk mål 1: CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

CBS har i 2020 nyrekrutteret 69 forskere. Det bringer den samlede forskerbestand op på 494 årsværk (omfatter kun VIP-bestand fra adjunkt til professor). Den samlede forskerbestand er således steget med 16 årsværk sammenlignet med 2019 og 61 årsværk sammenlignet med baseline.

Antallet af ansøgninger til videnskabelige stillinger stiger fortsat. CBS anvender shortlisting som en del af kvalitetssikringen i rekrutteringsprocessen. Af de i alt 895 ansøgninger til videnskabelige stillinger, CBS modtog i 2020, blev 30 pct. shortlistet mens 27 pct. efterfølgende blev vurderet som kvalificerede shortlistede ansøgere. Det giver i gennemsnit 3,5 kvalificerede ansøgere per stilling, hvilket er en stigning på 0,6 i forhold til 2019 og en stigning på 0,9 kvalificerede ansøgere per stilling sammenlignet med baseline. Det er således CBS' vurdering, at det vedvarende fokus på kvalitet i ansættelser og processerne herom har den ønskede effekt.

Når det gælder forskningsproduktiviteten og kvaliteten af samme, har 2020 udmærket sig positivt. CBS har som mål at følge udviklingen i publicering under Academic

Journal Guide (AJG) udarbejdet af Association of Business Schools. Denne liste dækker hovedparten af de mest prestigefyldte tidsskrifter inden for CBS' fagområder. På tværs af institutter og fagmiljøer er der særligt fokus på publicering i de to øverste kategorier, 4 og 4\*. CBS har i 2020 publiceret 111 artikler på AJG 4/4\*-listen, hvilket er det højeste antal nogensinde. Det hidtil højeste antal var 88 artikler i 2018. Af de 111 er 53 artikler i den øverste kategori. Det er det højeste antal nogensinde.

Andelen af fagfællebedømte tidsskriftsartikler som udgives i de institutspecifikke tidsskrifter defineret i institutternes publiceringsstrategier, er faldet fra en andel på 59 pct. i 2019 til en andel på 53 pct. i 2020. Her vurderer CBS, at der er en direkte sammenhæng mellem det højere antal artikler publiceret i de mest prestigefyldte kategorier og den lavere andel af fagfællebedømte artikler generelt. Publicering i et AJG 4/4\*-tidsskrift vil typisk være forbundet med en væsentlig større arbejdsindsats og tage længere tid, hvorfor en investering i stræben efter den højeste forskningskvalitet kan resultere i, at der skrives lidt færre fagfællebedømte artikler. Ser man på antal BFI-point per VIP-årsværk er denne dog steget fra 2,9 i 2019 til 3,2 i 2020. Til gengæld ligger tallet fortsat under baseline på 3,6 fra 2017. CBS anser ikke dette som et problem. Det er formentlig et udtryk, jf. ovenstående, for CBS' øgede fokus på publicering i de mest prestigefyldte tidsskrifter og dermed en konsekvens af, at CBS har fokus på kvalitet fremfor produktivitet i forskningspubliceringsstrategien.

## Strategisk mål 2: CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

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

eller infrastruktur. Bevillingerne fordeler sig således, at halvdelen – 85,7 mio. kr. – kommer fra private danske fonde; især Carlsbergfondet, Velux Fonden og samarbejde med en række pensionskasser. Hertil kommer 47,4 mio. kr. fra offentlige danske fonde, især DFF, mens EU står for 22,4 mio. kr. Tiltrækningen fra offentlige danske fonde er faldet i forhold til 2019, mens der er en vækst i tiltrækningen af EU-midler. De resterende godt 15 mio. kr. kommer fra internationale private og offentlige fonde.

Tilgangen af midler defineret som prioriterede midler fra prestigefulde forskningsprogrammer var lavere i 2020 end i 2019. Således faldt tilgangen fra godt 54 mio. kr. i 2019 til 43 mio. kr. i 2020. Midlerne kommer i primært fra Carlsbergfondet og DFF. Bag denne udvikling gemmer sig dog, at CBS i 2020 har iværksat en betydeligt større indsats for at øge ansøgninger til Marie Curie og ERC, mens der ikke har været en runde i Grundforskningsfonden. CBS har også iværksat initiativer med henblik på at koordinere og øge ansøgninger til excellence-midler på tværs af kildetyper og programmer. CBS bemærker også, at tilgangen af bevillinger, der ligger inden for institutternes specifikke strategier (der dækker bredere end det overordnede fokus på excellence-midler) er vokset fra 94,4 mio. kr. i 2019 til 98,3 mio. kr. i 2020. Der er således gode forudsætninger for, at den eksterne finansiering opfylder det strategiske mål.

## Strategisk mål 3: CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

At øge de studerendes læringsudbytte er i fokus for CBS. CBS har igennem nogle år omstillet sig fra at øge antallet af studerende og udvikle sig ved at oprette nye uddannelser til at sætte fokus på udvikling, ændring og forbedring af det eksisterende. I dette arbejde er der i 2020 stillet krav til alle uddannelser

om at implementere en strategi for blended learning, der afspejler sig i løft af antal kurser med blended learning. Alle uddannelser skal ikke være ens og heller ikke udvikles på samme måde, men alle skal udvikles og have en klar pædagogisk plan.

Det er klart, at dette strategiske mål har været meget påvirket af COVID-19, da al undervisning fra den ene dag til den anden skulle omlægges til 100 pct. onlineundervisning. På den ene side betød den strategiske indsats, at vi ikke var helt uforberede på denne undervisningsform, og havde erfaring med den nødvendige tekniske og didaktiske support, men på den anden side har vi også fået en forceret onlineovergang, der ikke levede op til vores ambitioner om øget fokus på læring og anvendelse af onlineundervisning som et supplement til tilstedeværelsesundervisning med bedre muligheder for interaktion og dialog. Det er således fortsat et mål på længere sigt at bibeholde tilstedeværelsesundervisning som et væsentligt element men i en ændret form, så kontakten mellem underviser og studerende bruges mest hensigtsmæssigt.

COVID-19 har betydet, at målingen af andel kurser med onlineelementer er vokset voldsomt, ligesom der er sket en voldsom stigning i antallet af kursusaktiviteter for igennem kompetenceudvikling at sætte underviserne i stand til at håndtere forskellige onlineundervisningsprogrammer m.v. Bortset fra den særlige situation har de planlagte kurser med blended elementer været svagt stigende og generelt med gode resultater. Der er dog også behov for at se på nye initiativer og incitamenter for at sikre videre udvikling også efter COVID-19.

De studerendes egen vurdering af, hvor mange effektive timer om ugen, de bruger på at studere, er faldet en lille smule i 2020. Det er ikke overraskende i et år med COVID-19, onlineundervisning og virtuelt gruppearbejde. Faktisk er en reduktion på blot en enkelt time et tegn på, at de studerende har fastholdt en god arbejdsindsats på trods af svære vilkår.

Et af de vigtigste værktøjer til at øge de studerendes læring er feedback. CBS har besluttet, at der i 2021 skal være et feedbackelement i løbet af alle kurser og ikke bare ved afslutning af kurset. For at højne læringsniveauet mest muligt har CBS fokus på løbende tilbagemelding under de enkelte kursusforløb, der netop sigter mod at højne de studerendes læring igennem hele kursus-

forløbet. De studerendes vurdering af, om der var feedbackelementer integreret i undervisningen, er på en skala fra 1-5 steget fra 3,55 i 2017 til 3,74 i 2020.

#### **Strategisk mål 4: CBS vil give de studerende relevante kompetencer**

Den tidligere besluttede afvikling af de erhvervsproglige uddannelser på CBS er nu næsten fuldt gennemført. Enkelte tilbud udbydes på Københavns Universitet med bistand fra CBS, mens resten er afviklet og delvist erstattet af tilbud med en klar erhvervsøkonomisk profil. Interessen for CBS' uddannelser, herunder også de nyudviklede uddannelser, samt dimittendernes beskæftigelsesgrad er fortsat yderst tilfredsstillende, selvom den er steget en lille smule fra 6,6 pct. i 2019 til 6,8 pct. i 2020. CBS' mål om, at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnittet for alle danske universiteter, er opfyldt. Enkelte uddannelser oplever stadig en dimittendledighed, der ikke lever op til forventningerne for CBS. Disse uddannelser følges nøje og sammen med studieledelsen ser man dels på indhold og form, dels på muligheden for at hjælpe dimittenderne med at komme i job. Endelig overvejer vi hele tiden størrelsen af optaget og i sidste ende om uddannelsen skal fortsætte.

CBS er landets største udbyder af erhvervsrettet deltidsuddannelse. CBS' nye fleksible Master in Business Development rettet mod medarbejdere i private virksomheder, der blev introduceret i 2018, har fortsat et stigende antal fag og studerende, og vi ser den som en væsentlig brik i voksnes mulighed for livslang læring. Antallet af årselever er steget fra 30 i 2018 til 68 i 2020. På HD-uddannelsen har nye rammer muliggjort, at vi i 2020 kunne præsentere et nyt og mere fleksibelt udbud. Vi forventer, at en relanceret HD dækker et behov for deltidsuddannelse på bachelorniveau, som ligeledes er et væsentligt element i paletten af muligheder for fleksibel livslang læring. Søgningen til HD i 2020 viser, at mange års stille nedgang er vendt, så der nu er en stigende interesse.

CBS udbyder fem forskellige erhvervs kandidatuddannelser. Muligheden for igen at få gratis deltidsuddannelse til revisorer er fortsat en succes med mange deltagere, mens efterspørgslen på de øvrige tilbud fra e-business og cand.merc. har været yderst beskedet. Der er sket en stigning i antallet af STÅ på erhvervs kandidatuddannelserne fra 191 i 2019 til 247 i 2020. Der er endnu ikke mange bache-

lorer på arbejdsmarkedet, og da relativt nyuddannede bachelorer i job vurderes at være den primære målgruppe for erhvervs kandidatuddannelsen, er det lidt tidligt at vurdere potentialet.

#### **Strategisk mål 5: CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund**

Antallet af formelle partnerskaber er steget fra 52 i 2019 til 56 i 2020. Udover det allerede veletablerede samarbejde med større danske virksomheder har CBS i 2020 arbejdet videre med at udvikle og styrke relationer til små og mellemstore virksomheder (SMV'er). CBS' partnerprogram er fortsat målrettet SMV'er med Growth Partnership. Igennem EU-projektet Øresund Match vil CBS yderligere styrke mulighederne for værdifulde vidensamarbejder mellem videninstitutioner og SMV'er i Øresundsregionen. De første samarbejder forventes igangsat i 2021.

CBS har i 2020 videreudviklet og styrket arbejdet med studerende, der engagerer sig i opstart af egen virksomhed. Der har de seneste år været en stor stigning i antallet af start-ups, der gennemgår uddannelsesaktiviteter via Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CBS har ønsket, at de studerendes erfaringer med at opstarte egen virksomhed i højere grad skal knyttes til den akademiske læring på studiet, således at de to aktiviteter kan understøtte hinanden. Dette sker gennem en større integration i kurser og en stærk stigning i antallet af studerende, der kommer i praktik i en start-up. Det store antal start-ups, der kommer igennem CSE, giver også mulighed for, at CBS rent forskningsmæssigt kan blive klogere på, hvad der driver entreprenørskab og hvilke undervisningsaktiviteter, der kan fremme dette.

CBS måler på tilgangen af nye eksternt finansierede forskningsprojekter med eksterne partnere (offentlige såvel som private). I forhold til 2019 er andelen af forskningssamarbejder steget fra 35 til 61. Denne stigning skyldes nok primært, at der i 2019 var et problem i forhold til registreringen af forskningssamarbejder. Dette problem er blevet løst i 2020, hvorfor tallet for 2020 igen ligger nærmere baseline.

# ESG-nøgletal

CBS har som noget nyt i år valgt at rapportere ESG-nøgletal – kort for Environmental, Social og Governance. ESG-nøgletalsoversigten indeholder data om CBS’ påvirkning indenfor miljø og klima samt sociale- og ledelsesmæssige forhold. ESG-nøgletallene er udarbejdet efter den vejledning, som FSR – danske revisorer, Nasdaq og Finansforeningen har udgivet<sup>1</sup>.

Med offentliggørelsen af ESG-nøgletallene ønsker CBS at sætte fokus på samfundsansvar og bæredygtighed. Det er en strategisk målsætning for CBS at være en ansvarlig uddannelsesinstitution. Det gælder ikke

kun i forhold til medarbejdere og studerende men også i et samfundsmæssigt perspektiv. Derfor arbejder CBS løbende på at forbedre initiativer, der har til hensigt at nedbringe negative indvirkninger på miljø og klima samt sociale forhold og på at styrke god ledelse i organisationen.

Nedenfor findes CBS’ ESG-nøgletal for 2020 og 2019 (på de følgende sider fremgår metoden bag opgørelse af hver indikator). Oversigten vil danne rammen for den fremtidige rapportering og giver således mulighed for årligt at følge CBS’ udvikling og fremdrift indenfor de udvalgte nøgletal. I overensstemmelse med

vejledningen har CBS tilføjet to nøgletal, der for CBS som uddannelsesinstitution er særligt specifikke. Det drejer sig om hhv. ’2.7 Ophørte på 1. år af bachelor’ og ’2.8 Ophørte på 1. år af kandidat’. Desuden har CBS valgt ikke at anvende standardnøgletallet omkring kundetilfredshed, da det for CBS’ aktiviteter ikke vurderes relevant, idet CBS ikke som sådan servicere kunder.

<sup>1</sup>) ESG-hoved- og nøgletal i årsrapporten – Bedre ESG-data, bedre indsigt, bedre investeringer, Finansforeningen/CFA Society Denmark, FSR – danske revisorer og Nasdaq, juni 2019 (ajourført december 2020).

## NØGLETALSOVERSIGT

Environmental – klima- og miljødata		Enhed	2020	2019
1.1	CO2e Scope 1	mtu	30 tons	24 tons
1.2	CO2e Scope 2	mtu	1.186 tons	1.807 tons
1.3	Energiforbrug	MWh	12.184 MWh	13.761 MWh
1.4	Vedvarende energiandel	%	80%	80%
1.5	Vandforbrug	m3	19.585 m3	33.013 m3
Social – sociale data		Enhed	2020	2019
2.1	Fuldtidsarbejdsstyrke	Årsværk	1.562	1.533
2.2	Kønsdiversitet	%	49%	50%
2.3	Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	29%	30%
2.4	Lønforstel mellem køn	Gange	1,14	1,16
2.5	Medarbejderomsætningshastighed	%	3,5%	3,8%
2.6	Sygefravær	Dage/FTE	6,7	7,1
2.7	Ophørte på 1. år af bachelor	%	11,3%	10,7%
2.8	Ophørte på 1. år af kandidat	%	4,9%	4,9%
Governance – ledelsesdata		Enhed	2020	2019
3.1	Bestyrelsens kønsdiversitet	%	46%	36%
3.2	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	96%	95%
3.3	Lønforstel mellem CEO og medarbejdere	Gange	2,8	2,9

# NØGLETALSMETODE

Environmental – klima- og miljødata		Enhed	Metode
1.1	CO2e Scope 1	mtu	<p>Scope 1-emissioner stammer fra selskabets egen forbrænding af brændsler og materialer. I indeværende periode drejer det sig om én dieselbil og ét oliefyr. CBS' ejede elbiler er ikke medregnet, da emissionerne indgår i Scope 2.</p> <p>Km-tal og olieforbrug omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorer stammer fra Energistyrelsen og GOV.UK.</p>
1.2	CO2e Scope 2	mtu	<p>Scope 2-emissioner kommer fra selskabets energiforbrug fra eksterne kilder. På CBS drejer det sig om fjernvarme og el. Energiforbruget omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorerne er fra året inden regnskabsåret, idet deklARATIONERNE fra Hofor og Energinet udarbejdes det efterfølgende år.</p>
1.3	Energiforbrug	MWh	<p>Forbruget vedrører både lejede, ejede og fremlejede arealer. Tallene kommer dels fra Minenergi2, som samler data fjernaflæst ved målerne, dels fra Ørsted Regningservice.</p>
1.4	Vedvarende energiandel	%	<p>Vedvarende energi ifm. produktion af fjernvarme og el. Andel for fjernvarme fremgår af Miljødeklaration fra Hofor. I henhold til kontrakt med Ørsted modtager CBS kun grøn strøm (fra havvindmølleparker i Danmark og England).</p>
1.5	Vandforbrug	m3	<p>Vandforbrug fra ejede, lejede og fremlejede ejendomme. Tallene kommer fra Minenergi2, som samler data fjernaflæst ved målerne.</p>
Social – sociale data		Enhed	Metode
2.1	Fuldtidsarbejdsstyrke	Årsværk	<p>Realiserede arbejdstimer i Statens Lønssystem (SLS). Alle medarbejdere (videnskabeligt (VIP), deltidsvidenskabeligt (DVIP) samt teknisk og administrativt personale (TAP). Arbejdstimer inkluderer både fastansatte og timelønnede.</p>
2.2	Kønsdiversitet	%	<p>Realiserede arbejdstimer i Statens Lønssystem (SLS). Alle medarbejdere (VIP, DVIP og TAP) fordelt på køn i procent</p>
2.3	Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	<p>Beregning: Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag = ((Kvindelige ledere)/(Alle ledere)) * 100. I ledelseslag indgår: direktion, institutledere, funktionschef (kontorchef)</p>
2.4	Lønforstel mellem køn	Gange	<p>Beregning af lønforstel mellem køn = Median mandlig løn / Median kvindelig løn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønssystem (SLS). Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn.</p>
2.5	Medarbejderomsætningshastighed	%	<p>Beregning: (afgåede årsværk) / (total årsværk). I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt.</p>

# NØGLETALSMETODE

<b>Social - sociale data</b>		<b>Enhed</b>	<b>Metode</b>
2.6	Sygefravær	Dage/ FTE	Beregning: (Antal sygedage for alle egne årsværk) / (Total årsværk). I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt.
2.7	Ophørte på 1. år af bachelor	%	Beregning: Sum(frafald bachelor årgang) / sum(optagne bachelor årgang-1). Kilde: STADS
2.8	Ophørte på 1. år af kandidat	%	Beregning: Sum(kandidat frafald årgang) / sum(optagne kandidat årgang-1). Kilde: STADS
<b>Governance - ledelsesdata</b>		<b>Enhed</b>	<b>Metode</b>
3.1	Bestyrelsens kønsdiversitet	%	Beslutningsdygtige medlemmer af bestyrelsen, dvs. alle 11 medlemmer. Beregning: Kvindelige bestyrelsesmedlemmer / alle bestyrelsesmedlemmer.
3.2	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	Beregning: Deltagende bestyrelsesmedlemmer / alle bestyrelsesmedlemmer (11 medlemmer). Baggrund: Referater fra bestyrelsesmøder (cbs.dk).
3.3	Lønforskel mellem CEO og medarbejdere	Gange	Beregning af lønforskel mellem rektor og medarbejdere = Rektorløn / Median medarbejderløn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønssystem (SLS) 2020. Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn for 2020.

# Økonomiske resultater

**OPSAMLING**

CBS afslutter 2020 med et overskud på 80 mio. kr., hvilket er 22 mio. kr. højere end i 2019 og 58 mio. kr. højere end budgetteret. Ændringen skyldes, at indtægterne samlet er endt på det budgetterede niveau, mens omkostningerne er reduceret væsentligt i altovervejende grad pga. COVID-19.

**Indtægter**

CBS' største indtægtskilde er taxametertilskuddet, som i 2020 beløb sig til 660 mio. kr., hvilket er en stigning i forhold til året før på 22 mio. kr. Stigningen skyldes en forhøjelse af tilskuddet på ca. 10 mio. kr. med henblik på at øge optaget på heltidsuddannelser i forlængelse af COVID-19 pandemien samt en mindre stigning i studieaktiviteten i forhold til 2019.

Indtægter fra basisforskningstilskud og andre statslige tilskud er i 2020 på 475 mio. kr., hvilket er en stigning på 17 mio. kr. sammenlignet med 2019. Basismidlerne til forskning er steget med knap 12 mio. kr., der hovedsageligt skyldes en stigning i CBS' performancebaserede andel af basisforskningsmidlerne til universiteterne. Andre statslige tilskud stiger primært pga. et ekstraordinært tilskud til rengøring i forbindelse med COVID-19.

Indtægterne fra eksternt finansieret forskning er styret af den aktivitet (forbrug), som CBS har på de pågældende projekter. Aktiviteten har i 2020 været på 130 mio. kr., hvilket er 3 mio. kr. mindre end i 2019. CBS har ved udgangen af 2020 samlede restbevillinger til igangværende projekter på 354 mio. kr. Dette er en stigning på 40 mio. kr. sammenlignet med 2019.

Studerendes deltagerbetalinger er faldet med 4 mio. kr. fra 2019 til 2020 og udgør nu 161 mio. kr. Faldet kan primært tilskrives en lavere aktivitet som følge af COVID-19.

Det er således en aktivitetsnedgang på International Summer University Programmes (ISUP) samt færre studerende fra 3.-lande, som betaler fuld deltagerbetaling for uddannelse i Danmark, der forklarer mere end halvdelen af faldet.

Endelig er indtægterne fra øvrig aktivitet faldet med 10 mio. kr. og udgør nu 22 mio. kr. Under Øvrige indtægter indgår indtægter fra "konferencer, priser og gaver", "salg af varer og tjenesteydelser", "statslige samarbejde" samt "Andre indtægter". Der har været fald i indtægterne på alle poster, hvilket skyldes manglende aktivitet grundet COVID-19.

**Omkostninger**

Den væsentligste udgiftspost på CBS er løn og lønrelaterede omkostninger, som med 942 mio. kr. udgør mere end 2/3 af de samlede omkostninger. De samlede lønomkostninger er steget med 23 mio. kr. sammenlignet med året før – stigningen kan primært forklares af en fortsat planlagt stigning i antal årsværk inden for videnskabeligt personale. For teknisk-administrativt personale har der været en stigning på 1,4%, hvilket er på niveau med den almindelige lønregulering på statens område. Øvrige løndelev er faldet med 6 mio. kr., hvilket skyldes at der i 2019 blev foretaget en hensættelse til feriepenge efter tilpasning til ny ferielov.

**Table 1** Årsregnskab i nøgletal

1.000 kr.	2018	2019	2020
Driftsindtægter	1.357.529	1.426.254	1.447.412
Resultat	13.740	58.425	79.679
Aktiver	1.416.056	1.473.698	1.590.545
Egenkapital	312.735	371.160	450.838

Kilde: CBS

Driftsomkostninger er faldet med 16 mio. kr. og udgør i 2020 384 mio. kr. Den største post er "husleje og bygningsdrift", der i 2020 samlet beløber sig til 175 mio. kr. – en stigning på 2 mio. kr. fra 2019. Den næststørste post i 2019 var "konferencer og tjenesterejser", men her har påvirkningen af COVID-19 været meget tydelig – posten er således faldet fra 49 mio. kr. i 2019 til 17 mio. kr. i 2020. De største poster foruden husleje og bygningsdrift, er i 2020 "IT-udstyr og software", "kontorhold" samt "bøger, tidsskrifter, databaser, trykning m.v.". Blandt disse poster er det kun "IT-udstyr og software", der afviger væsentlig fra 2019. Posten er steget fra 43 mio. kr. til 54 mio. kr. som følge af udskiftning af PC'ere til eksamensbrug og i undervisningslokaler, udskiftning af netværk samt indkøb af udstyr til onlineundervisning og til oprettelse af hjemmearbejdspladser.

Kapitalomkostninger i 2020 falder til 41 mio. kr., hvilket er 7 mio. kr. mindre end i 2019. Forklaringen er primært, at CBS har omlagt en række realkreditlån og dermed opnået en besparelse på sine finansielle omkostninger.

### Forventninger til de kommende år

Budgettet for 2021 er præget af usikkerhed om, hvor længe COVID-19 vil påvirke CBS' aktivitetsniveau. CBS har valgt at udarbejde budget for 2021 under forudsætning af, at aktivitetsniveauet i samfundet vil være tilbage på et mere normalt niveau fra september 2021.

De samlede indtægter forventes at stige med knap 2 pct. i 2021 og at lande på 1.471 mio. kr. Indtægterne har i 2020 været robuste overfor COVID-19 påvirkning, hvilket fortsat forventes at være tilfældet i 2021.

De samlede omkostninger er budgetteret til at stige med 6 pct., således at de forventes at blive på 1.450 mio. kr.

Resultatet for 2021 forventes således at være et overskud på 20 mio. kr.

For omkostninger er det ud over den generelle udvikling i lønninger og omkostninger en forventet stigning i antal årsværk samt en stigning i driftsomkostninger, der forklarer væksten. At driftsomkostninger stiger hænger blandt andet sammen med forventninger

om, at der i 2. halvår forventes en normalisering af rejse- og konferenceaktiviteter, kontorhold m.v.

På balancesiden forventer CBS i 2021 at foretage indbetaling af indefrosne feriemidler, som forventes at have et likviditetstræk i størrelsesordenen 75 mio. kr.

Udover budgetåret udarbejder CBS løbende et forecast for 3 planår. CBS har gennem de senere år opbygget en solid egenkapital, som med udgangen af 2020 udgør 451 mio. kr. Dette er et stykke over den beregnede minimumsegenkapital, som er udregnet til 266 mio. kr. Dette levner rum til allokering af midler til strategiske initiativer i flerårsbudgettet med henblik på at understøtte implementering af CBS' nye strategi. Som en konsekvens af denne satsning samt et fortsat fokus på strategisk kapacitetsopbygning på medarbejdersiden planlægger CBS med underskud i planårene 2022-2024. Det forventes som følge af denne allokering, at egenkapitalen med udgangen af 2024 vil udgøre 346 mio. kr.



# Årsregnskab

## RESULTATOPGØRELSE

		<b>2020</b>	<b>2019</b>
	Note	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Taxametertilskud		660.205	637.956
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud		474.858	458.031
Eksternt finansierede projekter		130.020	132.809
Studerendes deltagerbetaling		160.594	165.060
Øvrige indtægter	2	21.735	32.398
<b>Driftsindtægter i alt</b>		<b>1.447.412</b>	<b>1.426.254</b>
Lønomsomkostninger	3	942.358	919.571
Husleje og ejendomsskatter		104.060	97.788
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		70.537	74.956
Andre driftsomkostninger	4	209.902	227.881
<b>Driftsomkostninger i alt</b>		<b>1.326.857</b>	<b>1.320.196</b>
<b>Resultat før afskrivninger og finansielle poster</b>		<b>120.555</b>	<b>106.058</b>
Afskrivninger på bygninger	5	25.002	26.642
Afskrivninger på anlægsaktiver eksklusiv bygninger	5	5.037	5.912
<b>Resultat før finansielle poster</b>		<b>90.516</b>	<b>73.504</b>
Finansielle omkostninger		10.837	15.079
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>79.679</b>	<b>58.425</b>

# BALANCE

AKTIVER		31.12.2020	31.12.2019
	Note	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
IT-systemer, licenser m.v.		3.994	6.628
<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>	5	<b>3.994</b>	<b>6.628</b>
Grunde og bygninger		1.016.240	983.236
Indretning af lejede lokaler		89.878	97.107
Anlæg under opførelse		98.275	83.718
IT-udstyr m.v.		2.124	3.748
<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>	5,6	<b>1.206.517</b>	<b>1.167.809</b>
Kapitalandele		5.479	5.479
Huslejedeposita		32.691	32.562
<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>	5	<b>38.170</b>	<b>38.041</b>
<b>Anlægsaktiver i alt</b>	5	<b>1.248.681</b>	<b>1.212.478</b>
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		14.881	11.267
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		29.851	39.875
Andre tilgodehavender		16.468	8.446
Periodeafgrænsningsposter		10.029	10.377
<b>Tilgodehavender i alt</b>		<b>71.229</b>	<b>69.965</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>270.635</b>	<b>191.255</b>
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>341.864</b>	<b>261.220</b>
<b>AKTIVER I ALT</b>		<b>1.590.545</b>	<b>1.473.698</b>

# BALANCE

<b>PASSIVER</b>		<b>31.12.2020</b>	<b>31.12.2019</b>
	Note	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Egenkapital		450.839	371.160
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>450.839</b>	<b>371.160</b>
<b>Hensatte forpligtelser</b>	9	<b>22.744</b>	<b>21.590</b>
Statslån	6,8	188.536	188.536
Prioritetsgæld	6, 7, 10	404.416	441.524
Mellemværende med staten		12.255	12.255
Anlægsdonationer	11	46.781	
Indefrosne feriemidler		74.313	
<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>726.301</b>	<b>642.315</b>
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser	7,10,11	38.693	36.717
Leverandører af varer og tjenesteydelser		40.348	31.038
Feriepengeforpligtelse		37.685	107.106
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		116.090	92.050
Anden kortfristet gæld		36.686	39.365
Periodeafgrænsningsposter		121.159	132.357
<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>390.661</b>	<b>438.633</b>
<b>Gældsforpligtelser i alt</b>		<b>1.116.962</b>	<b>1.080.948</b>
<b>PASSIVER I ALT</b>		<b>1.590.545</b>	<b>1.473.698</b>

Der henvises i øvrigt til følgende tre noter:

Note 12: Kontraktlige forpligtelser

Note 13: Endnu ikke anvendte bevillinger, forskningsprojekter

Note 14: Oversigt over akkumuleret resultat for indtægtsdækket virksomhed

## PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2020	2019
	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Årets resultat	79.679	58.425
Afskrivninger og andre ikke-kontante driftsposter	34.118	36.091
Ændring i tilgodehavender	-1.264	-1.625
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	72.110	31.176
Ændring i hensatte forpligtelser	1.154	-430
<b>Pengestrøm fra driftsaktivitet</b>	<b>185.797</b>	<b>123.637</b>
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-464	-4.984
Investering i materielle anlægsaktiver	-65.658	-34.185
Investering i finansielle anlægsaktiver	-129	229
<b>Pengestrøm fra investeringsaktivitet</b>	<b>-66.251</b>	<b>-38.940</b>
Afdrag på prioritetsgæld	-40.166	-35.066
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktivitet</b>	<b>-40.166</b>	<b>-35.066</b>
<b>Ændring i likviditet i alt</b>	<b>79.380</b>	<b>49.631</b>
Likvider per 1. januar	191.255	141.624
Likvider per 31. december	270.635	191.255

## EGENKAPITALOPGØRELSE

	2020	2019
	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Egenkapital per 1. januar	371.160	312.735
Overført resultat	79.679	58.425
Øvrige reguleringer		-
<b>Egenkapital per 31. december</b>	<b>450.839</b>	<b>371.160</b>

CBS planlægger i de kommende år at allokere midler til at understøtte implementering af CBS' nye strategi. Det forventes som følge af denne allokering, at egenkapitalen med udgangen af 2024 vil være reduceret til 346 mio. kr. Dette er nærmere beskrevet i afsnittet om økonomiske resultater.

# NOTER TIL REGNSKABET

## Note 1 Regnskabspraksis

### GENERELT

Årsregnskabet udarbejdes efter lov om statens regnskabsvæsen m.v., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen m.v., Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, bekendtgørelse nr. 778 af 7. august 2019 om lov om universiteter, bekendtgørelse nr. 1021 af 24. juni 2020 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne samt de retningslinjer og instrukser om årsregnskab, der er givet af Uddannelses- og Forskningsministeriet, og herunder Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (statens regnskabsregler).

Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år på nær enkelte reklassifikationer.

#### Generelt om indregning og måling

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

#### Valutaomregning

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter transaktionsdagens kurs.

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

### RESULTATOPGØRELSEN

#### Indtægter

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

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

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

#### Omkostninger

Omkostninger indregnes i det år, de vedrører; for varer og tjenesteydelser er leveringstidspunktet afgørende.

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag med videre af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger. Kurstab vedrørende det omlagte lån straksafskrives, hvis låneomlægningen medfører, at nutidsværdien for det nye lån ændres med mere end 10 pct., mens kurstabet amortiseres såfremt nutidsværdien for det nye lån er mindre end 10 pct. i forhold til det gamle lån.

#### Skattepligt

CBS er ikke skattepligtig.

### BALANCEN

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

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

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

#### Anlægsaktiver

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

**Immaterielle anlægsaktiver** omfatter færdiggjorte udviklingsprojekter, patenter, erhvervede koncessioner, licenser m.v.

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

Udviklingsprojekter aktiveres, når de af CBS' ledelse kan godkendes som værende strategisk værdifulde samt i øvrigt har en væsentlig størrelse og levetid.

Intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver aktiveres kun, hvis projektet vurderes af strategisk betydning for CBS, eller hvis anlægsaktivet har en værdi der overstiger 10 millioner kroner.

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

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

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

Erhvervede koncessioner, licenser med videre omfatter for CBS' vedkommende primært softwarelicenser. De indregnes med værdien af eventuelle engangsbetalinger ved anskaffelsen samt værdien af betalinger, som dækker mere end 1 år.

**Materielle anlægsaktiver** omfatter grunde og bygninger, indretning af lejede lokaler (færdiggjort eller under opførelse), produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, IT-udstyr og inventar samt materielle anlægsaktiver under opførelse.

**De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider**

Bygninger ibrugtaget før 2011:

- Nyopførte bygninger 100 år
- Bygningsforbedring / totalrenovering 80 år
- Andre bygninger 50 år

Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011:

- Installationer 20 år
- Indretning af lejede lokaler 10-20 år
- Produktionsanlæg og maskiner 10 år
- Øvrigt materiel 5 år
- IT (hardware, AV-udstyr og lignende) 3-5 år
- Inventar 3-5 år

Bygningsforbedringer 10-20 år

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Som udgangspunkt aktiveres kunst i form af samlinger ikke. Der er dog tilfælde, hvor kunst er en del af en anlægsanskaffelse, og hvor det følger af cirkulære nr. 9067 af 17. februar 2004 om kunstnerisk udsmykning af statsligt byggeri m.v.

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

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

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

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

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

**Omsætningsaktiver**

Omsætningsaktiver omfatter tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, andre tilgodehavender, forskningsbevillinger, hvor betaling ikke er modtaget fra bevillingsgiver, samt periodeafgrænsningsposter.

Tilgodehavender indregnes til det nominelle beløb med fradrag for nedskrivning til imødegåelse af forventede tab. Der foretages en individuel vurdering af alle væsentlige tilgodehavender.

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

**Forpligtelser**

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

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

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

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

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

### Ikke-balanceførte poster

Ikke-balanceførte poster omfatter oplysninger om eventualforpligtelser, kontraktlige forpligtelser og restbevillinger på igangværende forskningsprojekter.

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

## PENGESTRØMSOPGØRELSEN

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

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

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

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

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

## FORMÅLSOPDELT REGNSKAB

I hoved- og nøgletallene og i de supplerende regnskabsoplysninger præsenteres omkostningerne fordelt efter formål. Fordelingen er foretaget efter Uddannelses- og Forskningsministeriets vejledning. De omkostninger, som ikke kan henføres direkte til de anførte formål, er fordelt ved hjælp af fordelingsnøgler.

### Note 2 Øvrige indtægter

	2020	2019
Konferencer, modtagne priser og gaver	253	2.679
Salg af varer og tjenesteydelser	8.900	10.529
Statslige samarbejder	6.511	8.922
Ekstern finansiering	2.831	6.535
Andre indtægter	3.240	3.733
<b>I alt</b>	<b>21.735</b>	<b>32.398</b>

### Note 3 Lønomskostninger

	2020	2019
Heltids videnskabeligt personale – VIP	455.038	429.506
Deltids videnskabeligt personale – DVIP	105.806	107.529
Teknisk-administrativt personale – TAP	372.287	367.304
Fælles lønde	9.227	15.232
<b>I alt</b>	<b>942.358</b>	<b>919.571</b>

<b>Lederløn, bestyrelse</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Antal eksterne bestyrelsesmedlemmer	6	6
Udbetalt formandsvederlag	217	214
Samlet udbetalt vederlag til øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer	356	340
I 2019 var der en vakance på tre måneder blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen.		
<b>Lederløn, direktionen</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Nikolaj Malchow-Møller	1.663	1.247
Gregor Halff	1.347	1.289
Søren Hvidkjær	1.377	1.372
Kirsten Winther Jørgensen	1.407	1.560
Samlet årsløn inkl. pension pr. 31. december 2020/2019. Der er i 2020 ikke udbetalt variable løndele/engangsvederlag til direktionen. I 2019 udgjorde variable løndele/engangsvederlag 3,2 pct. af den samlede løn til direktionsmedlemmer i oversigten. For 2019 er kun medtaget direktionsmedlemmer, som fortsat er ansat i 2020. Nikolaj Malchow-Møller tiltrådte 1. marts 2019, og lønnen i 2019 afspejler således perioden 1. marts 2019 til 31. december 2019.		
<b>Note 4 Andre driftsomkostninger</b>		
	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Konferencer og tjenesterejser	16.975	49.116
Kontorhold	44.090	43.752
Konsulentanvendelse (konsulenter til forsknings- og uddannelsesformål, tekniske og managementkonsulenter)	42.715	29.085
IT-udstyr og software	53.940	42.759
Bøger, tidsskrifter m.v.	35.370	34.721
Øvrige	16.812	28.448
<b>I alt</b>	<b>209.902</b>	<b>227.881</b>



**Note 5** Anlægsaktiver

	Immaterielle anlægs- aktiver	Grunde og byg- ninger	Indret- ning af lejede lokaler	Anlæg under opførelse	IT- udstyr	Inventar	Transport	Finansielle anlægs- aktiver	I alt
Kostpris per 1.1.20	25.265	1.253.523	147.895	83.718	33.302	-	-	38.041	1.581.744
Reklassifikation	-	-	-	-	-16.782	16.116	666	-	-
Tilgang i årets løb	464	8.654	1.071	56.188	-	-	234	129	66.740
Overførsel i årets løb	-	41.631	-	-41.631	-	-	-	-	-
Afgang i årets løb	-2.686	-	-	-	-	-	-	-	-2.686
<b>Kostpris per 31.12.20</b>	<b>23.043</b>	<b>1.303.808</b>	<b>148.966</b>	<b>98.275</b>	<b>16.520</b>	<b>16.116</b>	<b>900</b>	<b>38.170</b>	<b>1.645.798</b>
Akk. afskr. per 1.1.20	18.637	270.286	50.789	-	29.553	-	-	-	369.266
Reklassifikation	-	-	-	-	-13.612	12.989	623	-	-
Årets afskrivninger	2.599	17.281	8.299	-	578	1.228	51	-	30.037
Afgang akk. afskrivning	-2.187	-	-	-	-	-	-	-	-2.187
Akk. afskr. per 31.12.20	19.049	287.570	59.087	-	16.521	14.217	674	-	397.117
<b>Saldo per 31.12.20</b>	<b>3.994</b>	<b>1.016.238</b>	<b>89.878</b>	<b>98.275</b>	<b>0</b>	<b>1.899</b>	<b>226</b>	<b>38.170</b>	<b>1.248.681</b>

**Note 6** Grunde, bygninger og indretning af lejede lokaler (ekskl. under opførelse)

	Regnskabs- mæssig værdi for grunde 31.12.2020	Regnskabs- mæssig værdi for bygning 31.12.2020	Samlet regnskabs- mæssig værdi 31.12.2020	Realkredit- lån	Statslån	SKAT's ejen- domsvurde- ring 2019
Howitzvej 11-13	3.336	26.056	29.392	34.039	-	32.500
Howitzvej 60	10.692	30.012	40.704	26.282	5.661	77.000
Solbjerg Plads 3	60.313	409.591	469.904	190.835	119.385	728.000
P. Andersensvej 17-19	3.843	5.875	9.718	4.143	1.051	-
Kilevej 14A	34.158	228.151	262.309	141.341	56.281	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	-	14.636	3.448	-	46.000
Porcelænshaven 7	1.979	7.243	9.222	-	-	8.900
Pladsdannelse v. Solbjerg Plads	-	5.260	5.260	-	6.158	-
Porcelænshaven 22	2.429	96.957	99.386	42.066	-	42.000
St. Blichersvej 22	1.847	6.526	8.373	-	-	4.700
Howitzvej 30	10.450	18.084	28.534	-	-	34.500
Byggegrund ved Kilen	38.800	-	38.800	-	-	-
<b>Grunde og bygninger i alt</b>	<b>182.483</b>	<b>833.755</b>	<b>1.016.238</b>	<b>442.154</b>	<b>188.536</b>	<b>1.390.600</b>
H.V. Nyholmsvej 21 – indretning af lejede lokaler			85.332			
Øvrige lokaler – indretning af lejede lokaler			4.546			
<b>Indretning af lejede lokaler i alt</b>			<b>89.878</b>			
<b>I alt</b>			<b>1.106.116</b>			
Statslånene henstår rente- og afdragsfri.						

**Note 7** Bygningsfinansierings lån

Lån nr.	Bygning	Låntype	ISIN-kode	Valuta	Rente (pct.)	Fast/variabel rente	Bidrag (pct.)	Afdragsfrihed	Afdragsfrihed udløb	Hovedstol (mio. kr.)	Restgæld (mio. kr.)	Udløb
0007-403-024	Solbjerg Plads 3	Realkredit	DK0009349094	DKK	2,5	Fast+indeks	0,375	Nej	-	16	6	2028
0008-088-969	Solbjerg Plads 3	Realkredit	DK0009349094	DKK	2,5	Fast+indeks	0,375	Nej	-	145	65	2029
0041-367-773	Solbjerg Plads 3	Realkredit	DK0009398893	DKK	-0,5	Fast	0,375	Nej	-	158	142	2029
0032-304-884	Howitzvej 11-13	Realkredit	DK0009386294	DKK	1	Variabel	0,375	Nej	-	33	25	2035
0032-746-060	Kilevej 14A	Realkredit	DK0009386294	DKK	1	Variabel	0,375	Nej	-	107	65	2035
0032-737-817	Porcelænshaven 22	Realkredit	DK0009386294	DKK	1	Variabel	0,375	Nej	-	7	4	2035
0039-438-423	Porcelænshaven 22	Realkredit	DK0009384679	DKK	1	Variabel	0,375	Nej	01.04.2020	40	39	2045
0041-392-191	Kilevej 14A	Realkredit	DK0009397812	DKK	0,5	Fast	0,375	Nej	-	98	92	2034
0041-392-104	P. Andersensvej 17-19	Realkredit	DK0009397812	DKK	0,5	Fast	0,375	Nej	-	5	4	2034
0041-392-162	P. Andersensvej 3	Realkredit	DK0009397812	DKK	0,5	Fast	0,375	Nej	-	4	4	2034
0041-392-146	Howitzvej 60	Realkredit	DK0009397812	DKK	0,5	Fast	0,375	Nej	-	32	30	2034
0041-392-081	Howitzvej 11-13	Realkredit	DK0009397812	DKK	0,5	Fast	0,375	Nej	-	11	10	2034
<b>I alt</b>											<b>486 millioner kr.</b>	
Amortisering af kurstab											44 millioner kr.	
<b>I alt</b>											<b>442 millioner kr.</b>	

**Note 8** Specifikation af CBS' statsgæld

(mio kr.)	Solbjerg Plads 3	Howitzvej 60	P. Andersens Vej 17-19	Kilevej 14A	Pladdannelse ved Solbjerg Plads	I alt
Udløb	30 år	30 år	30 år	30 år	30 år	
Restgæld	119.385	5.661	1.051	56.281	6.158	188.536
Hovedstol	119.385	5.661	1.051	56.281	6.158	188.536
Afdragsfrihed udløb	-	-	-	-	-	-
Afdragsfrihed	-	-	-	-	-	-
Rente (pct.)	0 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.	0 pct.
Lån nr.	0028-173-210	26-7-62-10879	1003754691	12037-02	23812-02	

**Note 9** Hensatte forpligtelser

	31.12.2020	31.12.2019
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	20.738	19.836
Øvrige hensættelser	2.006	1.754
<b>I alt</b>	<b>22.744</b>	<b>21.590</b>

**Note 10** Prioritetsgæld

Prioritetsgæld forfalder således:	2020	2019
0-1 år	37.738	36.717
1-5 år	153.489	152.728
Mere end 5 år	250.927	288.796
<b>I alt</b>	<b>442.154</b>	<b>478.241</b>

**Note 11** Anlægsdonationer (aldersfordelt)

Anlægsdonationer i 1.000 kr. fordeles:	2020	2019
0-1 år	955	-
1-5 år	3.818	-
Mere end 5 år	42.962	-
<b>I alt</b>	<b>47.735</b>	<b>-</b>

**Note 12** Kontraktlige forpligtelser

CBS har kontraktlige forpligtelser, der omfatter leasing-, leje- og huslejeaftaler, som i uopsigelighedsperioden beløber sig til\*:

	31.12.2020	31.12.2019
Lejeaftale, Sdr. Fasanvej 9	3.297	3.234
Lejeaftale, Dalgas Have	417.117	447.585
Lejeaftaler, PorcelænsHAVEN	229.964	261.222
Lejeaftale, Amager Strandvej 108	36.224	40.658
Lejeaftale, H.V. Nyholmsvej 21	14.898	22.199
Øvrige	2.788	2.806
<b>I alt</b>	<b>704.288</b>	<b>777.704</b>

\*Der medtages kun uopsigeligheder, der er længere end 12 måneder.

**Note 13** Endnu ikke anvendte bevillinger, forskningsprojekter

Opgørelsen over endnu ikke anvendte bevillinger til den eksternt finansierede forskning på CBS er beregnet som bevillingstilsagn på igangværende forskningsprojekter fratrukket allerede afholdte omkostninger på disse.

Bevillingstilsagn på igangværende forskningsprojekter er et udtryk for forhåndstilsagn fra bevillingsgivere om finansiering af konkrete forskningsprojekter. Bevillingerne er således bundet til konkrete forskningsopgaver. Der kan være forskellige forudsætninger knyttet til disse tilsagn, fx at eventuel restbevilling efter projektets afslutning skal tilbagebetales til bevillingsgiver.

Udgifter på igangværende forskningsprojekter er et udtryk for allerede afholdte omkostninger i tilknytning til et konkret forskningsprojekt, som er finansieret af forskningsprojektets bevilling.

Endnu ikke anvendte bevillinger på igangværende forskningsprojekter er dermed et udtryk for forhåndstilsagnet fra bevillingsgivere til konkret forskning fratrukket allerede afholdte omkostninger.

**Endnu ikke anvendte bevillinger på UK95 og UK97**

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn til igangværende forskningsprojekter		Akk. afholdte omkostninger på igangværende forskningsprojekter		Restbevilling til igangværende forskningsprojekter	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Stat	243.776	77.188	149.526	77.188	94.250	-
Offentlig	35.925	169.878	16.222	62.132	19.703	107.746
EU	97.812	83.702	54.590	45.582	43.222	38.120
Privat	363.731	340.367	182.377	187.821	181.354	152.546
Udland	20.382	29.419	4.920	13.877	15.462	15.542
<b>I alt</b>	<b>761.626</b>	<b>700.554</b>	<b>407.635</b>	<b>386.600</b>	<b>353.991</b>	<b>313.954</b>

**Note 14** Oversigt over akkumuleret resultat for indtægtsdækket virksomhed

	2017	2018	2019	2020
Indtægter	1.847	1.793	70	108
Direkte og indirekte omkostninger	2.004	1.684	112	156
<b>Resultat</b>	<b>-157</b>	<b>109</b>	<b>-42</b>	<b>-48</b>
<b>Akkumuleret resultat*</b>	<b>18.423</b>	<b>18.532</b>	<b>18.490</b>	<b>18.442</b>

\* Ved opgørelse af det akkumulerede resultat er der taget udgangspunkt i år 2007 som første optjeningsår, således at der i de seneste års akkumulerede resultat er summeret mere end fire års resultater. Det akkumulerede resultat indeholder således det akkumulerede resultat for perioden 2007-2015.

# SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

## a. Særskilt regnskab for tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed, andre tilskudsfinansierede aktiviteter og indtægtsdækket virksomhed.

Millioner kroner	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:</b>					
Tilskud m.v.	119,94	121,85	126,50	132,81	130,02
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Omkostninger	119,94	121,85	126,50	132,81	130,02
heraf overhead	18,66	18,56	16,85	18,49	17,32
<b>Årets resultat</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:</b>					
Tilskud m.v.	8,21	4,57	4,88	6,21	2,84
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Omkostninger	8,21	4,57	4,88	6,21	2,84
heraf overhead	0,15	0,10	0,23	0,28	0,04
<b>Årets resultat</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>(Kommerciel) indtægtsdækket virksomhed UK-90:</b>					
Indtægter i alt	3,30	1,85	1,79	0,07	0,11
Omkostninger	0,93	2,00	1,68	0,11	0,16
<b>Årets resultat</b>	<b>2,37</b>	<b>-0,15</b>	<b>0,11</b>	<b>-0,04</b>	<b>-0,05</b>

## b1. Formålsopdelt regnskab

Millioner kroner	2016	2017	2018	2019	2020
Uddannelse	713,9	702,5	727,7	741,0	753,1
Forskning	460,7	464,8	487,6	496,7	486,2
Formidling og videnukveksling	44,7	51,5	41,2	43,1	43,6
Generel ledelse, administration og service	85,1	90,2	87,2	87,1	84,8
<b>I alt</b>	<b>1.304,4</b>	<b>1.309,0</b>	<b>1.343,7</b>	<b>1.367,9</b>	<b>1.367,7</b>

**b2. Indtægtsfordeling**

Millioner kroner	2016	2017	2018	2019	2020
Uddannelse	838,1	835,7	822,8	807,4	825,4
Forskning	292,3	278,9	313,0	386,1	397,7
Eksterne midler	131,6	126,5	133,1	132,8	129,8
Basistilskud	59,2	60,9	55,8	67,5	72,5
Øvrige indtægter	28,6	33,0	32,8	32,4	22,0
<b>Ialt</b>	<b>1.349,8</b>	<b>1.335,0</b>	<b>1.357,5</b>	<b>1.426,2</b>	<b>1.447,4</b>

I indtægtsfordelingen er indeholdt finansielle indtægter.

**c. Oplysninger om indskudte midler i fonde, hvis hovedformål er at etablere universitetsnære boliger i henhold til § 10, stk. 2 i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde**

CBS har i 2020 ikke indskudt midler i sådanne fonde.

**d. Oplysninger om indskud eller erhvervelse af aktier i selskaber efter § 4, stk. 1, i lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologioverførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner.**

CBS har i 2020 ikke foretaget yderligere indskud i Forskerparken Symbion.

**e. Oplysninger om indtægter og omkostninger i relation til de i punkt d. nævnte selskaber efter § 4, stk. 1 og 4a, stk. 1 i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde**

CBS har i 2020 ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

**f. Oplysninger om ejerandele i selskaber efter § 4, stk. 1, i lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologioverførsel m.v. ved offentlige forskningsinstitutioner.**

CBS har i 2020 ikke ejerandele i sådanne selskaber.

**g. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter**

Millioner kroner	2016	2017	2018	2019	2020
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	3,1	2,5	2,7	2,3	4,4

**h. Oplysninger om legater og lignende, hvor CBS varetager sekretariatsfunktion**

CBS varetager sekretariatsfunktion for to fonde/foreninger, som uddeler legater:

C.A. Petersens Fond med binavnet "Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School". Fondens samlede bundne egenkapital udgjorde pr. 1. januar 2020 4,1 mio. kr.

Start-Up foreningen. Foreningens samlede egenkapital udgjorde pr 1. januar 2020 0,86 mio. kr.

**i. Personaleforbrug og personaleomsætning**

	2016	2017	2018	2019	2020
Årsværk	1.586	1.540	1.547	1.533	1.562
Tiltrådte	207	195	162	171	190
Fratrådte	191	189	148	124	133

Oplysningerne om tiltrådt og fratrådt personale er hentet fra ISOLA, Moderniseringsstyrelsen.

### j. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber

I beretningsåret bestred CBS' rektor ingen bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber.

### k. Forbrug af midler til fripladser og stipendier i perioden 1. september 2019 til 31. august 2020

Forbrug				
Takstgruppe	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Antal modtagere af stipendier	Forbrug af fripladser (1.000 kroner)	Forbrug af stipendier (1.000 kroner)
Takst 1	31	34	821	2.646
Takst 2	4	2	98	133
Takst 3	-	-	-	-

### Regnskab

År	Overført fra Styrelsen for Videregående Uddannelser (1.000 kroner)	Overført overskud vedr. udenlandske betalingsstuderende (1.000 kroner)	Forbrug i regnskabsåret (1.000 kroner)	Resultat (1.000 kroner)
2017	4.721	-	4.708	13
2018	4.657	-	4.659	-2
2019	4.509	-	4.583	-74
2020	4.569	-	3.698	871

Beløbene er opgjort i løbende priser, og forbrug er baseret på studieaktiviteten i de afsluttede studieår i regnskabsårene.

### l. Oplysninger om aktiviteter ved universitetets udbud af uddannelser i udlandet udbudt som indtægtsdækket virksomhed, jf. §3a, stk. 1, og §20, stk. 3 i Universitetsloven

CBS udbyder ikke uddannelser i udlandet som indtægtsdækket virksomhed, men samarbejder med hjemmel i bekendtgørelse om universiteternes internationale uddannelsesforløb med Sino-Danish Center for Education & Research (SDC) om 2-årige kandidatuddannelser i Kina i Public Management & Social Development og i Innovation Management.

### m. Institutionsfordeling af bevilling til stipendier til særligt talentfulde studerende for studieåret 2017/2018, 2018/2019 og 2019/2020

År	Antal optagne stipendiat	Tilskud fra UDS (1.000 kroner)	Forbrug i regnskabsåret (1.000 kroner)
2017	10	500	1.201
2018	7	-	305
2019	1	-	30
2020	-	-	-

### n. Statsstøtteregele for forskningsstruktur

CBS overholder EU's statsstøtteregele for forskningsinfrastruktur. Værdien af CBS' forskningsinfrastruktur er opgjort til 0,15 mio. kr. per 31.12.2020.

### o. Særskilt regnskab for udgifter afholdt til administration af fonde og foreninger, herunder erhvervsdrivende fonde og foreninger, i henhold til § 11, stk. 1 i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde.

CBS har i 2020 anvendt 330 timer svarende til en udgift på 108 t.kr. til administration m.v. i forbindelse med C.A. Petersens Fond, samt CBS Start-Up.



# Påtegninger

## LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelse og rektor har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 2020 for Copenhagen Business School.

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med lov om statens regnskab m.v. samt bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv. I henhold til § 39, stk. 4 i regnskabsbekendtgørelsen tilkendes det hermed:

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

Frederiksberg, den 12. april 2021:

Nikolaj Malchow-Møller  
Rektor

Kirsten Winther Jørgensen  
Universitetsdirektør

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS, på møde den 12. april 2021:

Torben Møger Pedersen  
Formand

Michael Rasmussen  
Næstformand

Gunnar Bovim

Sarah Langkjær Diemar

Alfred Josefsen

Lilian Mogensen

Sara Louise Muhr

Tobias Harald Munch

Jesper Rangvid

Mia Cudrio Thomsen

Mette Vestergaard

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Deloitte er af bestyrelsen på Copenhagen Business School valgt som institutionsrevisor for Copenhagen Business School i henhold til universitetslovens §28, stk. 3. Rigsrevisionen har ansvaret for den samlede revision i henhold til Rigsrevisorloven.

Til bestyrelsen for Copenhagen Business School:

## Revisionspåtegning på årsregnskabet

### Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Copenhagen Business School for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2020, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse, noter, herunder anvendt regnskabspraksis og supplerende regnskabsoplysninger. Årsregnskabet udarbejdes efter bekendtgørelse nr. 1021 af 24. juni 2020 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne, samt de retningslinjer og instrukser om årsregnskab, der er givet af Uddannelses- og Forskningsministeriet, og herunder Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, herefter samlet benævnt statens regnskabsregler.

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

### Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i Styrelsen for Videregående Uddannelsers bekendtgørelse nr. 1021 af 24. juni 2020 om tilskud og revision mv. ved universiteterne og aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og Rigsrevisor i henhold til Rigsrevisorlovens §9. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit ”Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet”. Vi er uafhængige af Copenhagen Business School i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA’s etiske regler) og de

yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

### Ledelsens ansvar for årsregnskabet

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

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

### Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, jf. Uddannelses- og Forskningsministeriets bekendtgørelse nr. 1021 af 24. juni 2020 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne, altid vil afdække væsentlig fejlinformation,

når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugere træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, jf. Uddannelses- og Forskningsministeriets bekendtgørelse nr. 1021 af 24. juni 2020 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen.

Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af Copenhagen Business Schools interne kontrol.

- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om Copenhagen Business Schools evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at Copenhagen Business School ikke længere kan fortsætte driften.

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

#### Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsesberetningen omfatter ligeledes målrapporteringen, samt hoved- og nøgletal, herefter benævnt ledelsesberetningen.

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

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

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

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

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

#### Erklæring i henhold til anden lovgivning og øvrig regulering

#### Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Ledelsen er ansvarlig for, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ledelsen er også ansvarlig for, at der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de

midler og driften af de aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet. Ledelsen har i den forbindelse ansvar for at etablere systemer og processer, der understøtter sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.

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

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

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

København, den 12. april 2021

#### Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab  
CVR-nr. 33 96 35 56

Erik Lynge Skovgaard Jensen  
Statsautoriseret revisor  
MNE-nr. mne10089

Lars Hillebrand  
Statsautoriseret revisor  
MNE-nr. mne26712

# Oplysninger om CBS i 2020

## HOVED- OG NØGLETAL

**Tabel 2**

	2016	2017	2018	2019	2020	Ændring fra 2019 til 2020
<b>Indtægter (millioner kroner)</b>						
1 Uddannelse	838	836	823	807	825	2 %
2 Forskning	292	279	313	386	398	3 %
3 Eksterne midler	132	127	133	133	130	-2 %
4 Forskningsbaserede myndighedsopgaver	-	-	-	-	-	-
5 Basistilskud til øvrige formål	59	61	56	67	73	7 %
6 Øvrige indtægter	29	33	33	32	22	-32 %
<b>Omkostninger fordelt på formål (millioner kroner)</b>						
7 Uddannelse	714	702	728	741	753	2 %
8 Forskning	461	465	488	497	486	-2 %
9 Formidling og vidensudveksling	45	52	41	43	44	1 %
10 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	-	-	-	-	-	-
11 Generel ledelse, administration og service	85	90	87	87	85	-3 %
<b>Økonomiske nøgletal</b>						
Overskudsgrad	3,4	1,9	1,0	4,1	5,5	34 %
Likviditetsgrad	70,9	61,1	52,2	59,6	96,9	62 %
Finansierungsgrad	65,0	62,4	58,3	55,0	54,0	-2 %
Soliditetsgrad	19,2	21,2	22,1	25,2	28,3	12 %
Gældsfaktor	54,9	53,2	50,0	45,0	46,9	4 %
Årets resultat (mio. kr.)	45	26	14	58	80	38 %
Driftsindtægter i alt (mio. kr.)	1.350	1.335	1.358	1.426	1.447	1 %
<b>Balance (millioner kroner)</b>						
15 Egenkapital	273	299	313	371	451	22 %
16 Balance	1.420	1.410	1.416	1.474	1.591	8 %
<b>Personale</b>						
12 Årsværk VIP (1)	602	565	588	612	654	7 %
13 Årsværk DVIP	274	250	235	231	230	0 %
14 Årsværk TAP	710	725	724	691	678	-2 %
<b>Antal medarbejdere (headcount)</b>						
Antal VIP (videnskabeligt personale)	639	633	675	729	764	5 %
Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	882	884	774	782	772	-1 %
Antal TAP (teknisk-administrativt personale)	684	700	675	671	686	2 %
Antal studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	373	358	343	300	301	0 %
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	125	135	152	178	173	-3 %

		2016	2017	2018	2019	2020	Ændring fra 2019 til 2020
<b>Bygninger</b>							
17	Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m <sup>2</sup> )	135.216	135.216	135.216	132.577	132.577	0 %
<b>Studerende, daguddannelse</b>							
18	Antal optagne på bacheloruddannelser	2.522	2.558	2.619	2.800	2.841	1 %
19	Antal optagne på kandidatuddannelser (2)	3.306	3.389	3.333	3.140	3.516	12 %
20	Antal indskrevne studerende	15.568	14.911	14.854	15.380	15.598	1 %
21	STÅ-produktion	13.003	12.317	12.234	12.407	12.448	0 %
	Antal indskrevne bachelorstuderende	7.172	7.167	7.272	7.606	7.940	4 %
	Antal indskrevne kandidatstuderende (3)	8.396	7.744	7.582	7.774	7.658	-1 %
<b>Færdiguddannede</b>							
22	Antal færdiguddannede bachelorer	1.959	1.925	1.999	1.985	2.006	1 %
23	Antal færdiguddannede kandidater	4.379	3.566	3.129	3.057	3.233	6 %
<b>Åben og deltidsuddannelse</b>							
24	Antal årselever	1.472	1.539	1.398	1.449	1.406	-3 %
25	Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser (4)	1.144	1.328	1.160	1.192	1.110	-7 %
	Antal indskrevne diplomstuderende	3.691	3.599	3.434	3.394	3.404	0 %
	Antal indskrevne master/MBA-studerende	1.222	1.339	1.420	1.585	1.539	-3 %
<b>Internationalisering</b>							
26	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende) (5)	1.465	1.509	1.525	1.485	1.387	-7 %
27	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende) (6)	1.236	1.270	1.097	1.106	1.168	6 %
28	Antal udenlandske studerende på hele uddannelser	3.955	3.928	3.984	3.926	3.844	-2 %
	Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	319	297	296	296	295	0 %
<b>Forskeruddannelse</b>							
29	Antal indskrevne ph.d.-studerende	192	192	185	209	208	0 %
30	Antal optagne ph.d.-studerende (7)	35	56	42	63	44	-30 %
31	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	58	44	48	31	31	0 %
<b>Forsknings- og formidlingsresultater (8)</b>							
32	Antal publikationer (9)	1.721	1.528	1.533	1.596	1.705	7 %
33	Anmeldte patenter	-	-	-	-	-	-
34	Anmeldte opfindelser	-	-	-	-	-	-
35	Antal projekter med erhvervslivet	140	138	137	132	107	-19 %
36	Antal eksterne projekter	281	279	286	281	271	-4 %
37	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (millioner kroner)	50	56	58	57	52	-8 %
	Antal Career Partners	32	34	50	52	56	8 %

\* Strukturen i Hoved- og Nøgletalstabelen, dvs. nummereringen, følger Uddannelses- og Forskningsministeriets anvisninger.

1. VIP-årsværk er stigende fra 2019 til 2020, hvilket afspejler CBS' rekrutteringsstrategi og investering i styrkelse af CBS' forskningsorganisation.
2. Det øgede optag på kandidatstudierne i 2020 skyldes for en stor del, at Danmark har haft succes med den løbende coronahåndtering, og derfor har forekommet at være et meget trygt land at tage studieophold i. Der er derfor en langt højere andel internationale ansøgere, der har sagt ja tak til deres studieplads på CBS, end tilfældet er normalt.
3. Kandidatstuderende er fra 2019 også inkl. erhvervskandidater, der læser på deltid. Det betyder, at bestanden vokser en smule, relativt til hvis de ikke talte med. Uden erhvervskandidater ville tallet i 2020 være 7.225.
4. Faldet i antal færdiguddannede i forhold til 2019 kan i høj grad forklares af Master i ledelsesudvikling (MMD) og MBA shipping, som kun har haft optag og dermed også afgangsklasser hvert andet år (fx 2019).
5. I 2020 var 1.387 studerende på studieophold i udlandet. Den samme studerende kan tage af sted på flere semestre og aktiviteten svarer til 1.255 unikke udvekslingsstuderende og 117 unikke studerende på selvarrangeret ophold (via Udlandsstipendieordningen). Faldet fra 2019 kan delvist forklares af et fald i antallet af studerende på selvarrangeret ophold, da COVID-19 har gjort det sværere for dem for eksempel at komme på sommerskole i udlandet i sommeren 2020.
6. Opgørelsen af antal indgående studerende angiver den samlede aktivitet for indgående udvekslingsstuderende, hvilket er anderledes end antal unikke indgående udvekslingsstuderende, som der tidligere har været rapporteret. Ændringen gør tallet mere sammenligneligt med antal udgående studerende og er i overensstemmelse med andre opgørelser af antal indgående udvekslingsstuderende. I 2020 var der 1.094 unikke studerende på udvekslingsophold på CBS. Denne opgørelse er stort set upåvirket af COVID-19, da der tælles påbegyndte udvekslingsophold i studieåret 2019/20, og COVID-19 først begyndte at påvirke udveksling fra omkring marts 2020. Dette kan delvist forklare den høje aktivitet.
7. Der er i 2020 optaget et sædvanligt antal ph.d-studerende på CBS. Udviklingen i forhold til sidste år skal ses i lyset af et højt antal optagne i 2019.
8. CBS har igennem de senere år i sin ansøgningsstrategi haft fokus på at tiltrække færre og større private bevillinger til ekstern finansiering. Det nuværende resultat viser et forholdsvis stort fald i antallet af bevillinger og et noget mindre fald i omsætningen på disse bevillinger. Det er således tegn på, at udviklingen går i den ønskede retning, men også at det er en tidskrævende opgave, hvor resultatet først viser sig over tid.
9. Antallet af publikationer er steget fra 2019 til 2020. Forklaringen er blandt andet en stigning i antallet af fagfællebedømte artikler.

## Årsresultat 2020

### 1. Årets resultat i hovedtræk

CBS afslutter 2020 med et **overskud på 80 mio. kr.** mod et budgetteret overskud på 22 mio. kr. ved årets start. Det væsentligt forbedrede resultat skyldes et stort fald i udgifterne på ca. 62 mio. kr., mens indtægterne er faldet marginalt med ca. 4 mio. kr. i forhold til pimobudgettet. Ændringerne skyldes i altovervejende grad aktivitetsændringer som følge af COVID19. Ved årets udgang er **egenkapitalen på 451 mio. kr.**

#### Konsekvenser af COVID19

COVID19 har haft omfattende konsekvenser for aktiviteterne på CBS. En væsentlig del – herunder store dele af uddannelsesaktiviteterne – har kunnet omlægges til online formater, mens en række andre aktiviteter ikke har kunnet gennemføres. Dette har i særlig grad reduceret rejse- og konferencemuligheder. Endvidere har restriktionerne også lagt en væsentlig dæmper på planlagte rekrutteringer af ikke mindst videnskabelige medarbejdere, men også administrative medarbejdere. COVID19 er således den primære årsag til, at omkostningerne er 62 mio. kr. lavere end budgetteret.

På indtægtssiden er den samlede påvirkning fra COVID19 langt mindre end frygtet ved pandemiens begyndelse. Helt afgørende for udviklingen i de samlede indtægter har været, at CBS gennem en omfattende omlægning af uddannelsesaktiviteter til online-formater har formået at fastholde og endda sikre en lille stigning i STÅ-produktionen og dermed i uddannelsesbevillingens aktivitetstilskud. Endvidere er uddannelsestilskuddet – ud over aktivitetsstigningen – også blevet forøget som følge af et ekstraordinært statsligt tilskud til de videregående uddannelsesinstitutioner, herunder også CBS, med henblik på at øge optaget af studerende i 2020 og 2021 i lyset af COVID19-situationen. De realiserede indtægter er herved kun blevet 4 mio. kr. lavere end forventet ved årets start.

Tabel 1 viser årsresultatet i forhold til både budget 2020, Q3-prognosen og regnskabet for 2019.

**Tabel 1: Resultat 2020, mio. kr.**

2020 årsresultat Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
<b>Indtægter i alt</b>	<b>1.452</b>	<b>1.448</b>	<b>1.447</b>	<b>1.426</b>	<b>-4</b>	<b>-1</b>	<b>21</b>
Lønoms-kostninger	962	944	942	920	-19	-2	23
Driftsomkostninger	419	376	384	401	-35	8	-16
Kapitaludgifter	43	43	41	48	-3	-3	-7
Strategi	5	0	0	0	-5	0	0
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>1.429</b>	<b>1.363</b>	<b>1.368</b>	<b>1.368</b>	<b>-62</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Resultat</b>	<b>22</b>	<b>84</b>	<b>80</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>-5</b>	<b>21</b>
<b>Egenkapital</b>	<b>393</b>	<b>456</b>	<b>451</b>	<b>371</b>	<b>57</b>	<b>-5</b>	<b>80</b>

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

Årets resultat er yderligere beskrevet nedenfor i forhold til budget, Q3 og regnskab 2019. I afsnit 2 gennemgås bevægelser på indtægtsiden og i afsnit 3 bevægelser på omkostningssiden. I bilaget fremgår en samlet og detaljeret oversigt over indtægter og udgifter. Endelig er der i afsnit 4 en analyse af balanceposterne. Analysen fokuserer generelt på afvigelser på over 5 mio. kr., og hvor relevant den helt særlige situation i 2020 med nedlukningen af campus.

## 2. Indtægter

Tabel 2 viser udviklingen i de samlede indtægter, som i 2020 er blevet 4 mio. kr. mindre end forventet ved årets start. Nedgangen på de 4 mio. kr. rummer en stigning i de statslige tilskud, herunder især uddannelsestilskuddet, på i alt 21 mio. kr., og en nedgang i indtægter fra deltagerbetaling, eksternt finansieret forskning og øvrige indtægter på sammenlagt 25 mio. kr.

Resultatet for indtægterne i 2020 er i alt 21 mio. kr. højere end i 2019.

**Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter i 2020, mio. kr.**

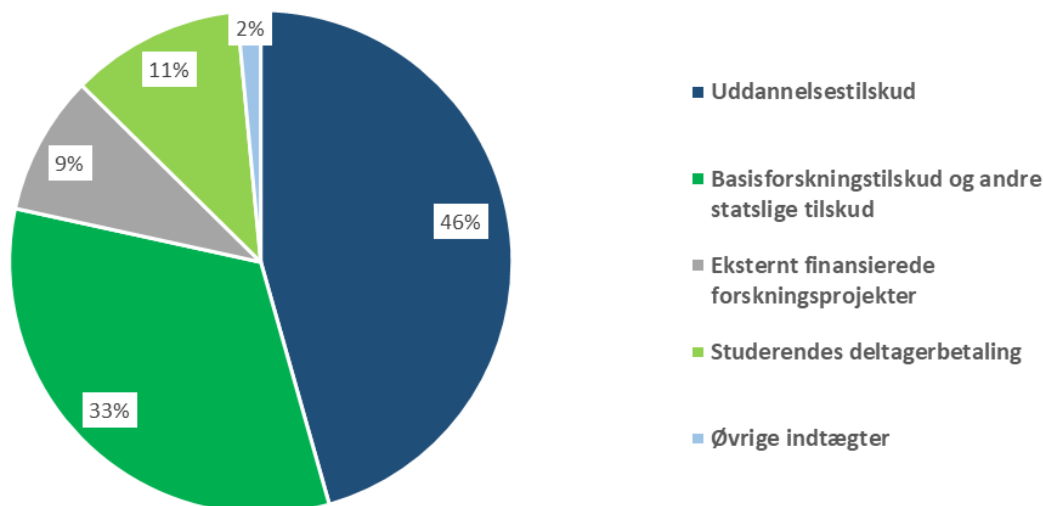
2020 årsresultat Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
<b>Indtægter</b>							
Uddannelsestilskud	643	657	660	638	17	3	22
Basisforskingstilskud og andre statslige tilskud	471	475	475	458	4	0	17
Eksternt finansierede forskningsprojekter	134	133	130	133	-4	-3	-3
Studerendes deltagerbetaling	166	162	161	165	-6	-1	-4
Øvrige indtægter	37	20	22	32	-15	2	-10
<b>Indtægter i alt</b>	<b>1.452</b>	<b>1.448</b>	<b>1.447</b>	<b>1.426</b>	<b>-4</b>	<b>-1</b>	<b>21</b>

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

CBS' indtægtsprofil er illustreret i figur 1 nedenfor. Som det fremgår, er den klart største indtægtskilde uddannelsestilskuddet, svarende til 46 pct. af indtægterne, efterfulgt af basismidler til forskning og andre statslige tilskud med 33 pct. Tilsammen udgør de statslige tilskud således i alt 79 pct. af CBS' indtægter i 2020. Andre indtægter vedrører: De studerendes deltagerbetaling, som udgør 11 pct. af de samlede indtægter efterfulgt af eksternt finansieret forskning på 9 pct. og 2 pct. for øvrige indtægter.



Figur 1: CBS' indtægter fordelt på kilder i 2020, pct.



## 2.1 Uddannelsestilskud

Uddannelsestilskuddet består af en række delkomponenter, jf. tabel 3. Det samlede uddannelsestilskud er, i forhold til forventningerne ved årets start, blevet 17 mio. kr. højere og er sammenlignet med 2019 forbedret med 22 mio. kr. Der er ikke større afvigelser i forhold til Q3.

Tabel 3: Uddannelsestilskud i 2020, mio. kr.

Uddannelsestilskud Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
<b>Heltidsuddannelse</b>	<b>626</b>	<b>640</b>	<b>643</b>	<b>620</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
- Aktivitetstilskud (STÅ)	416	417	417	408	1	0	8
- Internationaliseringstilskud	8	8	9	9	1	1	1
- Studietid	23	23	23	22	0	0	1
- Beskæftigelse	21	21	21	20	0	0	1
- Grundtilskud	155	155	155	153	0	0	2
- Kvalitetstilskud	3	8	8	8	5	0	0
- COVID19 særtilskud for meroptag	-	8	10	-	10	2	10
<b>Deltidsuddannelse</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Uddannelsestilskud i alt</b>	<b>643</b>	<b>657</b>	<b>660</b>	<b>638</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>22</b>

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

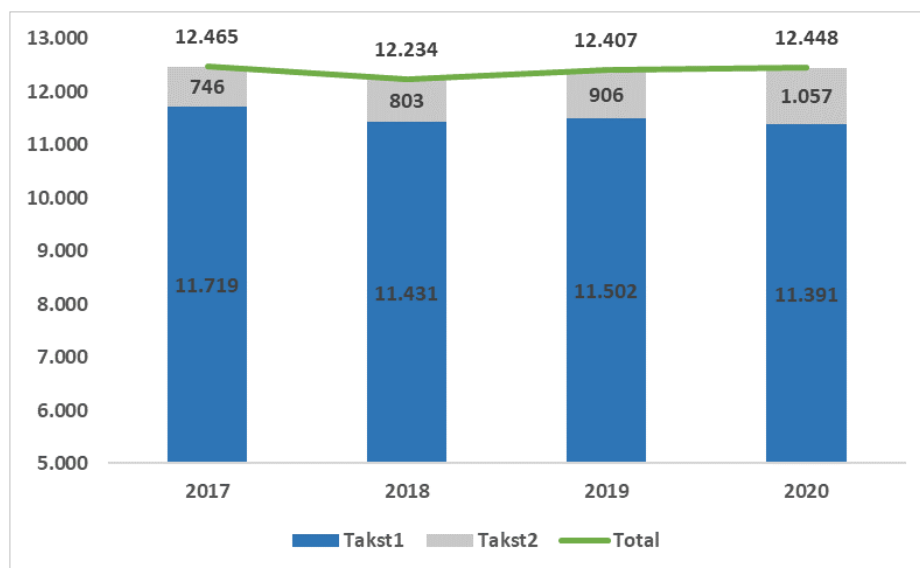
I forhold til **budget 2020** kan stigningen på 17 mio. kr. forklares af følgende forhold:

- **Aktivitetstilskuddet (STÅ)**, som er den største komponent under uddannelsestilskuddet, er realiseret som forventet ved årets start med en lille aktivitetsstigning, svarende til 1 mio. kr. eller 43 STÅ – fra 12.405 STÅ i budgettet til et resultat på 12.448 STÅ.
- **Kvalitetstilskuddet**, der udgør en rammebevilling, er blevet udmeldt af ministeriet efter budget 2020 var færdiggjort (ultimo 2019). Rammebevillingen fordeles mellem universiteterne i 2020 på grundlag af STÅ og er blevet 5 mio. kr. højere end forventet.
- De videregående uddannelsesinstitutioner er i 2020 bevilget et **ekstraordinært tilskud med henblik på at øge optaget i 2020 og 2021** som følge af COVID19. CBS har i den forbindelse fået tildelt et tilskud på 10 mio. kr. Beløbet kan i 2021 blive reduceret afhængigt af, om CBS lever op til det aftalte optag.

I forhold til **2019** er det samlede uddannelsestilskud 22 mio. kr. højere i 2020. Det kan hovedsageligt forklares ved:

- Det særligt **corona-tilskud** på ca. 10 mio. kr., der er givet med henblik på ekstraoptag, jf. tabel 3 ovenfor.
- En mindre **aktivitetsstigning i STÅ fra 2019 til 2020** på ca. 41 STÅ – fra 12.407 til 12.448 STÅ, hvilket sammen med pris- og lønopregningen medfører en samlet stigning på 8 mio. kr. Udviklingen i CBS' samlede STÅ-produktion er illustreret i figur 2 nedenfor.
- **Studietid og beskæftigelse** udgør en fast andel af aktivitetstilskuddet og stiger begge med 1 mio. kr. hver i forhold til 2019.
- **Grundtilskuddet** stiger som følge af den almindelige pris- og lønopregning, svarende til 2 mio. kr.

Figur 2: Udvikling i STÅ 2017-2020, fordelt på takst 1 og 2



Figur 2 ovenfor viser en stabil udvikling i den samlede STÅ-aktivitet fra 2017 til 2020. Det fremgår, at der inden for den samlede STÅ-aktivitet er sket en vækst i de uddannelsesaktiviteter, som udløser takst 2, og en nedgang i aktiviteter, der udløser takst 1. Takst 1 udgør 32.300 kr. pr. STÅ og takst 2 udgør 46.000 kr. pr. STÅ. Stigningen i takst 2-STÅ skyldes primært indfasning af to nye it-relaterede uddannelser, BSc Digital Management og MSc Data Science.

## 2.2. Basismidler til forskning og andre statslige tilskud

Tabel 4 viser udviklingen i basismidler til forskning og andre statslige tilskud. Tilskuddet er som udgangspunkt fastsat i finansloven og ændres ikke hen over året bortset fra, hvis de bevilgende myndigheder træffer beslutning om nye bevillinger eller besparelser, hvilket i så fald udmeldes i løbet af budgetåret. I 2020 er der på Tillægsbevillingsloven udmeldt:

- Ekstra midler til basisforskning på 0,5 mio. kr. som følge af COVID19 hjælpepakke af 27. oktober 2020, hvor universiteterne er tildelt midler med henblik på forlængelse af ph.d.-stipendiater. Beløbet udgør en medfinansiering af de ph.d.-forløb, som institutionerne efter en konkret vurdering beslutter at forlænge som følge af restriktionerne.
- Andre statslige tilskud er forhøjet med ca. 4 mio. kr. i form af et ekstraordinært tilskud til rengøring som følge af COVID19. Derudover er der udmeldt en indkøbsbesparelse på ca. 0,8 mio. kr. i 2020.

**Tabel 4: Udvikling i basismidler til forskning og andre statslige tilskud i 2020, mio. kr.**

Basismidler til forskning og andre statslige tilskud Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
Basismidler til forskning	397	397	398	386	1	1	12
Andre statslige tilskud	74	78	77	72	3	-1	5
<b>I alt</b>	<b>471</b>	<b>475</b>	<b>475</b>	<b>458</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>17</b>

I forhold til 2019 stiger bevillingerne med i alt 17 mio. kr., fordelt på 12 mio. kr. på basismidler til forskning og 5 mio. kr. i andre statslige tilskud. Stigningen skyldes således den ovenfor beskrevne ekstraordinære tildeling på i alt 4 mio. kr., den almindelige pris- og lønopregning på ca. 7 mio. kr. og endelig en stigning i basismidlerne til forskning på ca. 6 mio. kr., som er opnået i den performancebase-rede fordeling af basisforskningsmidler til universiteterne.

## 2.3. Eksternt finansierede projekter

CBS forventede ved årets start en indtægt på 134 mio. kr. på eksternt finansierede forskningsprojekter, men realiserede 130 mio. kr., jf. tabel 5.

**Tabel 5: Udvikling i eksternt finansierede forskningsprojekter i 2020, mio. kr.**

Eksternt finansierede forskning i alt Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
Eksternt finansierede forskningsprojekter	134	133	130	133	-4	-3	-3

Resultatet på 130 mio. kr. svarer til et fald i indtægter på 3 mio. kr. i forhold til 2019. Faldet må primært tilskrives COVID19, idet bl.a. rejse- og konferenceaktiviteter på de eksternt finansierede forskningsprojekter er reduceret væsentligt i 2020.

## 2.4. Studerendes deltagerbetaling

CBS modtog i 2020 i alt 161 mio. kr. fra studerendes deltagerbetaling for primært efter- og videreuddannelse, hvilket er 4 mio. kr. lavere end i 2019 og 5 mio. kr. lavere end forventet ved årets start. Særligt masteruddannelser og International Summer University-aktiviteter har været påvirket af COVID19-situationen. Det bemærkes samtidig, at HD-uddannelserne har opnået højere deltagerbetalinger end forventet ved årets start og dermed ligger på niveau med indtægten i 2019, jf. tabel 6.

**Tabel 6: Udvikling i studerendes deltagerbetaling i 2020, mio. kr.**

Deltagerbetaling Mio. kr. i årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
Master	91	87	84	85	-7	-2	-1
HD	60	63	63	63	3	0	0
Sommerskoler (ISUP)	3	1	1	3	-2	0	-2
Tompladser	1	1	1	2	0	0	-1
Udenlandske selvbetalere (USB)	11	11	11	12	0	0	-1
<b>I alt</b>	<b>166</b>	<b>162</b>	<b>161</b>	<b>165</b>	<b>-5</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>

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

## 2.5. Øvrige indtægter

De øvrige indtægter udgør under 2 pct. af CBS' samlede indtægter i 2020 og består af eksterne projekter, der *ikke* er forskningsprojekter, indtægter fra indtægtsdækket virksomhed, konferenceindtægter samt en lang række mindre indtægter. Indtægterne falder i alt med 15 mio. kr. i forhold til budgettet og med 10 mio. kr. i forhold til 2019. Ændringerne er specificeret yderligere i tabel 7, og de vurderes i særlig grad at have været påvirket af COVID19.

**Tabel 7: Udvikling i øvrige indtægter i 2020, mio. kr.**

Øvrige indtægter Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
Konferencer, modtagne priser og gaver	5	0	0	3	-5	0	-3
Salg af varer og tjenesteydelser	12	13	12	11	0	-1	2
Statslige samarbejder	9	4	7	9	-2	3	-2
Ekstern finansiering	7	3	3	7	-4	0	-4
Andre indtægter	4	0	0	4	-4	0	-4
<b>I alt</b>	<b>37</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>-15</b>	<b>2</b>	<b>-10</b>

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

### 3. Omkostninger

CBS' samlede omkostninger er 62 mio. kr. lavere end forventet ved årets start, jf. tabel 8. Det markant lavere udgiftsniveau skyldes primært COVID19-situationen, som har begrænset realiseringen af mange planlagte aktiviteter i Danmark og i udlandet. Reduktionen skyldes dels et fald på 19 mio. kr. i lønomkostninger, og et samlet fald på i alt 35 mio. kr. i driftsomkostninger, hvoraf rejse- og konferencudgifter udgør de 36 mio. kr., jf. også tabel 11.

Ændringer i de forskellige omkostningsposter er yderligere beskrevet nedenfor. Det bemærkes samtidig, at de samlede udgifter i 2020 er på samme niveau som i 2019 i årets priser.

**Tabel 8: Udvikling i de samlede omkostninger i 2020, mio. kr.**

Samlede omkostninger Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
Lønomkostninger	962	944	942	920	-19	-2	23
Driftsomkostninger	419	376	384	401	-35	8	-16
Strategi	5	-	-	-	-5	-	-
Kapitalomkostninger	43	43	41	48	-3	-2	-7
<b>I alt</b>	<b>1.429</b>	<b>1.363</b>	<b>1.368</b>	<b>1.368</b>	<b>-62</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

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

#### 3.1 Lønomkostninger

Lønomkostningerne i 2020 er samlet set 19 mio. kr. lavere end forventet ved årets start. I forhold til 2019 er der dog fortsat en samlet stigning på 23 mio. kr., hvilket skal ses i lyset af CBS' plan for øget rekruttering af videnskabelige medarbejdere, som til trods for nedlukningen fortsat er søgt realiseret, men som ikke har kunnet gennemføres i det forventede tempo. Udviklingen i omkostninger fordelt på stillingskategori fremgår af tabel 9.

**Tabel 9: Udvikling i lønomkostninger pr. stillingskategori i 2020, mio. kr.**

Lønomkostninger	Budget	Q3 2020	Regnskab	Regnskab	Diff. R2020	Diff. R2020	Diff. R2020
Mio. kr., årets priser	2020		2020	2019	vs. Budget	vs. Q3	vs. R2019
Videnskabeligt personale	470	460	455	430	-15	-5	26
Deltidsvidenskabeligt personale	106	108	106	108	0	-2	-2
Administrativt personale	380	370	372	367	-7	2	5
Øvrige lønomkostninger	6	6	9	15	3	3	-6
<b>Lønomkostninger i alt</b>	<b>962</b>	<b>944</b>	<b>942</b>	<b>920</b>	<b>-19</b>	<b>-2</b>	<b>23</b>

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

I forhold til de enkelte stillingskategorier kan særligt nævnes at:

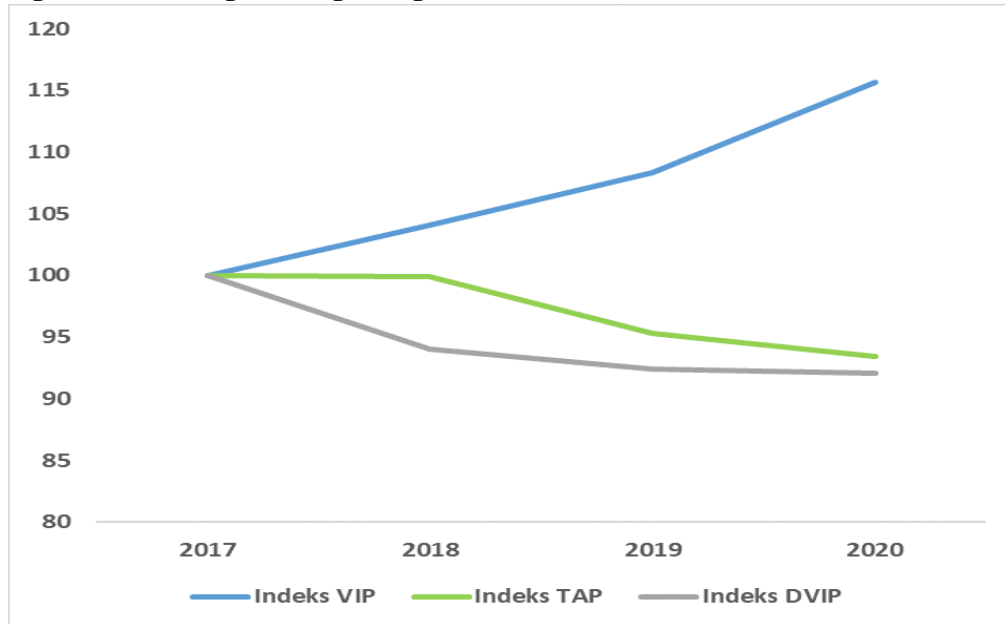
- Lønomkostninger til **videnskabeligt personale** stiger med 26 mio.kr. i forhold til 2019, hvilket følger af CBS' plan for at øge antallet af videnskabelig medarbejdere med henblik på at styrke uddannelsernes forskningsbase. Stigningen er dog ikke så stor som forventet ved årets start, hvilket må tilskrives COVID19.
- Lønomkostninger til **administrativt personale** stiger med 5 mio. kr. i forhold til 2019, hvilket svarer til den generelle pris- og lønudvikling. Ved årets start blev der budgetteret med en større stigning med henblik på styrket administrativ understøttelse af en række centrale områder på CBS, men dette er ikke i fuld udstrækning realiseret, som følge af forsinkelser/udskydelser af ansættelser på grund af COVID19. Derudover er der færre udgifter til eksamenstilsyn som følge af omlægning af stedprøver til digitale prøveformer.
- Omkostninger til **øvrige løn** falder med 6 mio. kr. i forhold til 2019. Det skyldes primært, at CBS i 2019 valgte at gennemføre en praksisændring for beregningsgrundlaget af feriepengeforpligtelsen i forbindelse med den nye ferielov. Dette resulterede i 2019 i en ekstraordinær stor hensættelse, som ikke finder sted i 2020 i samme omfang, men dog alligevel medfører en ekstraudgift på ca. 3 mio. kr. i forhold til forventningen ved årets start.

Tabel 10 viser udviklingen i de forskellige stillingskategorier opgjort i årsværk i perioden 2017-2020. Som det fremgår, afspejler stigningen i de videnskabelige årsværk CBS' målsætning om at øge antallet af videnskabelige medarbejdere. Faldet i de administrative årsværk skyldes til dels en række gennemførte administrative effektiviseringer.

**Tabel 10: Udvikling i årsværk fordelt på stillingskategori 2017-2020**

Årsværk	2017	2018	2019	2020
Videnskabeligt personale	565	588	612	654
Deltidsvidenskabeligt personale	250	235	231	230
Administrativt personale	725	724	691	678
<b>I alt</b>	<b>1.540</b>	<b>1.547</b>	<b>1.534</b>	<b>1.561</b>

Figur 3 nedenfor viser udviklingen i årsværk indekseret.

**Figur 3: Udvikling i stillingskategorier (årsværk), indekseret (2017=100)**

### 3.2 Driftsomkostninger

CBS' samlede driftsomkostninger er 35 mio. kr. lavere end forventet ved årets start, jf. tabel 11.

**Tabel 11. Udvikling i driftsomkostninger i 2020, mio. kr.**

Driftsomkostninger Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
Husleje og ejendomsskatter	100	102	104	98	4	2	6
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	67	75	71	75	4	-4	-4
Konferencer og tjenesterejser	53	14	17	49	-36	3	-32
Eksterne bygge og IT-specialister	12	14	16	9	4	2	7
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	12	12	12	8	0	0	4
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	11	12	14	12	4	2	3
IT-udstyr og software	52	52	54	43	2	2	11
Kontorhold	46	40	44	44	-2	4	0
Databaser, elektroniske tidsskrifter, bøger mv.	42	38	35	35	-7	-3	1
Øvrige	25	16	17	28	-8	1	-12
<b>Driftsomkostninger i alt</b>	<b>419</b>	<b>376</b>	<b>384</b>	<b>401</b>	<b>-35</b>	<b>8</b>	<b>-16</b>

Omkostningsreduktionen skyldes afvigelser på en række omkostningsposter, men helt afgørende er et markant fald i rejse- og conferenceudgifter på 36 mio. kr. som følge af COVID19-restriktioner. Ændringerne i 2020 betyder ligeledes, at de samlede driftsomkostninger er 16 mio. kr. lavere end i 2019. Nedenfor beskrives yderligere centrale afvigelser.

De væsentligste ændringer i driftsudgifterne vedrører:

- En stigning i **huslejudgifterne og ejendomskatter** i forhold til forventet på 4 mio. kr., primært som følge af øget tomgangsleje ifm. anvisningsaftaler for kollegier og gæsteprofessorboliger til udenlandske forskere og studerende ifm. COVID19-restriktionerne. Dette er ligeledes hovedårsagen til stigningen i forhold til 2019.
- En stigning i udgifter til **bygningsdrift og vedligeholdelse** på 4 mio. kr., hvilket især skyldes ekstra udgifter til rengøring mv. som følge af COVID19. Når udgiften falder i forhold til 2019 skal det ses i lyset af relativt høje udgifter i 2019 til ekstraordinære vedligeholdelsesarbejder.
- Et markant fald i udgifter til **konference og tjenesterejser** på 36 mio. kr., som tidligere beskrevet skyldes campusnedlukning og rejserestriktioner. Faldet betyder, at der i 2020 kun er anvendt 35 pct. i forhold til det normale niveau (2019).
- Stigningen i eksterne **bygge- og it-specialister** både i forhold til budget og i forhold til 2019 skyldes primært implementering af nyt økonomisystem, Navision Stat.
- Stigningen i **it-udstyr og software**, særligt fra 2019 til 2020, skal ses i lyset af ekstraordinære udgifter i 2020 til udskiftning af pc'ere i eksamenshallen og i undervisningslokaler. Stigningen i forhold til budgettet skal ses i lyset af indkøb af udstyr til online undervisning og til oprettelse af hjemmearbejdspladser.
- Faldet i udgifter til **databaser, elektroniske tidsskrifter, bøger mv.** på 7 mio. kr. i forhold til budgettet skyldes et mindre forbrug på institutterne og til den eksternt finansierede forskning.
- **Øvrige udgifter** falder med 8 mio. kr. i forhold til primo, hvilket skyldes en teknisk omlægning af denne udgiftspost i forbindelse med implementering af nyt økonomisystem, hvor flere udgifter er blevet specificeret ud på andre finanskonti, herunder særligt på kontorhold. Når udgiften til kontorhold alligevel falder i forhold til den forventede udgift ved årets start skyldes dette ikke mindst nedlukning af campus. Faldet i forhold til 2019 kan primært tilskrives samme forhold.

### 3.3. Strategimidler

Der blev ved årets start afsat 5 mio. kr. til understøttelse af strategiinitiativer i 2020, men som følge af pandemien er processen blevet forsinket, og der er ikke anvendt strategimidler i 2020. Midlerne er i stedet overført til forbrug i 2021.

### 3.4. Kapitalomkostninger

Kapitalomkostningerne er 7 mio. kr. lavere end i 2019, hvilket kan henføres til dels færre afskrivningsudgifter, svarende til 3 mio. kr., samt færre finansielle omkostninger på i alt 4 mio. kr. som konsekvens af omlægning af en række lån ved udgangen af 2019.



**Tabel 12: Udvikling i kapitalomkostningerne i 2020, mio. kr.**

Kapitalomkostninger Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
Af- og nedskrivninger på anlæg	32	31	30	33	-2	-1	-3
Finansielle omkostninger	11	11	11	15	0	-1	-4
<b>Kapitalomkostninger i alt</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>48</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-7</b>

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

### 3.5 Årets forbrug fordelt på hovedområder

I tabel 13 fremgår CBS' samlede forbrug fordelt på hovedområder.

**Tabel 13: Årets forbrug fordelt på hovedområder i 2020, mio. kr.**

Regnskab 2020 Mio. kr. løbende pl.	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. 2020 vs. 2019
<b>Hovedområder</b>			
Uddannelse, inkl. HD/master	444	425	19
Forskning, inkl. institutter	408	429	-21
Fællesadministration	333	323	10
Kapitaludgifter og husleje	145	145	0
Rektor	38	45	-7
<b>I alt</b>	<b>1.368</b>	<b>1.368</b>	<b>0</b>

De væsentligste ændringer fra 2019 til 2020 skyldes følgende:

- Øget forbrug på **uddannelsesområdet, inklusiv HD/Master**, der afspejler følgerne af COVID19 og nedlukning af campus, hvilket har betydet øgede udgifter til online-omlægning af undervisning og eksamen. Dette har også betydet et øget træk på de videnskabelige medarbejders arbejdstid til undervisning mv. Derudover er der prioriteret midler til reform af HD-uddannelserne, der har resulteret i et større optag. Endelig er resultatet også påvirket af en organisationsændring, som pr. 1. september 2020 (netto) har flyttet nye ressourcer og opgaver til uddannelsesområdet fra rektors område.
- På **Forskningsområdet** er forbruget faldet med 21 mio. kr., hvilket i særlig grad skyldes, at der har været forskningsaktiviteter, der ikke har kunnet gennemføres som følge af nedlukning og rejserestriktioner. Dette gælder især aflysninger af konferencer og andre større forskningsarrangementer og samarbejder. Derudover har der også været et mindre fald i den eksternt finansierede forskning.

- På **Fællesområdet** stiger forbruget med 10 mio. kr., hvilket primært skyldes, at der er gennemført en række større it-projekter i 2020, samt at der er bevilliget ekstraordinære udgifter til rengøring og Corona-vagter ifm. COVID19.
- På **Rektors område** ses et udgiftsfald som følge af omorganiseringen, hvilket bl.a. har betydet, at dele af CBS Erhverv og Communications per 1. september 2020 er flyttet til uddannelsesområdet.

## 4. Regnskabsanalyse af balancen

### 4.1 Anlægsaktiver

Samlet set har der for anlægsaktiver i alt været en nettostigning på 36 mio. kr. ift. 2019, jf. tabel 14. Stigningen skyldes primært tilgang på ”Grunde og bygninger” på 50 mio. kr., fortrinsvist som følge af reklassifikation af byggegrund beliggende mellem Kilen og Solbjerg Plads. Modsat har der været afskrivninger på ”Grunde og bygninger” på 17 mio. kr., hvilket giver en nettotilgang på 33 mio. kr. Der har desuden været en nettotilgang på 15 mio. kr. på ”Anlæg under opførelse”. CBS har ikke nedskrevet anlægsaktiver i løbet af 2020. De finansielle anlægsaktiver er på samme niveau som i 2019.

**Tabel 14: Udvikling i anlægsaktiver, mio. kr.**

Aktiver Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. 2020 vs. 2019
IT-systemer, licenser mv.	4	7	-3
<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>-3</b>
Grunde og bygninger	1.016	983	33
Indretning af lejede lokaler	90	97	-7
Anlæg under opførelse	98	84	15
IT-udstyr mv.	2	4	-2
<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>1.207</b>	<b>1.168</b>	<b>39</b>
Kapitalandele	5	5	0
Huslejedeposita	33	33	0
<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>0</b>
<b>Anlægsaktiver i alt</b>	<b>1.249</b>	<b>1.212</b>	<b>36</b>

### 4.2. Egenkapital

Egenkapitalen er steget med 80 mio. kr. fra 2019 til 2020, hvilket skyldes det positive resultat for 2020 på samme beløb. Egenkapitalen udgør herefter 451 mio. kr. ultimo 2020.

**Tabel 15: Udvikling i egenkapital, mio. kr.**

Egenkapital Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. 2020 vs. 2019
Egenkapital	451	371	80
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>451</b>	<b>371</b>	<b>80</b>

### 4.3. Gældsforpligtelser

Ændringen i samlede gældsforpligtelser fremgår af tabel 16 og 17.

**Tabel 16: Udvikling i de langsigtede gældsforpligtelser i 2020, mio. kr.**

Langfristet gældsforpligtelse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. 2020 vs. 2019
Statslån	189	189	0
Prioritetsgæld	404	441	-37
Mellemværende med staten	12	12	0
Anlægsdonationer	47	-	47
Indefrosne feriemidler	74	-	74
<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>	<b>726</b>	<b>642</b>	<b>84</b>

**Tabel 17: Udvikling i de kortfristede gældsforpligtelser i 2020, mio. kr.**

Kortfristet gældsforpligtelse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. 2020 vs. 2019
Kortfristet del af langfristet gældsforpligtelser	39	37	2
Leverandører af varer og tjenesteydelser	40	31	9
Feriepengeforpligtelse	38	107	-69
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter	116	92	24
Anden kortfristet gæld	37	39	-3
Periodeafgrænsningsposter	121	132	-11
<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>	<b>391</b>	<b>439</b>	<b>-48</b>

De væsentligste ændringer vedrører:

- **Prioritetsgælden** (inkl. den kortfristede del) er faldet med netto 36 mio. kr. i 2020, hvilket skyldes afdrag på 40 mio. kr. og kurstabsamortisering på 4 mio. kr. på eksisterende realkreditlån. Bemærk, at den del af afdrag på lån som forfalder inden et år står under ”kortfristet del af langfristet gældsforpligtelser”. Heri indgår ligeledes anlægsdonationer på 1 mio. kr. i 2020.
- **Feriepengeforpligtelsen** er samlet steget med 5 mio. kr. i forhold til 2019. Feriepengeforpligtelsen er i 2020 opdelt i hhv. den del, som vedrører indefrosne feriemidler og står op-

ført under langfristede gældsforpligtelser, og den del, som vedrører den almindelige feriepengeforpligtelse og står opført under kortfristede gældsforpligtelser.

- **Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktivitet** er samlet set steget med 24 mio. kr. i 2020. Posten er sammensat af en lang række indbetalinger fra bevillingsgivere, forbrug af projektmidler samt udbetalinger af bevillinger til partnere i CBS' eksterne projekter.
- **Periodeafgrænsningsposter** er faldet med 11 mio. kr. fra 2019 til 2020 og udgør 121 mio. kr. Posten består primært af aconto statstilskud vedrørende januar 2021, der er indbetalt i december 2020, samt periodisering af deltagerbetalinger på betalingsuddannelser, som er indkommet i 2020, men vedrører undervisning i forårssemester 2021. Den primære årsag til faldet i posten skyldes, at anlægsdonationer fra eksterne fonde vedr. Student & Innovation House-byggeriet er flyttet fra periodeafgrænsningsposter til en særskilt post under langfristede gældsforpligtelser. Anlægsdonationer i 2019 udgjorde 12 mio. kr. og udgør 47 mio. kr. ved udgangen af 2020.

#### 4.4. Pengestrømsopgørelse

Ændringer i pengestrøm fremgår af tabel 18. CBS' likvide beholdning er i løbet af 2020 steget med 80 mio. kr. og udgør således 271 mio. kr. ved udgangen af 2020. Den større likviditet forklares ved positiv pengestrøm fra driftsaktiviteter, hvor især årets resultat påvirker positivt, samt stigning i modtagne anlægsdonationer og forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter.

**Tabel 18: Udvikling i pengestrøm i 2020, mio. kr.**

Pengestrømsanalyse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. 2020 vs. 2019
Årets resultat	80	58	22
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	34	36	-2
Ændring i tilgodehavender	-1	-2	0
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	72	31	41
Ændring i hensatte forpligtelser	1	0	2
<b>Pengestrøm fra driftsaktivitet</b>	<b>186</b>	<b>123</b>	<b>63</b>
Investering i immaterielle anlægsaktiver	0	-5	-5
Investering i materielle anlægsaktiver	-66	-34	-32
Investering i finansielle anlægsaktiver	0	0	0
<b>Pengestrøm fra investeringsaktivitet</b>	<b>-66</b>	<b>-39</b>	<b>-27</b>
Afdrag på prioritetsgæld	-40	-35	-5
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktivitet</b>	<b>-40</b>	<b>-35</b>	<b>-5</b>
<b>Ændring i likviditet i alt</b>	<b>80</b>	<b>49</b>	<b>-</b>
Likvider pr 1. januar	191	142	-
Likvider pr 31. december	271	191	-

Titel: Årsnotat 2020

Forfatter: Regnskabs- og Budgetafdelingen

Dato: 22. marts 2021

Version: 1

Side 15 af  
16

## **Bilag:**

**Tablet: Årets resultat i 2020 i forhold til budget 2020, Q3 2020 og regnskabet for 2019**

2020 årsresultat Mio. kr., årets priser	Budget 2020	Q3 2020	Regnskab 2020	Regnskab 2019	Diff. R2020 vs. Budget	Diff. R2020 vs. Q3	Diff. R2020 vs. R2019
<b>Indtægter</b>							
Uddannelsestilskud	643	657	660	638	17	3	22
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	471	475	475	458	4	0	17
Eksternt finansierede forskningsprojekter	134	133	130	133	-4	-3	-3
Studerendes deltagerbetaling	166	162	161	165	-6	-1	-4
Øvrige indtægter	37	20	22	32	-15	2	-10
<b>Indtægter i alt</b>	<b>1.452</b>	<b>1.448</b>	<b>1.447</b>	<b>1.426</b>	<b>-4</b>	<b>-1</b>	<b>21</b>
<b>Lønomsomkostninger</b>							
Videnskabeligt personale	470	460	455	430	-15	-5	26
Deltidsvidenskabeligt personale	106	108	106	108	0	-2	-2
Administrativt personale	380	370	372	367	-7	2	5
Øvrige lønomsomkostninger	6	6	9	15	3	3	-6
<b>Lønomsomkostninger i alt</b>	<b>962</b>	<b>944</b>	<b>942</b>	<b>920</b>	<b>-19</b>	<b>-2</b>	<b>23</b>
<b>Driftsomkostninger</b>							
Husleje og ejendomsskatter	100	102	104	98	4	2	6
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	67	75	71	75	4	-4	-4
Konferencer og tjenesterejser	53	14	17	49	-36	3	-32
Eksterne bygge og IT-specialister	12	14	16	9	4	2	7
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	12	12	12	8	0	0	4
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	11	12	14	12	4	2	3
IT-udstyr og software	52	52	54	43	2	2	11
Kontorhold	46	40	44	44	-2	4	0
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	42	38	35	35	-7	-3	1
Øvrige	25	16	17	28	-8	1	-12
<b>Driftsomkostninger i alt</b>	<b>419</b>	<b>376</b>	<b>384</b>	<b>401</b>	<b>-35</b>	<b>8</b>	<b>-16</b>
<b>Kapitalomsomkostninger</b>							
Af- og nedskrivninger på anlæg	32	31	30	33	-2	-1	-3
Finansielle omsomkostninger	11	11	11	15	0	-1	-4
<b>Kapitalomsomkostninger i alt</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>48</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-7</b>
<b>Strategi</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Omsomkostninger i alt</b>	<b>1.429</b>	<b>1.363</b>	<b>1.368</b>	<b>1.368</b>	<b>-62</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Resultat</b>	<b>22</b>	<b>85</b>	<b>80</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>-5</b>	<b>21</b>
<b>Egenkapital</b>	<b>393</b>	<b>456</b>	<b>451</b>	<b>371</b>	<b>57</b>	<b>-5</b>	<b>80</b>

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

## 4. STRATEGISK RAMMEKONTRAKT - GODKENDELSE

*Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling*

### Godkendelse af statusredegørelse 2020

Arbejdet med at realisere de forandringer, som er aftalt i den strategiske rammekontrakt, udgør omdrejningspunktet for dialogen mellem ministeriet og CBS i kontraktperioden. Grundlaget for dialogen er institutionernes afrapportering for de strategiske rammekontrakter i:

- En årlig statusredegørelse
- En ajourført handlingsplan
- Årsrapporten

Dialogen, kaldet ”styringsdialog”, er også en del Forsknings- og uddannelsesstyrelsens tilsynsforpligtigelse over for institutionerne, og erstatter de tidligere formater ”tilsynsmøder” og ”indikatorbaseret tilsyn”. Dialogen er både skriftlig og mundtlig og har følgende forløb i året:

- 1) CBS indsender ovenstående i april
- 2) CBS modtager opfølgingsbrev på årsrapport og rammekontrakt (typisk omkring sommer). Brevet indeholder typisk spørgsmål til skriftlig besvarelse vedr. emner i årsrapport, revisionsprotokol, rammekontrakt og/eller aktuelle temaer
- 3) CBS indsender besvarelse på opfølgingsbrevet (typisk september)
- 4) Årligt møde mellem CBS og styrelsen (rektor m.fl. og styrelsens direktør m.fl.) om opfølgning på den strategiske rammekontrakt (3.-4. kvartal).

Der vedlægges statusredegørelse til bestyrelsens godkendelse samt opdateret handlingsplan for 2021 til orientering.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender statusredegørelsen på den strategiske rammekontrakt for 2020.

*Bilag:*

*4.1 Statusredegørelse 2020*

*4.2 Handlingsplan 2021*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

# Statusredegørelse 2020

## for Copenhagen Business Schools strategiske rammekontrakt 2018-2021

**Statusredegørelsen og den ajourførte handlingsplan dokumenterer institutionens arbejde med at realisere målene i den strategiske rammekontrakt.**

---

Copenhagen Business School har følgende mål i kontraktperioden 2018-2021:

1. CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning
2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning
3. CBS vil øge de studerendes læringsudbytte
4. CBS vil give de studerende relevante kompetencer
5. CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund



**Strategisk mål 1****CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning**

CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.

**Institutionens vurdering af det strategiske mål**

CBS har i 2020 nyrekrutteret 69 forskere. Det bringer den samlede forskerbestand op på 494 årsværk (omfatter kun VIP-bestand fra adjunkt til professor). Den samlede forskerbestand er således steget med 16 årsværk sammenlignet med 2019 og 61 årsværk sammenlignet med baseline.

Antallet af ansøgninger til videnskabelige stillinger stiger fortsat. CBS anvender shortlisting som en del af kvalitetssikringen i rekrutteringsprocessen. Af de i alt 895 ansøgninger til videnskabelige stillinger, CBS modtog i 2020, blev 30 pct. shortlistet mens 27 pct. efterfølgende blev vurderet som kvalificerede shortlistede ansøgere. Det giver i gennemsnit 3,5 kvalificerede ansøgere per stilling, hvilket er en stigning på 0,6 i forhold til 2019 og en stigning på 0,9 kvalificerede ansøgere per stilling sammenlignet med baseline. Det er således CBS' vurdering, at det vedvarende fokus på kvalitet i ansættelser og processerne herom har den ønskede effekt.

Når det gælder forskningsproduktiviteten og kvaliteten af samme, har 2020 udmærket sig positivt. CBS har som mål at følge udviklingen i publicering under Academic Journal Guide (AJG) udarbejdet af Association of Business Schools. Denne liste dækker hovedparten af de mest prestigefyldte tidsskrifter inden for CBS' fagområder. På tværs af institutter og fagmiljøer er der særligt fokus på publicering i de to øverste kategorier, 4 og 4\*.

CBS har i 2020 publiceret 111 artikler på AJG 4/4\*-listen, hvilket er det højeste antal nogensinde. Det hidtil højeste antal var 88 artikler i 2018. Af de 111 er 53 artikler i den øverste kategori.

Andelen af peer reviewede tidsskriftsartikler som udgives i de institutspecifikke tidsskrifter, defineret i institutternes publiceringsstrategier, er faldet fra en andel på 59 pct. i 2019 til en andel på 53 pct. i 2020. Her vurderer CBS, at der er en direkte sammenhæng mellem det højere antal artikler publiceret i de mest prestigefyldte kategorier og den lavere andel af peer reviewede artikler generelt. Publicering i et AJG 4/4\* tidsskrift vil typisk være forbundet med en væsentlig større arbejdsindsats og tage længere tid, hvorfor en investering i stræben efter den højeste forskningskvalitet kan komme med prisen, at der skrives lidt færre peer reviewede artikler. Ser man på antal BFI-point per VIP årsværk er denne dog steget fra 2,9 i 2019 til 3,2 i 2020. Til gengæld ligger tallet fortsat under baseline på 3,6 fra 2017. CBS anser ikke dette som et problem. Det er formentlig et udtryk, jf. ovenstående, for CBS' øgede fokus på publicering i de mest prestigefyldte tidsskrifter, og dermed en konsekvens af, at CBS har fokus på kvalitet frem for produktivitet i forskningspubliceringsstrategi.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

**Væsentlige understøttende aktiviteter**

I sommeren 2020 vedtog CBS' bestyrelse en ny strategi. Strategien har fokus på at udvikle og ruste CBS til at påtage sig et endnu større samfundsmæssigt ansvar i en tid, der kalder på store forandringer. Med den nye strategi har CBS sat sig et ambitiøst mål, der samtidig stiller store krav til udvikling på tværs af organisationen og på tværs af aktiviteter; forskning, uddannelse og samarbejde med det omgivne samfund.

For at imødegå det øgede behov for strategisk udviklingskraft på CBS, ansøgte CBS derfor i 2020 om at få lov til at udvide og styrke ledelsen med en prorektor. Dette ønske blev imødekommet og efter en succesfuld rekrutteringsproces i efteråret 2020 tiltrådte CBS' nye prorektor Inger Askehave 1. februar 2021.

Tilføjelsen af en prorektor har betydet en ændring i ledelsesstrukturen. Direktionen består nu af rektor, prorektor, direktør samt dekan for uddannelse og dekan for forskning. Prorektor indgår som stedfortræder for rektor i linjeledelsen og har overtaget ledelsen af CBS' 11 institutledere, der tidligere lå hos dekanen for forskning. Dekanen for forskning og dekan for uddannelse vil i tæt

samarbejde med prorektor fremover blive den væsentlige drivkraft i den strategiske udvikling af CBS og CBS' kerneaktiviteter.

Ændringen i direktion har samtidig gjort det muligt at styrke CBS' interne kvalitetssikringsorgan, CWAC (CBS-wide Appointment Committee), der per 1. februar 2021 er adskilt fra linjeledelsen. Tidligere var rektor formand for CWAC. Den rolle er nu overgået til dekanen for forskning, der sammen med dekanen for uddannelse (næstformand) og fire VIP-medlemmer udpeget af Akademisk Råd har opgaven med at vurdere om en given kandidat skal indstilles til ansættelse eller ej, når et institut ønsker at ansætte en lektor eller professor. CWAC's arbejde bygger på CBS' REEAD model, der står for **R**esearch, **E**ducation, **E**xternal funding, **A**cademic citizenship and leadership and **D**issemination, og CWAC's kvalitetssikringsfunktion spiller dermed en vigtig rolle i den langsigtede øgning af forskningskvalitet med fokus på såvel vidensproduktion som forskningsbaserede uddannelser og videndeling med samfundet.

CBS har i 2020 også igangsat arbejdet med at udarbejde en model og processer for promotion track (forfremmelsesspor fra lektor til professor). Dette arbejde forventes færdiggjort i foråret 2021 med henblik på implementering i løbet af 2021.

Som opfølgning på den nye strategi fra sommeren 2020, har CBS i efteråret 2020 desuden indledt en proces med revision af de institutspecifikke strategier, herunder revision af institutternes publiceringsstrategier. Færdiggørelsen af dette arbejde har dels afventet tiltrædelse af ny prorektor og dels færdiggørelse af ny ramme for opfølgning på den overordnede strategi. CBS arbejder konkret på udvikling af en række *key strategic indicators* (KSI'er) der samlet set kan måle udviklingen inden for strategiens fem kerneprioriteter.

I forhold til det fortsatte fokus på øgning af CBS' forskningskvalitet, der også ligger i den nye strategi, er der behov for at supplere med kvalitetsmål for tværvidenskabelig publicering. I lyset af den nye strategis fokus på øget samarbejde med øvrige videnskaber, sigter CBS derfor mod at supplere AJG 4/4\* målet med et mål for publicering i BFI 2 tidsskrifter uden for det samfundsvidenskabelige og humanistiske område. Dette vil kunne favne tværvidenskabelige publikationer uden at gå på kompromis med kvaliteten af det videnskabelige arbejde.

### Ændringer

Udarbejdelsen af format for tilbagevendende benchmarking af institutters publicering er udskudt til 2021 og vil blive adresseret i forbindelse med et overordnet benchmark projekt, CBS har taget de første indledende skridt til. Projektet gennemføres efter planen sammen med to førende og sammenlignelige europæiske business schools; WU Vienna University of Economics and Business og University of St. Gallen. Her vil være fokus på en vifte af benchmarks.

### Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 1: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
<b>Udvikling af CBS' forskningsorganisation</b>					
Antal ansøgninger*	175	686	720	895	
Shortlistede ansøgere*	110	298	257	268	
Shortlistede kvalificerede ansøgere*	89	249	217	240	
Nyrekrutterede videnskabelige medarbejdere*	34	89	76	69	
Bestand (årsværk)**	433	456	478	494	
Ph.d.-bestanden i antal personer	192	185	209	208	
<b>Publicering i AJG og BFI</b>					
Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 og 4* på AJG-listen	58	88	86	111	
Antal BFI-point per VIP-årsværk	3,6	3,0	2,9	3,2	
<b>CBS' institutters publiceringsstrategi og publikationer</b>					
Andel af publikationer som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier***					
Tidsskriftsbidrag - peer reviewede	59%		59%	53%	
Bøger, bogkapitler og antologier - peer reviewede	39%		39%	46%	

\*Baseline for 2017 er blevet rettet. I den oprindelige baseline indgik der stillinger, som var blevet afsluttet i 2017, men hvor tiltrædelsen først var i 2018. I den nye baseline indgår der kun stillinger, som blev afsluttet i 2017 og hvor tiltrædelsen var i 2017.

\*\* VIP-bestand fra adjunkt til professor

\*\*\* Baseline er etableret i 2019

**Strategisk mål 2****CBS vil øge relevansen af CBS' forskning**

CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.

**Institutionens vurdering af det strategiske mål**

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

Bevillingerne fordeler sig således, at halvdelen – 85,7 mio. kr. - kommer fra private danske fonde; især Carlsberg Fondet, Velux Fonden og samarbejde med en række pensionskasser. Hertil kommer 47,4 mio. kr. fra offentlige, danske fonde, især DFF, mens EU står for 22,4 mio. kr. Tiltrækningen fra offentlige danske fonde er faldet i forhold til 2019, mens der er en vækst i tiltrækningen af EU-midler. De resterende godt 15 mio. kr. kommer fra internationale private og offentlige fonde.

Tilgangen af midler defineret som prioriterede midler fra prestigefulde forskningsprogrammer var lavere i 2020 end i 2019. Således faldt tilgangen fra godt 54 mio. kr. i 2019 til 43 mio. kr. i 2020. Midlerne kommer primært fra Carlsberg Fondet og DFF. Bag denne udvikling gemmer sig dog, at CBS i 2020 har iværksat en betydeligt større indsats for at øge ansøgninger til Marie Curie og ERC, mens der ikke har været en runde i Grundforskningsfonden. CBS har også iværksat initiativer med henblik på at koordinere og øge ansøgninger til excellence-midler på tværs af kildetyper og programmer.

CBS bemærker også, at tilgangen af bevillinger, der ligger inden for institutternes specifikke strategier (der dækker bredere end det overordnede fokus på excellence-midler) er vokset fra 94,4 mio. kr. i 2019 til 98,3 mio. kr. i 2020. Der er således gode forudsætninger for, at den eksterne finansiering opfylder det strategiske mål.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

**Væsentlige understøttende aktiviteter**

Handlingsplanen for 2020 peger på 3 konkrete aktiviteter med henblik på at øge relevansen af CBS' forskning. Disse aktiviteter bygger oven på CBS' hidtidige implementering af satsninger på at styrke ansøgninger til prestigefulde fonde og programmer, ligesom CBS fortsat arbejder for at øge kvaliteten i forskningen gennem rekruttering mm., jf. mål 1 i denne kontrakt. CBS har arbejdet med aktiviteterne i handlingsplanen på følgende måde:

For det første har CBS besluttet at supplere det eksisterende målepunkt for tilgang af bevillinger fra særligt prestigefulde fonde og programmer med et mål for tiltrækning af midler med fokus på relevansnære formål. Bevillingsgiverne defineres i dette tilfælde som alle private fonde, Innovationsfonden, EU (uden for ERC og MSCA) samt offentlige virksomheder (Region Hovedstaden, Rigshospitalet etc.). Den første opgørelse på dette målepunkt viser, at 121 mio. kr. af CBS' 171 mio. kr. fra eksterne bevillingsgivere kan betegnes som relevansnære.

CBS forventer at fortsætte denne opgørelse over relevansnære midler de kommende år. Desuden er der i forlængelse af den nye CBS strategi også igangsat en strategisk indsats med henblik på at koordinere forskningsindsatser inden for særligt udvalgte samfundsmæssige udfordringer (societal challenges). Denne indsats sigter mod at bygge oven på den allerede igangsatte proces vedr. samfundsvidenskabs og humanioras rolle i forskning i grøn omstilling.

For det andet er det nu eksplicit beskrevet i CBS' nye strategi, at CBS satser på både excellent og relevansnær forskning. Dette vil blive omsat til praksis gennem institutternes strategier, specifikt institutternes strategier for ekstern finansiering. Som nævnt under mål 1 har alle institutter iværksat en opdatering af deres strategier, herunder også for ekstern finansiering. Heri indgår også lister over prioriterede fonde. Dette forventes afsluttet i forår 2021.

Som led i den nye strategi vil institutternes strategiske arbejde blive suppleret med et fokus på at styrke CBS' rolle i erhvervsfremmesystemet og de nye erhvervsklynger samt øget administrativ support af forskningspartnerskaber med private og offentlige virksomheder.

For det tredje vil CBS – når der er data til rådighed – også arbejde for at implementere en model for opfølgning på relevansnære forskningsmidler opgjort per institut. Dette arbejde afventer dog institutternes endelige strategier for ekstern finansiering, hvorfor dette punkt må forventes først at kunne implementeres i løbet af 2021.

### Ændringer

Udarbejdelsen af institutspecifikke opgørelser over relevansnære forskningsmidler må udskydes til 2021.

### Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 2: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
<b>Udvikling i tiltrækningen af strategisk prioriterede midler</b>					
Hjemtag af strategisk prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer (mio.kr.)	52,8	75,9	52,9	43,0	
Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (mio.kr.)	121,9	181,7	133,2	171,2	
Hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering*	94,4		94,4	98,3	

\*Baseline er etableret i 2019

**Strategisk mål 3****CBS vil øge de studerendes læringsudbytte**

CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.

**Institutionens vurdering af det strategiske mål**

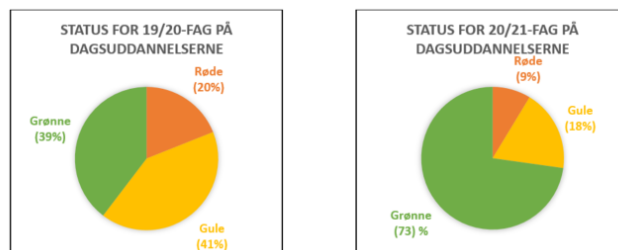
På uddannelsesområdet har CBS de seneste år øget fokus på udvikling, ændring og forbedring af eksisterende uddannelser. I dette arbejde er der i 2020 stillet krav til alle uddannelser om at udvikle og implementere en strategi for blended learning, der har ført til et løft i af antal kurser med blended learning. Alle uddannelser skal ikke være ens og heller ikke udvikles på samme måde, men alle skal udvikles og have en klar pædagogisk plan.

Det er klart, at dette strategiske mål har været meget påvirket af Covid-19 pandemien, da al undervisning fra den ene dag til den anden skulle omlægges til 100 pct. onlineundervisning. På den ene side betød den strategiske indsats, at vi ikke var helt uforberedte på denne undervisningsform og havde erfaring med den nødvendige tekniske og didaktiske support, men på den anden side har vi også fået en forceret online overgang, der ikke levede op til vores ambitioner om øget fokus på læring og anvendelse af onlineundervisning som et supplement til tilstedeværelsesundervisning, med bedre muligheder for interaktion og dialog. Det er således fortsat et mål, på længere sigt, at bibeholde tilstedeværelsesundervisning som et væsentligt element, men i en ændret form, så kontakten mellem underviser og studerende bruges mest hensigtsmæssigt.

Covid-19 har betydet, at målingen af andel kurser med onlineelementer er vokset voldsomt, ligesom der er sket en voldsom stigning i antallet af kursusaktiviteter for igennem kompetenceudvikling at sætte underviserne i stand til at håndtere forskellige onlineundervisningsprogrammer mv. Bortset fra den særlige situation, så har de planlagte kurser med blended elementer været svagt stigende, og generelt med gode resultater. Der er dog også behov for at se på nye initiativer og incitament, for at sikre videre udvikling også efter Covid-19.

De studerendes egen vurdering af hvor mange effektive timer om ugen, de bruger på at studere er faldet en lille smule i 2020. Det er ikke overraskende i et år med Covid-19, onlineundervisning og virtuelle gruppearbejder. Faktisk er en reduktion på blot en enkelt time et tegn på, at de studerende har fastholdt en god arbejdsindsats på trods af svære vilkår.

Et af de vigtigste værktøjer til at øge de studerendes læring er feedback. CBS har besluttet, at der i 2021 skal være et feedbackelement i løbet af alle kurser og ikke bare ved afslutning af kurset. For at højne læringsniveauet mest muligt har CBS fokus på løbende tilbagemelding under de enkelte kursusforløb, der netop sigter mod at højne den studerendes læring igennem hele kursusforløbet. De studerendes vurdering af, om der var feedbackelementer integreret i undervisningen, er på en skala fra 1-5 steget fra 3,55 i 2017 til 3,74 i 2020. Vurderingen i 2020 er vanskeliggjort af Covid-19. Der er foretaget en vurdering af de indrapporterede feedbackaktiviteter, dvs. både om der er nogen, og om de kvalitativt lever op til forventningerne jf. figuren nedenfor. Dette viser en meget positiv udvikling, hvor vi nærmer os de opstillede mål.



Kilde: CBS teaching & Learning. Gennemgang af kursuskataloget: Rød – feedback-beskrivelse ikke acceptabel, Gul – feedback-beskrivelse mangelfuld, Grøn – feedback godt beskrevet.

På baggrund af de igangsatte indsats og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er sket fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

### Væsentlige understøttende aktiviteter

På baggrund af pilotprojekter er der udrullet et krav om at forøge den løbende faglige tilbagemelding til de studerende (feedback) på enkelte uddannelser. Der er udarbejdet vejledende metoder og forslag til aktiviteter, ligesom studierne er blevet tilført ekstra ressourcer til disse aktiviteter. På kort sigt er det dog stadig en flaskehals at skaffe de nødvendige underviserressourcer, men den fortsatte fokus på at øge forskerbestanden som omtalt i mål 1 vil spille positivt ind her. Der er ligeledes indført en mere systematisk opfølgning på, om der er etableret reel feedback. Man kan sige, at studierne får feedback på deres feedback.

Aktiviteterne til at understøtte blended learning har spillet en helt central rolle i 2020. Uden denne support havde det slet ikke kunnet lade sig gøre at opretholde undervisningen, og oveni købet uden væsentlige forsinkelser for de studerende. Selvom nødberedskabet ikke har været fokuseret på udvikling, er der næsten fra starten af den første nedlukning i marts 2020 igangsat en løbende evaluering af blended learning og onlineundervisning, således at CBS har kunnet lære af erfaringerne fra dette eksperiment og bruge det senere.

For bedre at kunne udnytte mulighederne i digitale læringsressourcer på længere sigt, arbejder CBS på at være i stand til at udvikle flere onlineelementer, der kan gå på tværs af kurser og studier. Lidt populært sagt så behøver alle ikke at opfinde deres egne onlinemoduler i statistik eller mikroøkonomi, men kan bruge hinandens og så tilpasse anvendelsen til behovet på den enkelte uddannelse. Dette vil vi af både faglige og økonomiske grunde meget gerne gøre sammen med andre udenlandske partnere, hvor vi hver især kan bidrage med moduler på områder, hvor vi er særlig gode.

Forsøget med at gøre 1. år af uddannelsen HA (psyk) karakterfrit og erstatte karakterer med faglig feedback, har gennemført sin anden årgang. Den foreløbige tilbagemelding fra studienævn og studerende er positiv. Forsøget har været fulgt af et forskningsteam, og deres konklusioner på betydningen for stress og pres hos de studerende forventes publiceret i 2021.

Arbejdet med at udvikle måling af "Assurance of learning" (AoL) er fortsat i 2020, og der er blevet gennemført piloter på enkelte uddannelser. På den baggrund kan CBS indføre den første AoL måling på alle uddannelser i 2021.

### Ændringer

Der er ikke sket konkrete ændringer i forhold til det overordnede strategiske mål eller de fastsatte indikatorer. Når det er sagt, har 2020, som beskrevet, betydet store ændringer i aktiviteter og prioriteringer på dette område. Selvom vi har kunnet holde fast i de centrale målsætninger, så ser vi alligevel frem til, at vi forhåbentlig kan fokusere på den langsigtede udvikling af de studerendes læringsudbytte i 2021.

### Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 3: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
<b>Udvikling af blended learning i undervisningen</b>					
Antal kurser hvor der anvendes blended learning*	269		269	305	
Antal deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering	332	374	536	207	
<b>Fokus på feedback</b>					
Studerendes vurdering af feedback: "Jeg oplevede, at der var feedback elementer integreret i undervisningen". Skala fra 1-5, gennemsnit	3,55	3,59	3,64	3,74	
Antal kurser med aktiverende undervisningsformer (obligatoriske godkendelsesopgaver, aktiv undervisningsdeltagelse (som ny prøveform) o.lign.**	404	404	420	781	
<b>De studerendes angivelse af studieintensitet</b>					
Måling af de studerendes vurdering af tidsforbrug på undervisning og forberedelse*	33		33	32	

\* Baseline er etableret i 2019

\*\* Opgørelsen af indikatoren for 2018 er korrigeret i statusredegørelsen for 2018 efter aftale med Uddannelses- og Forskningsministeriet. Opgørelsen for 2018 indeholder retteligt herefter alle kurser med aktiverende undervisningsformer. Den oprindelige opgørelse indeholdt kun obligatoriske godkendelsesopgaver. Opgørelsen i 2019 er opgjort på samme måde.

**Strategisk mål 4****CBS vil give de studerende relevante kompetencer**

CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.

**Institutionens vurdering af det strategiske mål**

Den tidligere besluttede afvikling af de erhvervsproglige uddannelser på CBS er nu næsten fuldt gennemført. Enkelte tilbud udbydes på Københavns Universitet, med bistand fra CBS, mens resten er afviklet og delvist erstattet af tilbud, med en klar erhvervsøkonomisk profil.

Interessen for CBS' uddannelser, herunder også de nyudviklede uddannelser, samt dimittendernes beskæftigelsesgrad er fortsat yderst tilfredsstillende, selvom den er steget en lille smule fra 6,6 pct. i 2019 til 6,8 pct. i 2020. CBS' mål, om at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnittet for alle danske universiteter, er opfyldt. Enkelte uddannelser oplever stadig en dimittendledighed, der ikke lever op til forventningerne for CBS. Disse uddannelser følges nøje og sammen med studieledelsen, ser man dels på indhold og form, dels på muligheden for at hjælpe dimittenderne med at komme i job, og endelig overvejer vi hele tiden størrelsen af optaget og i sidste ende om uddannelsen skal fortsætte.

CBS er landets største udbyder af erhvervsrettet deltidsuddannelse. CBS' nye fleksible Master in Business Development, rettet mod medarbejdere i private virksomheder, der blev introduceret i 2018, har fortsat et stigende antal fag og studerende og vi ser den som en væsentlig brik i voksnes mulighed for livslang læring. Antallet af årselever er steget fra 30 i 2018 til 68 i 2020. På HD-uddannelsen har nye rammer muliggjort, at vi i 2020 kunne præsentere et nyt og mere fleksibelt udbud. Vi forventer, at en relanceret HD dækker et behov for deltidsuddannelse på bachelorniveau, som ligeledes er et væsentligt element i paletten af muligheder for fleksibel livslang læring.

Søgningen til HD i 2020 viser, at mange års stille nedgang er vendt, så der nu er en stigende interesse. CBS udbyder fem forskellige erhvervskandidatuddannelser. Muligheden for igen at få gratis deltidsuddannelse til revisorer er fortsat en succes med mange deltagere, mens efterspørgslen på de øvrige tilbud fra e-business og cand.merc. har været yderst beskedne. Der er sket en stigning i antallet af STÅ på erhvervskandidatuddannelserne fra 191 i 2019 til 247 i 2020. Der er endnu ikke mange bachelorer på arbejdsmarkedet, og da relativt nyuddannede bachelorer i job vurderes at være den primære målgruppe for erhvervskandidatuddannelsen, er det lidt tidligt at vurdere potentialet.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

**Væsentlige understøttende aktiviteter**

CBS' nye strategi indeholder en beskrivelse af de kompetencer og færdigheder (9 i alt) en dimittend fra CBS skal have - dette kalder vi Nordic Nine. I efteråret 2020 er der igangsat en implementering af Nordic Nine i alle daguddannelser. Alle uddannelser skal revidere deres kompetenceprofiler, så de afspejler ambitionerne i Nordic Nine og de skal påbegynde arbejdet med at revidere læringsmål, så alle studerende igennem deres uddannelsesforløb opnår disse kompetencer. En første afrapportering sker i foråret 2021, men en justering af alle kompetenceprofiler vil ikke være gennemført før 2022.

Ved siden af ovennævnte arbejde med fremtidens kompetencer er der sket en række tilpasninger af uddannelsesprofiler for at sikre, at CBS møder de studerendes og erhvervslivets behov. Derudover har CBS haft særlig fokus på udvikling af livslang læring og digitaliseringens betydning for indholdet i fagene. Dette arbejde ledes af to prodekaner, der har dette som deres ansvarsområde.

CBS har i 2020 fået støtte til udviklingen af en et-årig Akademisk Overbygningsuddannelse inden for Sustainable Tourism. Tanken er, at den kortere og mere praktiske uddannelse skulle kunne være mere relevant på arbejdsmarkedet og derfor erstatte den eksisterende kandidatuddannelse i service management, som ikke har opnået helt så gode beskæftigelsesresultater, som vi havde forventet. Overbygningen er blevet godkendt i starten af 2021.

CBS og DTU har i december 2020 indgået et strategisk samarbejde om kandidat- og masteruddannelser, studenterprojekter og fælles forskningsprojekter, som vil gøre det muligt at kombinere fagligheder på de to institutioner på forskellig vis. Aktiverne vil blive udviklet og konkretiseret i 2021.

### Ændringer

Ikke relevant

### Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 4: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
<b>Dimittender med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet</b>					
Ledighed for CBS' dimittender i pct.	7,1%	6,6%	6,6%	6,8%	
<b>Erhvervs kandidatuddannelser</b>					
Aktivitet (STÅ) på erhvervs kandidatuddannelser.*	191		191	247	
<b>Fleksibel leverance af forløb inden for HD og Master</b>					
Aktivitet (årselever) på Master of Business Development (MBD)	30,3	30,3	55	68	
Aktivitet (årselever) på fleksible HD-uddannelser**	1.073			1.073	

\* Baseline er etableret i 2019

\*\* Baseline er etableret i 2020



**Strategisk mål 5****CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund**

CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomhedsidé og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlige organisationer om forskning og uddannelse.

**Institutionens vurdering af det strategiske mål**

Antallet af formelle partnerskaber er steget fra 52 i 2019 til 56 i 2020. Ud over det allerede veletablerede samarbejde med større danske virksomheder, har CBS i 2020 arbejdet videre med at udvikle og styrke relationer til små og mellemstore virksomheder (SMV'er). CBS' partnerprogram er fortsat målrettet SMV'er med Growth Partnership. Igennem EU-projektet Øresund Match vil CBS yderligere styrke mulighederne for værdifulde vidensamarbejder mellem videninstitutioner og SMV'er i Øresundsregionen. De første samarbejder forventes igangsat i 2021.

CBS har i 2020 videreudviklet og styrket arbejdet med studerende, der engagerer sig i opstart af egen virksomhed. Som det ses i tabellen nedenfor har der de seneste år været en stor stigning i antallet af start-ups, der gennemgår uddannelsesaktiviteter via Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CBS har ønsket, at de studerendes erfaringer med at opstarte egen virksomhed i højere grad skal knyttes til den akademiske læring på studiet, således at de to aktiviteter kan understøtte hinanden. Dette sker gennem en større integration i kurser og en stærk stigning i antallet af studerende, der kommer i praktik i en start-up. Det store antal start-ups, der kommer igennem CSE, giver også mulighed for, at CBS rent forskningsmæssigt kan blive klogere på, hvad der driver entreprenørskab og hvilke undervisningsaktiviteter, der kan fremme dette.

**Fag indenfor entreprenørskab og/eller innovation**

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	20/21
<b>Fag</b>	127	154	158	155	154
<b>Minors</b>	3	4	5	5	5

**Nye virksomheder optaget hos CSE (antal)**

	2017	2018	2019	2020
	153	267	266	200

CBS måler på tilgangen af nye eksternt finansierede forskningsprojekter med eksterne partnere (offentlige såvel som private). I forhold til 2019 er andelen af forskningssamarbejder steget fra 35 til 61. Denne stigning skyldes nok primært, at der i 2019 var et problem i forhold til registreringen af forskningssamarbejder. Dette problem er blevet løst i 2020, hvorfor tallet for 2020 igen ligger nærmere baseline.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

**Væsentlige understøttende aktiviteter**

CBS iværksætter møder mellem studerende og virksomheder. 50 virksomheder mødte fysisk 2.500 studerende på årets første karrieremesse i februar. Årets anden karrieremesse blev på grund af Covid-19-restriktioner afholdt online som en uge med 19 forskellige karriererelevante aktiviteter. Flere end 2.470 studerende mødte 40 virksomheder. 85 pct. af de studerende ville anbefale karriereugen til andre studerende. Der blev i 2020 afholdt fire yderligere karrierearrangementer, som er mindre aktiviteter med fokus på konsulentbranchen, Graduate-programmer, nylige dimittender og SMV'er. Alle events blev afviklet online, hvor 10-30 virksomheder mødte 200-600 studerende pr. aktivitet.

CBS har fokus på at fastholde de internationale studerende og øge deres beskæftigelse i Danmark efter endt uddannelse. Vi har gennemgået hele paletten af karriere- og beskæftigelsestilbud, som hidtil har været tilgængelige for alle studerende på CBS, og justeret så både timing og indhold i højere grad passer til de internationale studerendes behov. Alle de engelsksprogede uddannelsers

udfordringer og erfaringer med hensyn til fastholdelse og beskæftigelse er blevet kortlagt, samlet i et inspirationskatalog og drøftet på tværs af uddannelserne. Sammen med bl.a. Dansk Industri og Dansk Erhverv, har CBS spillet en aktiv rolle i flere tiltag, som sigter mod at bygge bro til erhvervslivet, f.eks. *Talent-to-Denmark* og det nationale Partnerskab for Fastholdelse af Internationale Studerende. Selv om der ikke kan dokumenteres en årsagssammenhæng, så er det værd at bemærke, at beskæftigelsesgraden blandt de internationale dimittender fra CBS er steget fra 22 pct. (årgang 2014) til 30 pct. (årgang 2016), målt to år efter deres eksamen.

Gæsteforelæsninger og cases er allerede en vital del af undervisningen på CBS. CBS har i 2020 videreudviklet projektet fra 2019, hvor undervisere tilbydes en struktureret adgang til gæsteforelæsere, paneldeltagere, minicases og data fra CBS' partnervirksomheder, så endnu flere studerende kan få glæde af input fra erhvervslivet. I efterårssemestret 2020 gav 13 undervisere 21 ønsker til virksomhederne. I alt kom 24 virksomheder med flere end 110 forslag til kollegaer, der kunne bidrage til undervisningen som forelæsere, paneldeltagere, cases mv. Det blev til i alt 29 vellykkede match i efteråret 2020.

CBS har i 2020 endvidere etableret et Nordic Case House med fokus på at engagere flere undervisere, studerende og omverdenen i case-aktiviteter og case-baseret læring. Som led i dette arbejde har CBS indgået et 3-årigt samarbejde med Deloitte omkring et årligt case-træningsforløb for udvalgte studerende. Det nye initiativ har til formål at udfordre og udvikle studerendes problemløsningsevner og er inspireret af træningsprogrammet for CBS' internationale case competition teams. 2020 har været et år, hvor onlinetræning og konkurrencer har domineret men med fortsat gode internationale resultater til CBS' studerende.

CBS har siden 2019 haft aftagerpaneler (advisory board) for hver enkelt uddannelse. I panelerne deltager aftagere med kendskab til uddannelsens faglighed og praksis. Der afholdes endvidere fælles arrangementer for alle advisory board medlemmer, hvor fælles emner for CBS drøftes. På det seneste fælles seminar var digitalisering og livslang læring på dagsordenen. Derudover afholder CBS to årlige møder med 15 samfundsrepræsentanter i CBS Business Panel. I 2020 gav panelet blandt andet input til CBS strategi, livslang læring og revision af kandidatuddannelserne.

## Ændringer

Ikke relevant

## Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 5: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
<b>Omfang af forskningssamarbejde med eksterne aktører</b>					
Antal forskningssamarbejder med eksterne aktører på eksternt finansierede projekter	75	35	35	61	
<b>CSE's uddannelsesprogram</b>					
Videnopbygning med henblik på at udvikle kvaliteten i CSE's uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed	Kvalitativ opfølgning fra 2019		Se tekst nedenfor	Se tekst nedenfor	
<b>Udviklingen i antal af formelle partnerskaber inden for CBS' partnerskabsmodel</b>					
Antal formelle partnerskaber igennem CBS Erhverv*	34	50	52	56	

\*Baseline for 2017 er blevet rettet. Den oprindelige baseline var 32. Årsagen er en manglende opdatering.

## Kvalitativ opfølgning vedr. CSE's uddannelsesprogram

CBS har i løbet af det sidste år afsluttet de forgående års omfattende dataindsamling omkring iværksætter i de meget tidlige faser af virksomhedsoprettelse blandt virksomheder tilknyttet CSE. I forlængelse heraf har CSE gennemgået en organisatorisk omorganisering, der skal sikre, at data samt anden form for fremtidig dataindsamling vil blive viderebragt til gavn for de studerende, deres start-ups og CSE's uddannelses tiltag. Med oprettelsen af et nyt internt team, er ambitionen at sætte rammen for, at CSE kontinuerligt vil bygge videre på den erfaring og de indsigter, som CBS/CSE har fået over de sidste år og gennem en hands-on praksisnær tilgang sætte de bedst mulige rammer for fremtidig vidensopbygning til gavn for både uddannelsesmæssige og forskningsrelaterede aktiviteter. Dette nye team vil i høj grad blive målt på evnen til at dele de indsigter og den viden, som erfares hos CSE til gavn for de mange eksisterende entreprenørskabsfag, som eksisterer på CBS. Således hæves blikket fra ikke kun at fokusere på videnopbygning internt i CSE, men på tværs at CBS, som en del af et større strategisk fokusområde under den nye strategi.

## Handlingsplan strategisk rammekontrakt 2021

### Strategisk mål 1

#### CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

*CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.*

#### Aktiviteter i 2021:

- Fortsat revision af institutspecifikke publiceringsstrategier med henblik på at favne CBS' nye strategi fra 2020.
- Opstart af benchmarking-netværk med WU Vienna University of Economics and Business og University of St. Gallen, hvor der bl.a. arbejdes på fælles benchmark på forskningsområdet.
- Fokus på placement af ph.d.-studerende: Afdække hvorledes institutterne kan styrke beskæftigelsesmulighederne for deres ph.d.-studerende samt dele best practice på tværs af CBS.
- Færdiggørelse og kvalificering af model for implementering af forfremmelsesspor fra lektor til professor, jf. ny stillingsstruktur.
- Udarbejdelse af fælles (på CBS-niveau) indgangskriterier til lektor-, adjunkt- og professorstillinger dvs. kompetencer, som det kan forventes, at den enkelte videnskabelige medarbejder besidder, når man indtræder i stillingen.

### Strategisk mål 2

#### CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

*CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.*

#### Aktiviteter i 2021:

- Fortsat tilpasning af institutternes strategier for ekstern finansiering til den nye strategi for CBS.
- Udarbejde måling for institutternes tiltrækning af relevansnære midler.
- Undersøge muligheden for at udarbejde et mål for impact i CBS' REEAD<sup>1</sup>-model, som er et sæt af institutspecifikke kriterier som beskriver de videnskabelige medarbejders jobindhold og krav til rekruttering og forfremmelse.
- Intensivere forskningsindsatsen inden for de store spørgsmål som fx grøn omstilling og digitalisering

<sup>1</sup> REEAD (Research, Education, External funding, Academic citizenship and leadership and Dissemination)

## Strategisk mål 3

### CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

*CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.*

#### Aktiviteter i 2021:

- Opsamling på første bølge feedback i undervisningen og igangsættelse af aktiviteter på resten af kurserne med henblik på fuld dækning i 2021.
- Pilotprojekt om karakterfrit 1. år og aktiverende undervisning på HA (psyk) evalueres med henblik på konsekvenser for læring og former for stres.
- Måling af opnåelse af udvalgte læringsmål (Assurance of Learning AOL), således at det lever op til krav fra AACSB.
- På baggrund af 1,5 år med næsten udelukkende online undervisning, vil der være fokus på at genetablere faglig og social tilstedeværelse, så snart det er muligt.
- Anvendelsen af DVIP gennemgås med henblik på faglig og pædagogisk kvalitetssikring og udvikling, bedst mulig understøttelse og brug af DVIP, der hvor de bidrager bedst til læringen.

## Strategisk mål 4

### CBS vil give de studerende relevante kompetencer

*CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimitterende skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.*

#### Aktiviteter i 2021:

- Implementering af kompetenceramme for CBS' uddannelser (Nordic Nine) implementeres i kompetencebeskrivelser og læringsmål påbegyndes.
- Udbud af fleksibel EMBA-uddannelse. CBS' MBA-uddannelser er blevet redesignet, så der nu udbydes en samlet men fleksibel EMBA. Den nye EMBA-uddannelse skal etableres på et svært marked.
- Tilpasning af fag, udbudsprog og udbudsform for den fleksible MBD-uddannelse, således at uddannelsen matcher behovet hos ansatte i den private sektor.
- Udrulning af fleksibel HD og brug af vinteroptag til at øge studentertallet.

## Strategisk mål 5

### CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

*CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomhedsidé og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlig organisationer om forskning og uddannelse.*

#### Aktiviteter i 2021:

- Fastholdelse af internationale kandidater ved at understøtte kontakt til det danske arbejdsmarked.
- Fortsat udvikling af casearbejdet på CBS.
- Styrke samarbejdet mellem CSE's aktiviteter og CBS' uddannelser, bl.a. igennem tilknytning af videnskabelige medarbejdere direkte til CSE og flere internship i start-ups.
- Fortsat styrkelse af opstartsvirksomheder i CSE.
- Revision af CBS' partnerskabsmodel.
- Opbygning af styrket service i forhold til forskningssamarbejder med private virksomheder.

# 5. STRATEGIIMPLEMENTERING – GODKENDELSE

## *Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling*

Siden bestyrelsesmødet den 16. december 2020, hvor den første portefølje af tværgående indsatser blev godkendt, er indsatserne blevet forankret i organisationen og en række aktiviteter er påbegyndt. Derudover har direktionen færdiggjort et udkast til KSI-frameworket, som skal understøtte bestyrelsens og direktionens arbejde med at monitorere strategiimplementeringen. Bilag 5.1 indeholder en kort beskrivelse af arbejdet med KSI-frameworket og status p.t., mens bilag 5.2 indeholder selve KSI-frameworket inklusive beskrivelser af de forskellige indikatorer.

Bestyrelsen besluttede på mødet den 16. december 2020, at direktionen skulle komme med et oplæg til, hvilke strategiske indsatser bestyrelsen kunne gå i dybden med på de resterende møder i 2021. Direktionen foreslår, at bestyrelsen går i dybden med følgende strategiske indsatser:

- 23. juni: Nordic Nine
- 15. september: Green Transition

Ud over disse drøftelser på de kommende bestyrelsesmøder ønsker direktionen at give bestyrelsen en kort status på de to strategiske indsatser Styrket samarbejde med STEM (CBS og DTU-samarbejde) samt CBS Leadership Blue Ribbon. En status på førstnævnte indsats fremgår af bilag 5.3, mens Signe Vikkelsø, projektejer på CBS Leadership Blue Ribbon, vil give bestyrelsen en mundtlig status på sidstnævnte indsats.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender, at der arbejdes videre med de 15 indikatorer præsenteret i bilag 5.2 med henblik på at kunne præsentere de første baselinemålinger på mødet i juni 2021.
- Bestyrelsen godkender direktionens forslag til, hvilke strategiske indsatser bestyrelsen skal gå i dybden med på de kommende møder i 2021.
- Bestyrelsen tager status på de to strategiske indsatser Styrket samarbejde med STEM (CBS og DTU-samarbejde) samt CBS Leadership Blue Ribbon til efterretning.

*Bilag:*

*5.1 Status på arbejdet med KSI-framework*

*5.2 KSI-framework*

*5.3 Status on the collaboration between CBS and DTU*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## Status på arbejdet med Key Strategic Indicators (KSI) framework

Direktionen har siden bestyrelsesmødet i december arbejdet videre med KSI-frameworket, som skal understøtte bestyrelsens og direktionens arbejde med at monitorere realiseringen af strategien.

Idéen er at have et mindre sæt af indikatorer, som afspejler centrale delmål i strategien, og som bestyrelsen løbende kan følge. KSI-frameworket tager derfor, som redegjort for på det seneste bestyrelsesmøde, udgangspunkt i strategiens fem centrale prioriteter og de forventede effekter af disse. Da de tværgående strategiske indsatser er knyttet op på de fem centrale prioriteter, vil man derfor også for hver af disse kunne identificere, hvilke af KSI'erne de forventes at have en effekt på.

For hver af de fem centrale prioriteter er der nu i samarbejde med organisationen udviklet 2-3 indikatorer (i alt 12 indikatorer for de fem prioriteter), som skal forsøge at fange, om CBS bevæger sig den rette vej i forhold til implementeringen af strategiens delmål. De 12 indikatorer fremgår af bilag 5.2

For at kunne koble data på indikatorerne er der for hver indikator identificeret 1-2 underliggende dimensioner med tilhørende datakilder. Som eksempel er der en indikator, der skal måle om kandidaterne får transformativ kompetencer, og her er tanken at spørge både aftagere og kandidater om dette. Derfor har denne indikator både en aftagerdimension og kandidatdimension. De underliggende dimensioner og datakilder fremgår også af bilag 5.2.

Næste (og igangværende) skridt er at koble konkrete data på dimensionerne og begynde at konstruere de første baselinemålinger. Dette kan give anledning til mindre justeringer i indikatorerne og deres dimensioner, hvis der fx opstår udfordringer med datakilder, datadefinitioner eller tilgængelighed. For en række af indikatorerne er det naturligt at lade baseline være 2020 – det år hvor den nye strategi blev vedtaget. For andre kan baseline først meningsfuldt konstrueres på et senere tidspunkt, fx fordi indikatorerne bygger på den nye model for undervisningsevaluering, der er ved at blive udviklet, eller på stakeholderanalyser, der tidligst kan laves i indeværende år.

Tilsvarende vil der være forskel på, hvor hurtigt man vil kunne forvente at se en impact på de forskellige indikatorer. Fx vil det pga. "produktionstiden" tage nogle år, før de kandidater, vi sender ud, vil kunne forventes at have transformativ kompetencer. Timingen af de forskellige baselinemålinger samt horisonten for forventet impact fremgår også af bilag 5.2.

### Key Resource Indicators

Bestyrelsen gav på det seneste møde udtryk for, at indikatorerne også gerne skal måle effektivitet. Det er dog kun i mindre grad tilfældet med de 12 KSI'er. Derfor har direktionen besluttet at supplere de 12 KSI'er med tre KRI'er (Key Resource Indicators). KRI'erne skal på et aggregeret plan fange de gennemsnitlige produktionsomkostninger for vores kerneydelser: Forskning, daguddannelser samt efter- og videreuddannelser, se bilag 5.2. Det er desværre ikke muligt meningsfuldt at definere en indikator for produktionsomkostningen ved videnssamarbejde med det omgivende samfund.

Det er direktionens vurdering, at de 12 KSI'er og 3 KRI'er tilsammen giver et relativt simpelt men nyttigt redskab for bestyrelse og direktion til løbende at kunne følge strategimplementeringen under hensyntagen til en effektiv ressourceanvendelse.

I de fem årlige forretningseftersyn kommer vi til at "gå bagom" KRI'erne (og til dels KSI'erne) med mere detaljerede indikatorer for og analyser af ressourceanvendelsen. Det er tanken at udvikle forretningseftersynene, så de fremover får en datadel, med udvalgte datapunkter/indikatorer, der går igen (og opdateres) fra år til år, samt en analysedel, hvor der laves dybere og mere tematiske analyser inden for det pågældende forretningseftersynsområde på baggrund af fx forespørgsler fra bestyrelsen. I det kommende forretningseftersyn for medarbejderporteføljen vil der fx i år være en række analyser med et ligestillingsperspektiv.

# KEY STRATEGIC INDICATORS

230321/NMM



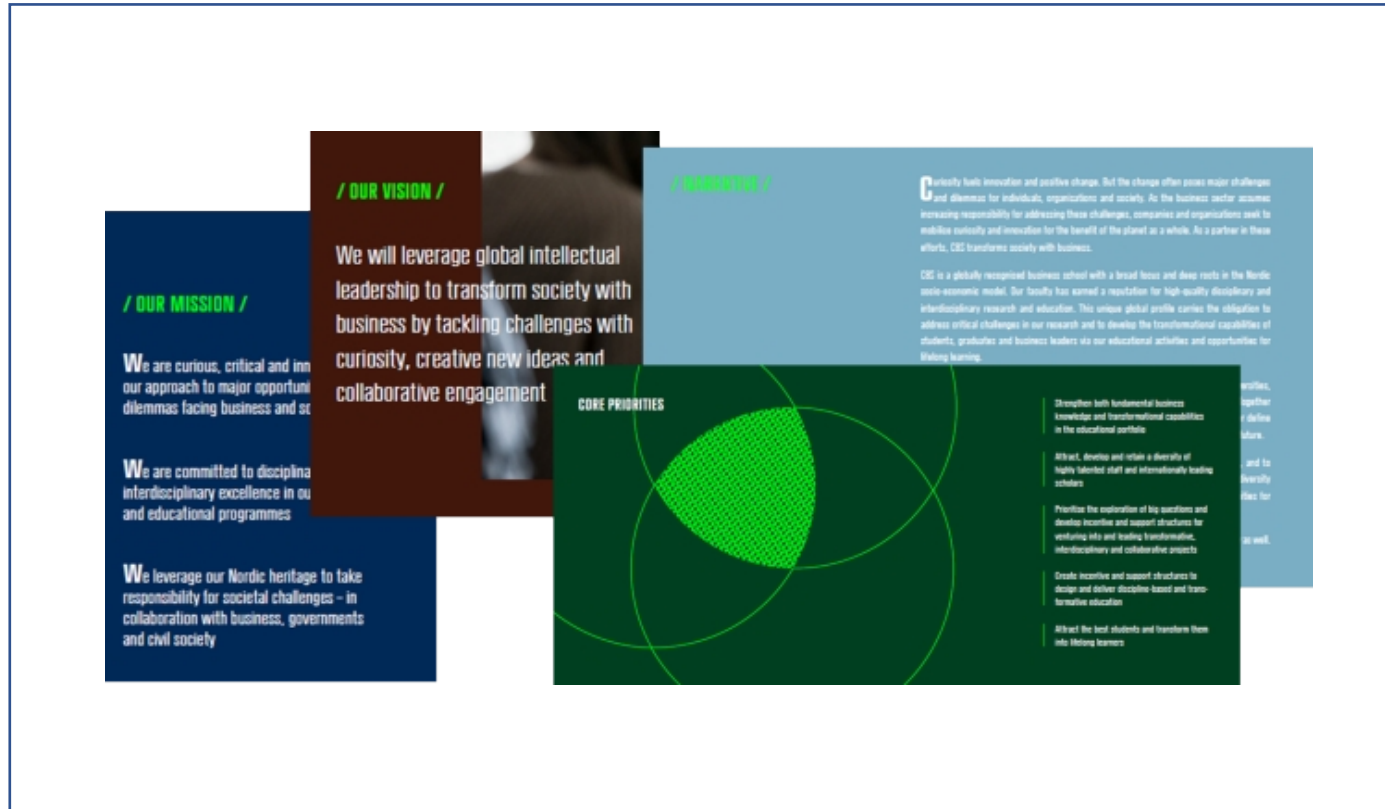
# TASK

**IDENTIFY A FEW BUT  
DECISIVE  
INDICATORS  
MEASURING THE  
REALISATION OF  
CBS' STRATEGY  
(KEY STRATEGIC  
INDICATORS)**

**THE INDICATORS ARE TO  
BE USED AS A  
CONTINUOUS  
MANAGEMENT AND  
MONITORING TOOL AND  
BE INCLUDED IN THE  
REPORTING TO THE  
BOARD**



# STRATEGIC OBJECTIVES



## STRATEGY CONTENT

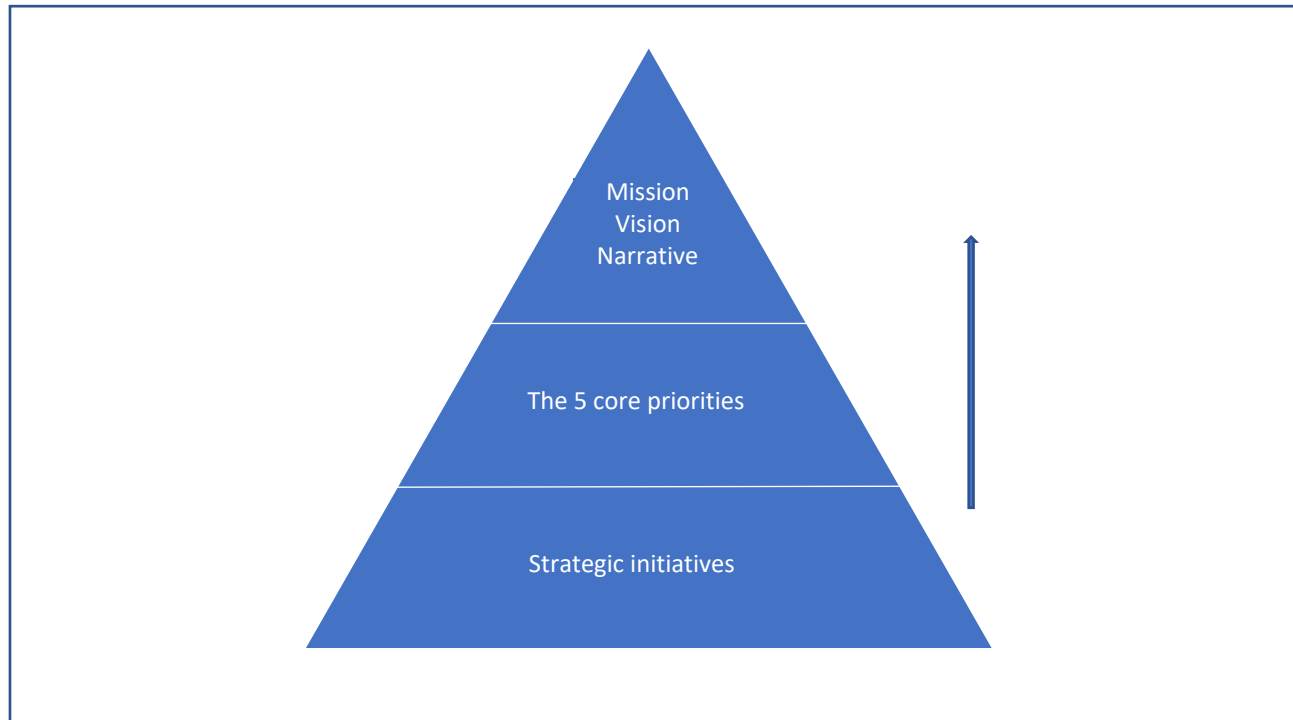
### THE STRATEGIC AMBITION IS DESCRIBED IN:

- MISSION
- VISION
- NARRATIVE

### THE STRATEGIC PRIORITIES ARE SUB-OBJECTIVES DIVIDED INTO:

- 5 CORE PRIORITIES (KEY GOALS THAT CBS IS TO SUCCEED WITH TO REALISE THE STRATEGIC AMBITION)
- 5 CONNECTING PRIORITIS
- 4 AREA PRIORITIES

# CORE PRIORITIES AS BASIS FOR KEY STRATEGIC INDICATORS



## THE KSI INSTRUMENT

OUR MOVEMENT IN TERMS OF OUR  
5 CORE PRIORITIES WHICH THE  
STRATEGY DEFINES AS DECISIVE  
FOR REALISING OUR STRATEGIC  
AMBITION

## MEASURES

The 5 core priorities are key stepping stones to realising our strategic position.

Over time, we will launch a number of strategic initiatives which contribute to realising the 5 core priorities.

# KSIs WILL ...

- Express our strategic ambitions
- Measure progression on core strategic priorities
- Guide strategic discussions in the Board and in Senior Management, e.g. about the portfolio of cross-cutting strategic initiatives
- Supplement other measurements (Business reviews, APV, financial indicators, data packages etc.)

# KSIs WILL NOT ...

- Express the full extent of our activities
- Result in a set of quantitative predefined targets to reach
- Guide reviews at unit/department level
- Measure operational efficiency....

# KSIs TO BE SUPPLEMENTED BY KEY RESOURCE INDICATORS (KRIs)

To measure operational effectiveness, the KSIs will be supplemented by three KRIs to measure the average operational cost of our core activities

- **THE AVERAGE COST OF A UNIT OF RESEARCH OUTPUT (costs pr. BFI point)**
- **THE AVERAGE COST OF A UNIT OF DAY-TIME EDUCATION (costs pr. STÅ)**
- **THE AVERAGE COST OF A UNIT OF PART-TIME EDUCATION (costs pr Årselev)**

NB! Some of these costs may well go up when we implement the strategy, as higher quality in research and education may come at a higher cost. Hence, the KRIs should always be considered in conjunction with the KSIs

# KSI

# DASHBOARD

(STATUS)

# FROM CORE PRIORITY TO MEASUREMENT

## THE KSIs HINGE ON THE 5 CORE PRIORITIES

There is a coherent line from priority over selected indicators through to the data informing each indicator.

- Each of the 5 **priorities** has been condensed into a **heading**.
- Each heading has subsequently been broken down into a set of 2-3 of **indicators**. The indicators are lenses through which the priority is seen.
- Each indicator has further been broken down into its constituent **dimensions**.
- These dimensions will (in the coming phases) be described by **data**.

Coherence between levels

## PRIORITY

HEADING

INDICATOR

INDICATOR'S DIMENSIONS

DATA

# CONCEPTUAL VISUALIZATION OF KSI-DASHBOARD

**THE KSI DASHBOARD WILL PRESENT ALL 5 PRIORITIES HERE EXEMPLIFIED WITH THE ONE FOCUSING ON EMPLOYEES**

Each priority will be measured on up to three dedicated indicators




Each indicator will be constructed from 1-2 underlying dimensions measured by data. Dimensions not shown in visualization for simplicity reasons.

Consequently, dimensions and data points will not be on the dashboard but included in the indicators on the dashboard

---

On the pages overleaf, one-pagers for each of the 5 core priorities are presented.

Full overview of data available in PowerBI

Priority:	<b>PRIORITY: ATTRACT, DEVELOP AND RETAIN A DIVERSITY OF HIGHLY TALENTED STAFF AND INTERNATIONALLY LEADING SCHOLARS</b>		
Indicators:	<b>EMPLOYEES: Talented and diverse employee portfolio</b>		
	<b>CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS</b>	<b>CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds</b>	<b>CBS recruits highly qualified academic staff at an international level</b>
Trend:			
Remarks:	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo
Datasources:	CBS' job satisfaction survey	CBS HR	CWAC

# PRIORITY: ATTRACT, DEVELOP AND RETAIN A DIVERSITY OF HIGHLY TALENTED STAFF AND INTERNATIONALLY LEADING SCHOLARS

**EMPLOYEES:**  
Talented and diverse  
employee portfolio

Indicators:	CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS	CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds	CBS recruits highly qualified academic staff at an international level
<b>Dimension 1:</b>	Employees and managers perceive that CBS has the right competences in relation to current and upcoming tasks	Recruitment of qualified employees with diverse backgrounds (relative to the tasks handled) as measured by: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gender, age and citizenship</li> <li>• Educational background</li> <li>• Professional background</li> </ul>	Internationally competitive workplace for academic staff according to CWAC assessments (of the quality of faculty hired)
<b>Data sources:</b>	CBS' job satisfaction survey	CBS HR	CWAC
<b>Dimension 2:</b>	Employees and managers perceive that CBS allows for the individual employee to develop competences matching the current and upcoming tasks		
<b>Data sources:</b>	CBS' job satisfaction survey		



# PRIORITY: PRIORITISE THE EXPLORATION OF BIG QUESTIONS AND DEVELOP INCENTIVE AND SUPPORT STRUCTURES FOR VENTURING INTO AND LEADING TRANSFORMATIVE, INTERDISCIPLINARY AND COLLABORATIVE PROJECTS

## RESEARCH:

Excellent disciplinary, interdisciplinary and transformative research

Indicators:	CBS publishes in top disciplinary and interdisciplinary outlets	CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners.	CBS assumes responsibility for and contributes to big questions
Dimension 1:	<p>The number of CBS publications in the following disciplinary and interdisciplinary outlets:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AJG 4,4*: disciplinary</li> <li>• BFI 2 outside SSH: interdisciplinary</li> </ul>	<p>The number of grants from defined sources which call for collaboration outside CBS with a total project sum over DKK 20m of which at least DKK 2m go to CBS.</p>	<p>Stakeholders perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges</p>
Data sources:	PURE	Navision Stat	Stakeholder analysis

# PRIORITY: ATTRACT THE BEST STUDENTS AND TRANSFORM THEM INTO LIFELONG LEARNERS

## STUDENTS:

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

<b>Indicators:</b>	CBS has a diverse student population	CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education
<b>Dimension 1:</b>	<p><b>A diverse student population as measured by:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifying educations (the most recently completed education)</li> <li>• Socio-economic background (incl. gender)</li> </ul>	<b>Learning outcomes evaluation (still to be developed)</b>
<b>Data sources:</b>	Data from the Ministry of Higher Education and Science Admissions data	CBS teaching evaluation (to be developed) Student evaluation (course /exit)

# PRIORITY: CREATE INCENTIVE AND SUPPORT STRUCTURES TO DESIGN AND DELIVER DISCIPLINE-BASED AND TRANSFORMATIVE EDUCATION

## TEACHING:

Excellent mono-disciplinary, interdisciplinary and transformative quality of teaching

<b>Indicators:</b>	CBS delivers research- and interaction-based teaching	CBS' programmes have an internationally competitive quality
<b>Dimension 1:</b>	<p><b>The share of research-based teaching, defined as teaching and supervision characterised by at least one of the following:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Teaching is carried out x% by academic staff</li> <li>2) Supervision is carried out x% by academic staff</li> <li>3) Uses signature course packs developed by academic staff</li> </ol>	<b>CBS' teaching is considered internationally competitive according to international rankings and accreditations</b>
<b>Data sources:</b>	Syllabus, Prophix, Blue	Rankings, Accreditations
<b>Dimension 2:</b>	<p><b>The share of interaction-based teaching, defined as teaching characterised by at least one of the following:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Practice-based</li> <li>2) Case-based</li> <li>3) Interactive</li> <li>4) Experiential</li> <li>5) Interdisciplinary</li> <li>6) International</li> <li>7) Feedback-based</li> </ol>	<b>CBS' teaching is evaluated to be at an academically high level</b>
<b>Data sources:</b>	Course catalogue, CBS teaching evaluations (to be developed)	CBS teaching evaluations (to be developed)

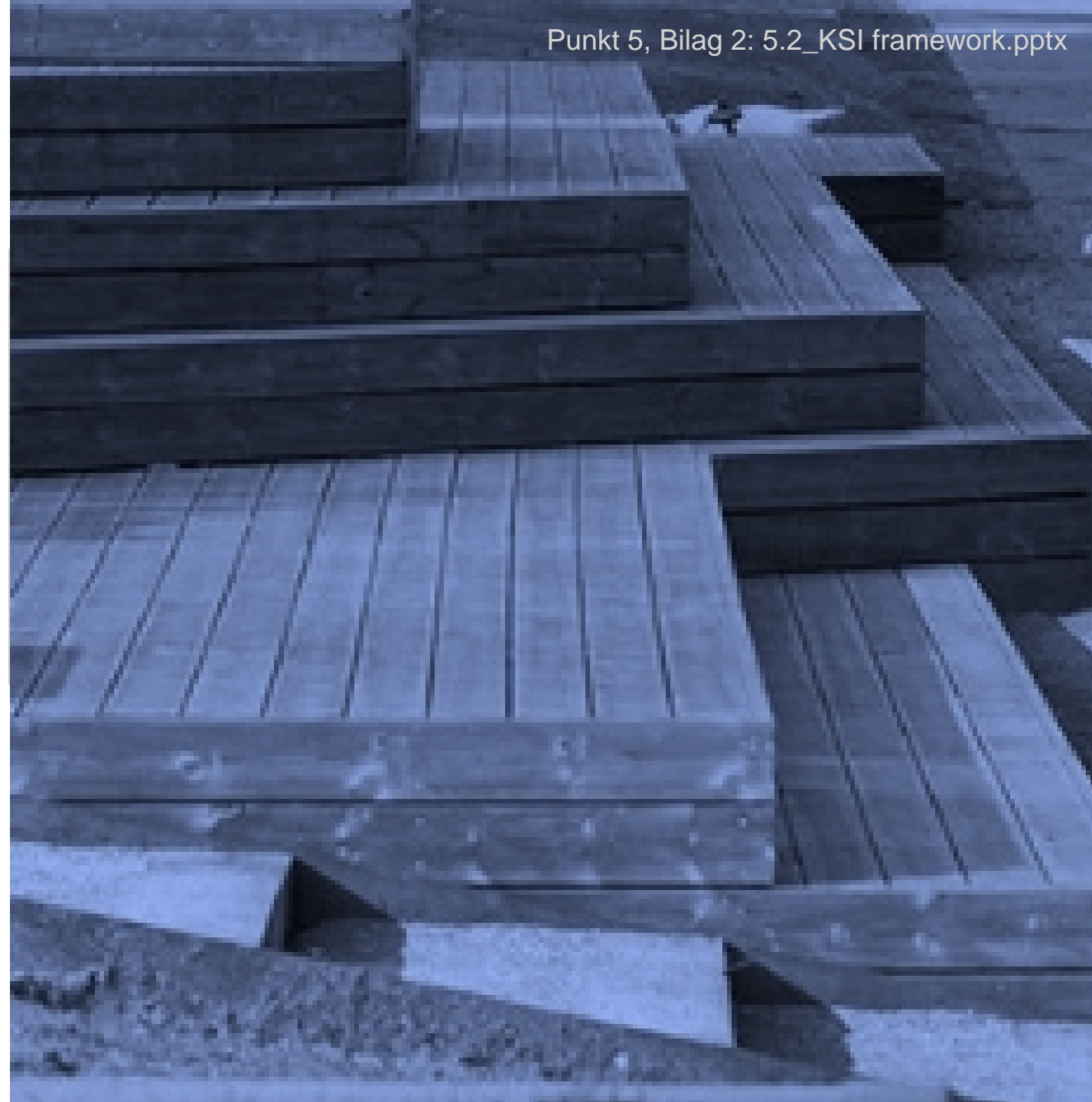
## PRIORITY: STRENGTHEN BOTH FUNDAMENTAL BUSINESS KNOWLEDGE AND TRANSFORMATIONAL CAPABILITIES IN THE EDUCATIONAL PORTFOLIO

**GRADUATES:**  
business skills and  
transformational  
capabilities possessed by  
all graduates

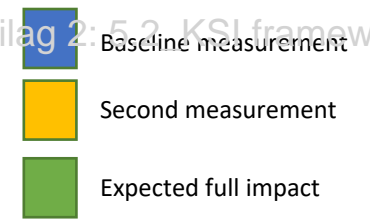
<b>Indicators:</b>	CBS graduates have measurable transformational capabilities	CBS graduates have measurable business knowledge
<b>Dimension 1:</b>	Employers evaluate CBS graduates as having the N9 capabilities	Employers evaluate CBS graduates as having fundamental business knowledge
<b>Data sources:</b>	Stakeholder analysis	Stakeholder analysis
<b>Dimension 2:</b>	Graduates evaluate themselves as having the N9 capabilities	Graduates evaluate themselves as having fundamental business knowledge
<b>Data sources:</b>	CBS exit survey (to be developed)	CBS exit survey (to be developed) Uddannelseszoo

# NEXT STEPS

- **DEFINE DATA POINTS**
- **DATA POPULATION**



# TIMELINE: DATA DELIVERABLES



TIMELINE		2020	2021	2022	2023	2024	2025 ->	
Priority	Dimension	Indicator description						
Employees	1	■	■	CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS				
	2	■	■	■				
	1	■	CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds			■		
	1	CBS recruits highly qualified academic staff at an international level			■	■		
Research	1	■	CBS publishes in top mono-disciplinary and cross-disciplinary outlets			■		
	1	■	CBS attracts large interdisciplinary research projects with external collaborative partners			■		
	1	CBS assumes responsibility for and contributes to big questions				■		
Students	1	■	CBS has a diverse student population			■		
	1	CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education				■	■	■
Teaching	1a (VIP aspects)	■				■		
	1b (course pack)	CBS delivers research- and interaction-based teaching			■	■		
	2				■	■		
	1	CBS' programmes have an internationally competitive quality			■	■		
Graduates	1	CBS graduates have measurable transformational capabilities				■		
	2				■	■		
	1	CBS graduates have measurable fundamental business knowledge				■		
	2				■	■		

## Status on the collaboration between CBS and DTU

The aim of the collaboration is to strengthen ties between CBS and DTU on education as well as research within the areas of digitalisation, technology, green transition and business. The collaboration will be designed so that it supports an interdisciplinary approach with the ambition to provide better options for contributing to solving grand societal challenges.

### *Projects of the collaboration*

The collaboration is focused on joint initiatives within education as well as research and consists of four main projects:

#### 1. Joint research projects

The initiative aims at investigating the possibilities for establishing early collaboration between CBS and DTU on applications for external funding of projects on agendas relating to societal challenges that offer possibilities for STEM as well as Social Science and Humanities.

#### 2. Student project collaboration

Through events or projects the students are exposed to some of society's grand challenges and asked to work together on sustainable solutions where diverse perspectives, skillsets and capabilities are required.

#### 3. Exchange opportunities between graduate programmes

Students will be able to complete a semester or courses across the two universities as part of their master's program (a DTU Technology semester/courses or a CBS Business semester/courses). Students who complete an entire semester at the other university, will receive a separate diploma.

#### 4. Collaboration in fee-based master programmes

Two fee-based master programmes will be developed and offered in fields of possible collaboration that still needs to be specified by the academic areas of CBS and DTU. The programmes will be addressing societal challenges within the areas of e.g. green transition and digital transformation. The collaboration can be based on multiple models and will build on a project brief developed by the CBS reference group together with DTU.

### *Organization and engagement*

First quarter of 2021 has focused on setting up a shared project organization for the collaboration with a steering group and project managers of all four projects. Both CBS and DTU have appointed a central project coordinator to ensure the close coordination across projects.

CBS has also set up a reference group with a broad representation of members from across the organization including Department of Strategy and Innovation, Department of Operations Management, Department of International Economics, Government and Business, Department of Finance, Department of Organization, Department of Management, Politics and Philosophy and Department of Management, Society and Communication, Academic Council and CBS Students. The reference group will focus on the educational projects of the collaboration (3 and 4 as mentioned above), and the group will offer continuous advice for project managers as well as the steering group.

Other administrative units at CBS such as MBA and Part-time Programmes, Quality & Education, Teaching & Learning, Copenhagen School of Entrepreneurship and CBS Research Support Office are also engaged.

At DTU there is currently an engagement by DTU Skylab, DTU Elektro, DTU Compute, the Office for Study Programmes and Student Affairs and Office for Research, Advice and Innovation.

#### *Separate status on the research collaboration*

The research collaboration with DTU will be initiated through the strategic effort of setting up common applications for calls from Innovation Fund Denmark (the four Innomissions). This work is organized under the strategic cross-cutting initiative on green transition. Further collaboration on research with DTU awaits the results of this initiative. However, a format has been identified along with DTU: CBS and DTU will identify application potentials that interest both universities and offer possibilities for STEM as well as SSH. With such common interests at hand, concrete and mutually benefitting meetings can be set up and collaboration can be initiated. To prepare such an initiative, CBS has mapped coming calls in 2021-2022 on digitalization and green transition. This material has been forwarded to all departments at CBS, and initial dialogue on departmental interests has begun.

#### *This is also happening:*

- All CBS project managers have handed in their initial project descriptions including initial thoughts on resources and milestones. CBS project managers are currently reaching out to DTU to set up their initial meetings.
- The CBS reference group is currently drafting a proposal for a project brief for the development of the two new fee-based master programmes that will afterwards be discussed with DTU. The project brief will account for the overall design of the process suggesting a collaborative approach with external stakeholders.
- The steering group will meet 11 June to discuss the progress of the collaboration.
- CBS is also in dialogue with DTU on a communication plan.

#### *Overall milestones for 2021*

	<b>Task</b>	<b>2021</b>
1.	Selection of sub-project managers	March
2.	Design and approval of overall project activities	August
3.	Determine which programmes will include a CBS-DTU exchange semester and add this to their curricula	Autumn
4.	Determine the formal framework for student project collaboration	Autumn
5.	Setting up a task force that will identify relevant joint research areas and reach out to relevant researchers	Autumn

#### *Time frame*

- First exchange of students within the MSc Programmes will happen in autumn 2022
- First student project collaboration will happen in 2022
- Completion of a formal pre-qualification of one Master through the Ministry of Higher Education will happen at the latest in early 2023. The other Master will follow after this. The original time frame has been extended with an additional year in order to fulfil high joint standards.

The development of new fee-based master programmes and a joint strategic collaboration on research and funding will take several years to fully implement.



The milestones and time frame yet has to be confirmed by DTU.

## 6. CAMPUSUDVIKLING – BESLUTNING OG GODKENDELSE

*Spor 3 og 5: Strategiopfølgning og -udvikling samt økonomi og ressourceanvendelse*

Direktionen fremlagde i november 2020 en indstilling til bestyrelsen med tre scenarier for campusudvikling. CBS oplever pga. et stigende antal medarbejdere samt strategiske ambitioner et stadigt mere presserende behov for at udvide lokalekapaciteten med minimum 3.000 m<sup>2</sup> og samtidig optimere brugen af det eksisterende campus gennem ombygninger og bedre arealudnyttelse.

Bestyrelsen udskød på mødet i november 2020 beslutning om campusudvikling, idet den ønskede, at konsekvenser af online-erfaringer fra Covid-19-nedlukningen blev yderligere undersøgt. Samtidig var ønsket, at de tre scenarier blev gentænkt som etaper i en faseopdelte, samlet plan for campusudvikling. Direktionen præsenterer bestyrelsen for denne plan på dens møde i juni 2021.

I mellemtiden er CBS blevet tilbudt to meget fordelagtige lejemål nær det eksisterende campus. Det er ikke realistisk at holde disse potentielle lejemål til juni 2021. De to lejemål giver mulighed for at honorere de mest presserende minimumsbehov gennem en realisering af etape A i den kommende campusudviklingsplan (svarende til scenarie A i campusindstillingen fra november 2020).

De to lejemål giver mulighed for at understøtte de mest presserende behov på følgende to måder:

Etape A1: Leje af en bygning på Peter Bangsvej i umiddelbar nærhed af Graduate House samt ombygning på det eksisterende campus.

Etape A2: Leje af bygningen på Peter Bangsvej, et lejemål på Finsensvej, nær Kilen, samt ombygninger på det eksisterende campus.

Det bemærkes, at begge løsninger imødekommer den fleksibilitet, der er behov for i campus og økonomi for, at bestyrelsen efterfølgende kan træffe beslutning om udvikling af Solbjerg Campus gennem nybyggeri.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen træffer beslutning om realisering af enten etape A1 eller etape A2, og i forlængelse heraf, at bestyrelsen giver CBS' direktion bemyndigelse til:
  1. At indgå aftale om det vedtagne lejemål. Bindende underskrift skal dog foretages af bestyrelsesformanden og ét bestyrelsesmedlem.
  2. At igangsætte ombygninger af eksisterende campus og indretning af de vedtagne lejemål, jf. ovenstående, svarende til 84,5 mio. kr. i A1 og 92,5 mio. kr. i A2.

*Bilag:*

*6.1 Indstilling vedr. lejemål og campusombygning*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## Campusudvikling: Indstilling vedr. lejemål og campusombygning

### Baggrund

Direktionen fremlagde i november 2020 en indstilling til bestyrelsen med tre scenarier for campusudvikling. Som det blev dokumenteret heri, har CBS pga. den aktuelle udvikling et stadigt mere presserende behov for at udvide med minimum 3.000 m<sup>2</sup> og samtidig optimere brugen af det eksisterende campus gennem ombygninger og bedre arealudnyttelse.

Behovet er affødt dels af en stor vækst i medarbejdere. Antallet af faste medarbejdere (VIP+TAP, ekskl. timelønnede) steg med 128 personer fra 2016 til 2020 og samlet forventes rekrutteret yderligere 100 medarbejdere frem mod 2024 som følge af den igangværende strategiske kapacitetsopbygning. Det svarer til en forventet stigning på ca. 17% fra 2016 til 2024. CBS' samlede areal er fra 2016 til i dag reduceret med 2%. Hele reduktionen er sket på kontorområdet. Dels er behovet affødt af CBS' strategiske ambitioner på læringsområdet, hvor overgangen til mere interaktionsbaserede læringsformer samt en stigende andel online undervisning betyder, at større auditorier skal nedlægges, mens flere, mindre og fleksible undervisningslokaler skal etableres.

Bestyrelsen udskød på novembermødet beslutning om campusudvikling, idet den ønskede, at konsekvenser af online-erfaringer fra COVID-19-nedlukningen blev yderligere undersøgt. Samtidig var ønsket, at de tre scenarier blev gentænkt som etaper i en faseopdelt, samlet plan for campusudvikling. Direktionen præsenterer bestyrelsen for denne plan på dens møde i juni 2021.

I mellemtiden er CBS blevet tilbudt to meget fordelagtige lejemål nær det eksisterende campus. Det er ikke realistisk at holde disse potentielle lejemål til juni 2021. CBS har gennem en lang årrække fulgt det lokale lejemarked tæt, og det er sjældent, at så nærliggende og anvendelige lejemål er til rådighed. De to lejemål giver mulighed for at realisere etape A i den kommende campusudviklingsplan (svarende til scenarie A i campusindstillingen fra november 2020) i to forskellige versioner:

**A1:** Leje og ombygning af Peter Bangsvej 36 (i alt 2.871 m<sup>2</sup>) samt ombygning af eksisterende campus til en samlet enterprisesum på 84,5 mio. kr. og ibrugtagning fra 2022 Q4 til 2023 Q3.

**A2:** Leje og ombygning af både Peter Bangsvej 36 og Finsensvej 6 (i alt 6.010 m<sup>2</sup>) samt ombygning af eksisterende campus til en samlet enterprisesum på 92,5 mio. kr. og ibrugtagning fra 2022 Q4 til 2023 Q3.

Som det fremgår nedenfor, imødekommer både A1 og A2 den fleksibilitet, der skal være i CBS' campus og økonomi for at tillade en efterfølgende beslutning om campusudvidelse via byggeri i Etape B (svarende til scenarie B i campusindstillingen fra november) og potentielt Etape C.

Det bemærkes, at en uopsigelighed for CBS på 10 år i lejemålene vil medføre krav om forelæggelse for Folketingets Finansudvalg, hvilket kan forsinke den overordnede tidsplan med op til 6 måneder. Ydermere skal ombygningerne indgå i CBS' investeringsramme for 2021-23, der kræver godkendelse af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Der er indledt uformel dialog med UFM herom.

### Indstilling

Direktionen indstiller, at bestyrelsen træffer beslutning om realisering af enten Etape A1 eller Etape A2 og i forlængelse her af, at bestyrelsen giver CBS' direktion bemyndigelse til:

1. At indgå aftale om det vedtagne lejemål. Bindende underskrift skal dog foretages af bestyrelsesformanden og ét bestyrelsesmedlem.

2. At igangsætte ombygninger af eksisterende campus og indretning af de vedtagne lejemål, jf. ovenstående, svarende til 84,5 mio. kr. i A1 og 92,5 mio. kr. i A2.

Direktionen anbefaler valg af Etape A2. En samlet løsning med begge lejemål vil, ud over at løse de meste presserende lokalebehov på en hensigtsmæssig måde, give fleksibilitet til, at der kan igangsættes pilotprojekter med fysisk understøttelse af tværgående, strategisk vigtige forskningsprojekter hhv. pilotprojekter, der understøtter strategiske ambitioner på videre- og efteruddannelsesområdet. Endelig ligger Finsensvej 6 i direkte tilknytning til den kommende Start-Up City på Frederiksberg. Dette vil på sigt give mulighed for yderligere udvikling af entreprenørskabsaktiviteter i samspil med det omkringliggende samfund.

Nedenfor præsenteres først de to lejemål, dernæst beskrives den samlede Etape A1 hhv. A2 samt fordele og ulemper forbundet hermed. Afslutningsvist genbesøges de finansielle scenarier for campusudvikling, og implikationer af valg af A1 hhv. A2 ift. økonomisk fleksibilitet for fremtidig campusudvikling beskrives.

## Lejemål

På de følgende sider beskrives de to lejemål via 2 faktaark, se s. 3-4.

Som offentlig institution er CBS forpligtet til at sikre, at vi ikke anvender offentlige midler på at betale overpris for lejemål. Der er derfor foretaget benchmarking af lejepriserne på de to lejemål.

## Lejeniveau

Benchmarkingen af lejepriser er foretaget ved hjælp af offentliggjorte markedstal fra mæglere og CBS' egen erfaring med lejemål i området. For Frederiksberg ligger lejeniveauet fra 1.200 til 2.100 kr. pr. m<sup>2</sup> pr. år for kontorer, afhængigt af beliggenhed, stand og vedligeholdelsesforpligtelser samt vilkår generelt.

Peter Bangsvej 36 er i dag indrettet til skriftlig eksamen. Bygningen har ventilation, men fremstår indvendigt slidt. På den baggrund anses en leje på ca. 1.200 kr. pr. m<sup>2</sup> pr. år for rimelig.

Finsensvej 6 er i dag indrettet til åbenrumskontorer, tæt på metrostation, men er beliggende i et baggårdsområde. På denne baggrund anses en leje på ca. 1.500 kr. pr. m<sup>2</sup> pr. år for rimelig. Der skal samtidig forhandles et afslag som kompensation for støjgener ifm. byggeri på nabogrund.

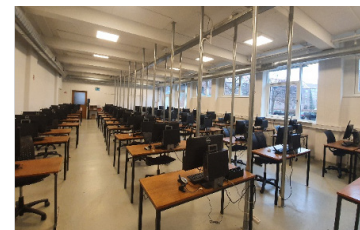
Huslejerne for begge lejemål forventes at komme til at ligge væsentligt under den pris på 2.200 kr. pr. m<sup>2</sup>, der blev lagt til grund ved præsentationen af scenarie A i campusindstillingen i november (jf. faktaark 1 hhv. 2). Det skyldes primært, at der på det tidspunkt var forudsat leje af rent kontorlejemål uden behov for større ombygning. Som det fremgår nedenfor, vil omkostninger til ombygning af nye lejemål samt eksisterende campus til gengæld blive højere end de 62 mio. kr., der blev estimeret i novemberindstillingen.

**Faktaark 1**

LEJEMÅL

# Peter Bangsvej 36

- God placering med nærhed til Graduate Houses faciliteter og miljø
- Særligt velegnet til undervisning - med kontorer på øverste etage
- Meget reel opbygning med god loftshøjde



Bruttoareal inkl. kælder **2.871 m<sup>2</sup>**  
Brugsareal (beregningsgrundlag) **2.376 m<sup>2</sup>**  
fordelt på 5 etager  
Grundareal **495 m<sup>2</sup>**



Eksempel på nuværende planløsning

Omkostninger, leje og drift	Leje <b>3.293.100 kr.</b>	Leje/m <sup>2</sup> <b>1.147 kr.</b>	Drift <b>1.485.000 kr.</b>	Leje + drift <b>4.788.100 kr.</b>	Gns. pr. m <sup>2</sup> <b>2.015 kr.</b>
Omkostninger, ombygning	Ombygninger lejemål <b>34.000.000 kr.</b>	Afskrivninger over 10 år <b>3.400.000 kr.</b>			Gns. pr. m <sup>2</sup> over 10 år <b>1.431 kr.</b>

Forventede vilkår:

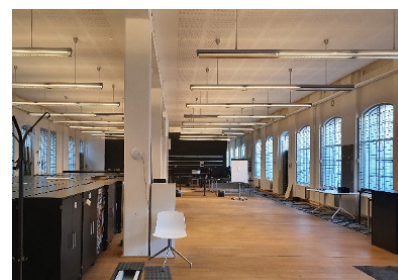
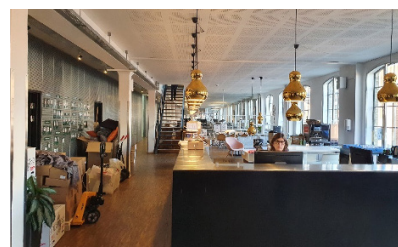
- Leje ca. 1.200 kr. pr. m<sup>2</sup> årligt
- Reetableringspligt: ingen
- Vedligeholdelse: udlejer udvendigt, CBS indvendigt + udenom
- Uopsigelig: udlejer 10 år, CBS 7 år
- Tidligste overdragelse: marts 2022
- P-pladser: 3 + lille cykelparkering

**Faktaark 2**

LEJEMÅL

# Finsensvej 6

- Central placering i forhold til campus
- Velegnet til undervisning i stueetagen, hvor der er højt til loft
- 1. og 2. sal er velegnede til kontorer



Bruttoareal inkl. kælder	<b>3.139 m<sup>2</sup></b>
Brugsareal (beregningsgrundlag) fordelt på 3 etager	<b>2.939 m<sup>2</sup></b>
Grundareal	<b>1.087 m<sup>2</sup></b>



Eksempel på lodret snit

Omkostninger, leje og drift	Leje <b>4.877.325 kr.</b>	Leje/m <sup>2</sup> <b>1.505 kr.</b>	Drift <b>1.237.319 kr.</b>	Leje + drift <b>6.114.644 kr.</b>	Gns. pr. m <sup>2</sup> <b>2.080 kr.</b>
Omkostninger, ombygning	Ombygninger lejemål <b>39.000.000 kr.</b>		Afskrivninger over 10 år <b>3.900.000 kr.</b>		Gns. pr. m <sup>2</sup> over 10 år <b>1.327 kr.</b>

Forventede vilkår:

- Leje ca. 1.500 kr. pr. m<sup>2</sup> årligt
- Reetableringspligt: ingen
- Vedligeholdelse: udlejer udvendigt, CBS indvendigt + udenom
- Uopsigelighed: udlejer 10 år, CBS 8 år
- Tidligste overdragelse: juni 2021
- P-pladser: 27 + lille cykelparkering

Bemærkninger:

Støjgener vil forekomme fra byggeri på nabogrund, Start-Up City. Byggeriet igangsættes i august 2021 og forventes afsluttet 2023. Udlejer har accepteret, at der, når konsekvenserne kendes, forhandles afslag i huslejen under byggeriet.

## Løsningsmuligheder i Etape A

De to mulige lejemål præsenterer flere muligheder for en realisering af Etape A. Det bemærkes, at lejemålet på Finsensvej ikke er vurderet til at være relevant i sig selv, særligt på grund af de forventede støjgener fra byggeri på nabogrunden fra august 2021 og nogle år frem.

### *Etape A1*

På Peter Bangsvej kan indrettes op til 5 undervisningslokaler med en kapacitet på mellem 50 og 150 pax med tilhørende studiefaciliteter samt op til 30 kontorarbejdspladser. Etableringen af nye undervisningslokaler til interaktionsbaseret læringsformer vil muliggøre nedlæggelse af mindre optimale undervisningslokaler på andre dele af CBS, hvor der hensigtsmæssigt kan etableres kontorarbejdspladser og grupperum.

Med den begrænsede ekstra kapacitet, som Peter Bangsvej tilfører CBS, vil der være behov for mere komplekse og indgribende tilpasninger af det eksisterende campus for at understøtte minimumsbehovene. Derfor er optimeringen af det eksisterende campus i A1 forholdsmæssigt dyrere end i A2.

Lejemålets beliggenhed nær ved Graduate House åbner for muligheden for at samtænke de to bygningsfunktionelt, så der etableres et bedre studiemiljø i det hjørne af campus. Graduate House ligger isoleret, og vi har svært ved at tiltrække de studerende ud over til deres undervisning. Nærheden til Nimbuskollegiet kan også indtænkes i projektet. Se faktaark 3 for en uddybende beskrivelse.

### *Etape A2*

Etape A2 indeholder foruden Peter Bangsvej også Finsensvej 6. I de to lejemål vil der tilsammen skabes 6 – 8 undervisningslokaler med tilhørende studiefaciliteter samt 60 – 80 kontorarbejdspladser. Dette giver mulighed for at nedlægge uhensigtsmæssige undervisningslokaler på eksisterende campus og via ombygning til bl.a. kontorarbejdspladser og grupperum optimere arealudnyttelsen. Ombygning af eksisterende campus bliver mindre kompliceret og er derfor forholdsmæssigt billigere end i A1.

Ved udvidelsen af campus med begge lejemål kan de kortsigtede behov for både undervisning og kontorarbejdspladser imødekommes. Samtidig bliver der mulighed for at skabe den fornødne fleksibilitet både under ombygningerne i A2 og ved et eventuelt byggeri på Solbjerg Campus i Etape B, idet A2 vil give mulighed for genhusning. Løsningen giver desuden fleksibilitet til at gennemføre piloter med bedre understøttelse af strategiske satsninger på netværksaktiviteter og videre- og efteruddannelsesaktiviteter. Se faktaark 4 for en uddybende beskrivelse.

**Faktaark 3**

# Etape A1

## Leje af Peter Bangsvej 36 samt ombygning af eksisterende campus

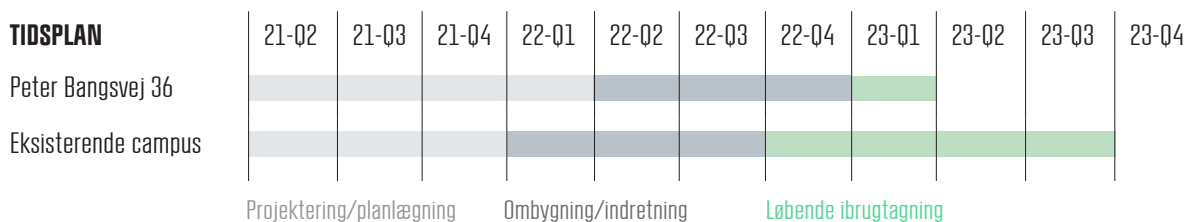
Samlet entreprisesum: 84.470.000 kr.

Ombygget areal  
i eksisterende bygninger: ca. 5.700 m<sup>2</sup>

Nyt lejeareal: 2.871 m<sup>2</sup>



**TIDSPLAN**



UDGIFTER I DKK	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Leje	-	2.469.825	3.293.100	3.293.100	3.293.100	3.293.100
Drift	371.250	1.485.000	1.485.000	1.485.000	1.485.000	1.485.000
Entreprise mm.	2.575.000	61.365.000	20.530.000			



**Faktaark 4**

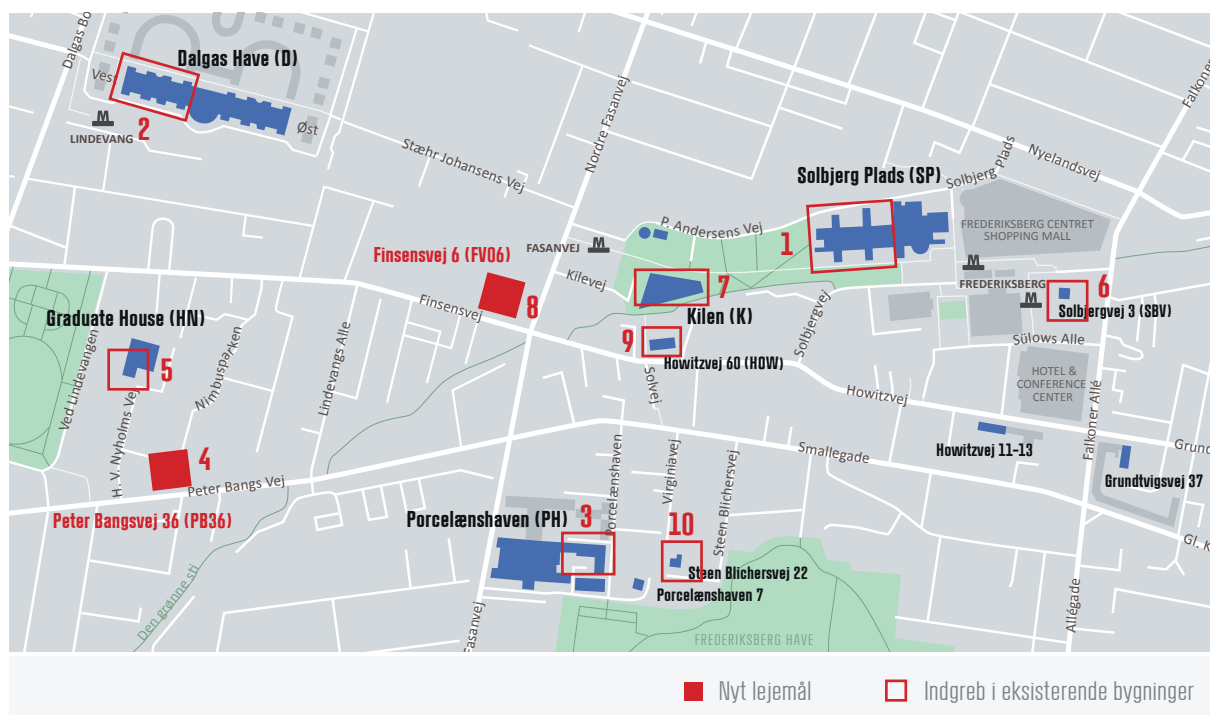
# Etape A2

**Leje af Peter Bangsvej 36 og Finsensvej 6 samt ombygning af eksisterende campus**

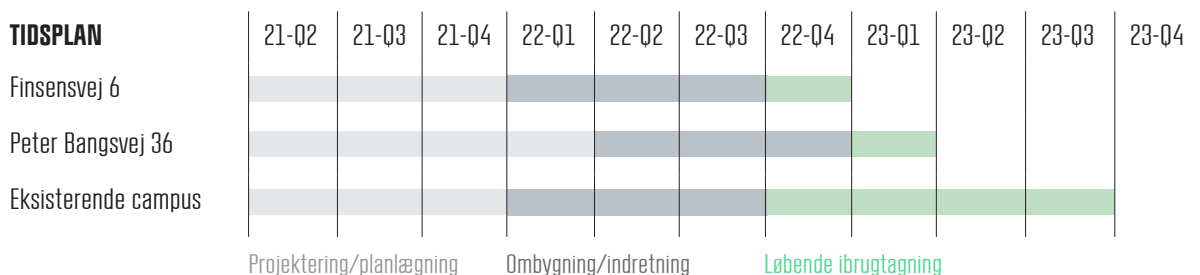
Samlet entreprisesum: 92.500.000 kr.

Ombygget areal  
i eksisterende bygninger: ca. 5.350 m<sup>2</sup>

Nyt lejeareal: 6.010 m<sup>2</sup>



**TIDSPLAN**



UDGIFTER I DKK	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Leje	2.276.663	7.023.150	7.846.425	7.846.425	7.846.425	7.846.425
Drift	989.910	2.722.319	2.722.319	2.722.319	2.722.319	2.722.319
Entreprise mm.	3.250.000	77.550.000	11.700.000			

## Vurdering af løsningerne

Nedenfor gives en sammenlignende vurdering af de to løsninger. Overordnet set løser både A1 og A2 de mest presserende lokaleudfordringer, som CBS har. A2 giver desuden mulighed for at påbegynde piloter med styrket fysisk understøttelse af netværksaktiviteter og igangværende udvikling på videre- og efteruddannelsesområdet. Omvendt vil CBS med A2 også få lidt højere faste årlige omkostninger.

Parametre	A1: Peter Bangsvej	A2: Peter Bangsvej og Finsensvej
<b>Nøgletal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2.871 m2 i nyt lejemål samt ombygning af ca. 5.700 m2 på eksisterende campus.</li> <li>▶ Samlet enterprisesum: 84,5 mio. kr.</li> <li>▶ Samlede årlige gns. omkostninger til drift og leje af nyt lejemål pr. m2: 2.015 kr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ I alt 6.010 m2 i nye lejemål samt ombygning af ca. 5.350 m2 på eksisterende campus.</li> <li>▶ Samlet enterprisesum: 92,5 mio. kr.</li> <li>▶ Samlede årlige gns. omkostninger til drift og leje af nye lejemål pr. m2: 2.080 kr.</li> </ul>
<b>Funktionsmuligheder og kapacitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 3-5 undervisningslokaler med plads til 50 – 150 pax og tilhørende studiefaciliteter samt ca. 30 arbejdspladser + supplerende funktioner i nyt lejemål.</li> <li>+ De fleste etager i lejemålet har en god lofts-højde med plads til afprøvning af nye pædagogiske modeller.</li> <li>- Lejemålet kan ikke aflaste lokaleplanlægningen for alle eksisterende ejendomme pga. rejsetiden mellem bygninger.</li> <li>- Bygningen på Peter Bangsvej designmæssige og arkitektoniske kvalitet er inden ombygning i mindre repræsentativ i forhold til CBS' øvrige kontorbygninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 6-8 undervisningslokaler samt 60-80 kontorarbejdspladser i de nye lejemål.</li> <li>+ Med begge lejemål kan de identificerede minimumsbehov for undervisningslokaler og kontorarbejdspladser opfyldes.</li> <li>+ Lejemålene giver mulighed for afprøvning af nye pædagogiske metoder.</li> <li>+ Der vil være fleksibilitet til pilotprojekter med fysisk understøttelse af netværk og fx VEU-aktiviteter.</li> <li>- Støj under byggeri på nabogrund kan initielt begrænse anvendelse af lokalerne på Finsensvej.</li> </ul>
<b>Samspil med Campus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Peter Bangsvejs placering ved Graduate House vil forstærke studiemiljøet på denne del af campus. De to bygninger kan supplere hinanden med 24/7 aktiviteter.</li> <li>+ Det er muligt at parkere på Graduate House, både cykel og bil.</li> <li>- Lejemålet på Peter Bangsvej understøtter ikke den langsigtede udvikling og konsolidering af Solbjerg Campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Campus omkring Graduate House styrkes, samtidig med at bygningen på Finsensvej på mellemlangt sigt via den kommende gang- og cykelbro over metrobanen vil binde Dalgas Have og Solbjerg Campus sammen. Tilsammen kan de to lejemål aflaste det samlede campus.</li> <li>+ Finsensvejs tætte beliggenhed til Start-Up City<sup>1</sup> kan på sigt give nye strategiske muligheder.</li> </ul>
<b>Ombygning og teknik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Meget fleksibel bygning og minimale nedrivningsarbejder.</li> <li>- Behov for opgradering af indretning og teknik, samt et markant løft i aptering, ved modernisering af indgang, trapperne og samtlige arealer.</li> <li>- Ret omfattende ændringer i eksisterende campus for at minimumsbehov kan dækkes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Med begge lejemål kan ombygninger i de eksisterende bygninger begrænses.</li> <li>- Behov for opgradering af indretning og teknik i begge lejemål samt for Peter Bangsvejs vedkommende et markant løft i aptering, ved modernisering af indgang, trapperne og samtlige arealer.</li> </ul>
<b>Tidshorizont</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aflastning af minimumsbehov på kort sigt</li> <li>- Lejemålet på Peter Bangsvej forventes tidligst at kunne overtages marts 2022 og ibrugtagning af lejemålet forventes tidligst i Q1 2023.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Med A2 afhjælpes udfordringer på kort og mellemlangt sigt. Det giver tid til planlægning af evt. Etape B.</li> </ul>

Parametre	A1: Peter Bangsvej	A2: Peter Bangsvej og Finsensvej
		+ Mulighed for indflytning fra efteråret 2022 på dele af Finsensvej 6. - Ibrugtagning af dele af Finsensvej 6 vil skulle udskydes pga. byggestøj.
<b>Fleksibilitet</b>	+ Peter Bangsvej har en høj grad af bygningsmæssig fleksibilitet og kan indrettes til både kontor og undervisningslokaler. Der kan også ombygges efterfølgende. + Da der er tale om et lejemål med en forventet forholdsvis kort uopsigelighed for CBS, er den campusmæssige fleksibilitet høj.	+ De enkelte lejemål har begge en høj grad af bygningsmæssig fleksibilitet og kan indrettes til både kontor og undervisningslokaler. Der kan også ombygges efterfølgende. + Da der er tale om lejemål med en forventet forholdsvis kort uopsigelighed for CBS, er den campusmæssige fleksibilitet høj.
<b>Risiko</b>	+ Lav risiko, da der ikke forventes at være retableringspligt i lejemålet, og fremleje vil være muligt ved pludselige ændringer i behov. + Lejemålet overtages fra Københavns Universitet, og CBS har via dem god indsigt i lejemålet.	+ Lav risiko, da der ikke forventes at være retableringspligt i lejemålene, og fremleje vil være muligt ved pludselige ændringer i behov. + Peter Bangsvej overtages fra Københavns Universitet, og CBS har via dem god indsigt i lejemålet.
<b>Økonomi</b>	+ Lejemålet er vurderet til at være billigt, selv i betragtning af de omfattende ombygninger, der er nødvendige. Investeringerne skal afskrives over uopsigelsesperioden, så er der sikret min. 7-10 års uopsigelighed. - Ombygningerne på det eksisterende campus vil være indgribende og dermed relativt dyrere end i A2.	+ Lejemålene er vurderet til at være billige, selv i betragtning af de omfattende ombygninger, der planlægges. Investeringerne skal afskrives over uopsigelsesperioden, så er der sikret min. 7-10 års uopsigelighed. + Omkostningen til ombygning af eksisterende campus vil være mindre end i A1. - Da der lejes et samlet større areal er der større faste omkostninger end i A1.

<sup>1</sup> <https://www.shl.dk/dk/start-up-city-frederiksberg/>

## Etape A og den langsigtede økonomiske fleksibilitet i campusudviklingen

I samarbejde med Deloitte er de finansielle beregninger vedr. campusudvikling, fremlagt for bestyrelsen i november 2020, blevet genbesøgt med henblik på at undersøge konsekvensen af løsning A1 hhv. A2 for igangsættelse af senere etaper i campusudviklingen. Nedenfor opridses hovedkonklusionerne med alle omkostninger angivet i 2021-prisniveau. Hvor intet andet fremgår, er de samme forudsætninger lagt til grund som i de finansielle beregninger i novemberindstillinger (jf. novemberindstillingen, bilag 4)

### Etape A1 hhv. A2

- **Etape A1** vil påvirke årets resultat negativt med gennemsnitligt ca. 11 mio. kr. årligt indtil det tidligst mulige udløb af lejekontrakt i 2029. Hertil kommer en engangsudgift til rådgivning og flytning på i alt 8 mio. kr., som forudsættes dækket via strategimidlerne.

- **Etape A2** vil påvirke årsresultatet negativt med gennemsnitligt ca. 17 mio. kr. årligt indtil det tidligst mulige udløb af lejekontrakt i 2029. Hertil kommer en engangsudgift til rådgivning og flytning på i alt 10 mio. kr., som forudsættes dækket via strategimidlerne. Løsning A2 vil muliggøre afståelse af mindre lejemål og/eller salg af en af CBS' to villaer. Dette vil påvirke den årlige udgift positivt med op til 2,1 mio. kr.

De øgede årlige omkostninger til både løsning A1 og løsning A2 vil umiddelbart kunne rummes inden for CBS' økonomiske råderum.

## Etape B

Etape B omfatter nybyggeri på metronord-grunden på Solbjerg Campus på brutto 10.000-13.000 m<sup>2</sup> til fortrinsvist undervisnings- og netværksformål og til en enterprisesum på ca. 400 mio. kr., svarende til scenarie B i novemberindstillingen. Der er i det følgende taget udgangspunkt i det billigste af opførelses-scenarierne, dvs. selvejsscenarioet.

- **Etape A1+B:** Denne løsning kan gennemføres under de givne forudsætninger (jf. bilag 4 i novemberindstillingen). Der vil dog være behov for at realisere en besparelse på yderligere ca. 10,5 mio. kr. årligt.
- **Etape A2+B:** Løsningen kan gennemføres under de givne forudsætninger (jf. bilag 4 i novemberindstillingen). Der vil dog være behov for at realisere en besparelse på yderligere ca. 16 mio. kr. årligt.

Besparelserne i både etape A1+B og etape A2+B vil hensigtsmæssigt kunne realiseres gennem afståelse af inoptimale ejendomme. Som vist nedenfor har CBS en fleksibel ejendomsmasse, der gør det muligt løbende at optimere og tilpasse ejendomsporteføljen til CBS' behov og det økonomiske råderum. Ud over afståelse af ejendomme har CBS også mulighed for at udleje eller fremleje mindre dele af campus i en afgrænset periode og dermed øge den bygningsmæssige fleksibilitet ift. mere pludselige ændringer i behov.

## Mulig ejendomme til afståelse ifm. campusudvikling

Ejendom	M2 (brutto)	Salgspris	Drift, inkl. evt. husleje	Bemærkning	Evt. bindinger ift. afståelse
Solbjergvej	390	-	1,6	Eksamen	6 mdr. opsigelse
SBV 22	813	10-15	0,5	Kontorlokaler	
Rosenhaven	611	10-15	0,6	Kontorlokaler	
Flintholm <sup>1</sup>	2.197	-	7,1	Undervisning	6 mdr. opsigelse / 2026
Grundtvigsvej <sup>2</sup>	1.924	-	2,8	Kontorlokaler	6 mdr. opsigelse / 2026
How 11-13	2.825	70-80 mio.	3,1	Kontorlokaler	

<sup>1</sup> Flintholm er under genforhandling, hvor huslejen fastholdes men uopsigelighed skal aftales.

<sup>2</sup> Grundtvigsvej er under genforhandling, hvor lejen forventes at stige, og en ny uopsigelighed skal aftales.

## Etape C

Etape C, svarende til scenarie C med selveje i novemberindstillingen, omfatter nybyggeri på yderligere ca. 8.700 brutto m<sup>2</sup> til fortrinsvist kontorer og forskningsmiljø, og til en entreprisesum på ca. 250 mio. kr. Gennemføres Etape A1 eller A2 øges de langsigtede, årlige omkostninger på husleje, drift og afskrivninger til og med tidligst 2029 med i alt ca. 11 mio. kr. i A1 og ca. 17 mio. kr. i A2. Dette vil, alt andet lige, medføre en udskydelse af mulig realisering af Etape C.

Beregningerne viser, at en Etape C, alt andet lige, vil være realiserbar i 2033, under forudsætning af refinansiering af den til den tid værende gæld, samt yderligere besparelser på de årlige omkostninger på ca. 10 mio. kr., eventuelt i form af afhændelser af fast ejendom.

Ændringer i CBS' optag, herunder på betalingsuddannelserne, og i ekstern finansiering vil påvirke muligheden for realiseringstidspunktet af Etape C. Ligeledes kan yderligere afhændelser af eksisterende ejendomme, herunder opsigelse af de nye lejemål, muliggøre en tidligere realisering af Etape C.

## 7. DIVERSITET OG INKLUSION PÅ CBS – DRØFTELSE OG GODKENDELSE

### *Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling*

Bestyrelsen havde på sit miniseminar om diversitet i september 2020 en første drøftelse af, hvordan man kunne sikre mere diversitet blandt medarbejderne på CBS. Diversitet står også centralt i CBS' strategi - både i forhold til medarbejdere og studerende, hvilket også er reflekteret i flere af de centrale prioriteter.

I forlængelse af bestyrelsens miniseminar og som en del af realiseringen af CBS' strategi vil CBS igangsætte en række indsatser inden for diversitet og inklusion. Som et første skridt på vejen nedsatte direktionen i november 2020 en arbejdsgruppe, som har arbejdet på et udkast til en ligestillingsplan. Planen skal senest godkendes i efteråret 2021, således at CBS kan opfylde kravene for Horizon Europe – EU's rammeprogram for forskning og innovation 2021-2027. I arbejdsgruppen deltager blandt andre to af bestyrelsens medlemmer: Sara Louise Muhr og Sarah Langkjær Diemar.

I bilag 7.2 findes første output fra arbejdsgruppen i form af et bruttokatalog over aktiviteter, som kan indgå i en kommende ligestillingsplan for CBS, og som direktionen og arbejdsgruppen gerne vil have bestyrelsens kommentarer til. En tidsplan for udarbejdelse og godkendelse af ligestillingsplanen findes i bilag 7.3.

Diversitet er dog mere end ligestilling mellem kønnene. CBS ønsker i henhold til den ny strategi fx også at øge diversiteten i vores studenterbestand i forhold til geografisk og socioøkonomisk baggrund. Bilag 7.1 sætter derfor ligestillingsplanen ind i dette bredere perspektiv på diversitet og inklusion og giver et overblik over indsatser, der bør igangsættes i 2021 og i de kommende år, for at CBS kan øge diversitet og inklusion mere generelt.

Vedlagt er desuden den årlige statusopdatering på Kønsdiversitet i ledelse 2020 til godkendelse (bilag 7.4).

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter de forslag til aktiviteter i en kommende ligestillingsplan, som fremgår af bilag 7.2, herunder om der er nogle aktiviteter, der er vigtigere at prioritere end andre.
- Bestyrelsen godkender statusopdateringen på Kønsdiversitet i ledelse 2020.

*Bilag:*

*7.1 Overview of Diversity and Inclusion Initiatives 2021*

*7.2 Gender Equality Catalogue (Catalogue of recommended actions to be included in a CBS Gender Equality Plan)*

*7.3 Timeline - Approval of Gender Equality Plan 2021*

*7.4 Kønsdiversitet i ledelse 2020*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## Overview of Diversity and Inclusion Initiatives 2021

### 1. Introduction

CBS has the core strategic priorities *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 ambition to conduct high-quality, creative research and to educate graduates who provide the innovative and transformative capabilities that will positively transform businesses and society.

To meet these ambitions, CBS needs to attract and develop a diversity of perspectives through a diversity of students and staff and to develop and nurture attractive and inclusive environments in which creativity can thrive. Diversity in research fosters diversity in themes and perspectives, and diversity in the student population feeds through to the labour market, which also increasingly demands a supply of diverse graduates. While innovation in research and teaching as well as diversity of thought have long been part of CBS' DNA, our own Diversity & Inclusion (D&I) data indicates that more can and should be done to increase diversity and inclusion of academic and administrative staff as well as of our student population. Among other things, data reveals areas of notable horizontal and vertical gender imbalances in both academic and administrative staff, as well as areas of critical imbalances in gender and demographics of students across our programme portfolio.

The following provides an outline of local and cross-cutting initiatives that need to be taken and explored throughout 2021 and beyond so that CBS can raise awareness of D&I, critically assess norms and develop inclusive cultures. The aim is to increase diversity and inclusion in the three main areas of research, teaching and administration in order to augment CBS' transformative impact.

### 2. The Three Main Areas

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 transformative capabilities. This belief and this logic apply equally across research, administration and learning environments, so CBS will work concurrently to increase diversity and inclusion across the three main areas.

As part of the development of CBS' Strategy in the area of D&I, a gender equality taskforce was set up in November 2020 to make a catalogue of recommendations that can further gender equality at CBS. The catalogue was completed on 15 February and it makes 18 recommendations distributed across the three main areas, viz. gender equality in administrative staff, gender equality in academic staff and gender equality in programmes and learning environments. The catalogue constitutes an input to Senior Management, who will review and prioritize the recommendations such that they can be brought together in a draft CBS Gender Equality Plan to be adopted by the Board in September. The Gender Equality Plan is further elaborated below.

In addition to addressing gender balance, initiatives will be conceived and implemented to improve the diversity of the student population and the inclusiveness of the learning environments. Immediate initiatives in 2021 will focus on admission and vertical educational mobility as well as the geographical origin of students. The aims are to facilitate the transition into CBS' graduate education from the business-college sector and to attract more qualified pupils from upper-secondary institutions ("gymnasier") outside the Greater Copenhagen and North Zealand regions. Not only will this increase the diversity of students at CBS, it will also contribute to a better geographical distribution of university graduates and, as a consequence, increased regional transformational impact. Collaboration has already been initiated as a pilot case with Zealand Business College to attract more qualified students from Zealand to CBS through credit programmes and visibility initiatives, such as CBS guest lecturers and on-site events at CBS.

### 3. Gender Equality Plan (GEP)

For more than a decade CBS has taken initiatives to improve the gender balance in academic staff. In 2012 the then President appointed an Equal Opportunities Officer to assist Senior Management and in 2014 the Council for Diversity and Inclusion (CDI) was set up with members representing both gender scholarship and the main areas of research staff, administrative staff and students. The purpose of CDI was to generate data, monitor developments, make recommendations, create awareness and engage the organization in dialogue. A revision of the organizational set-up needs to be undertaken in 2021 to support the current CBS Strategy and the GEP.

There is little doubt that key CBS data has been (and is being) generated, awareness has been created and many recommendations have been implemented to promote gender balance. While some progress has been made in terms of achieving a better balance at the higher rungs of the career ladder, more specifically the now defunct Professor with Specific Responsibilities, the gender ratio in 2020 for full professors at CBS was worse than 80:20 in favour of male professors while conversely the PhD ratio was 54:46 in favour of female PhD students. In other words, we can only conclude that CBS is still experiencing a substantial loss of female talent the higher we get on the career ladder.

New initiatives need to be taken, and the catalogue of recommendations provides some obvious avenues that Senior Management can prioritize. However, initiatives taken over the past decade also need to be revisited, revised and consolidated in a GEP, so that CBS can meet the requirements set out in the EU Horizon Europe framework programme. The consolidated GEP must be a published and publicly available plan signed by Senior Management and approved by the Board, which covers at least:

- the resources and expertise dedicated to implementing the GEP
- the data collection, indicators, annual reporting and monitoring put in place
- training and awareness programmes aimed at gender equality and unconscious bias.

It is further strongly recommended in the framework that the above should be supplemented with initiatives, targets and indicators addressing at least:

- work-life balance and organizational culture
- gender balance in leadership and decision-making
- gender equality in recruitment and career progression
- integration of the gender dimension into research and teaching content
- measures against gender-based violence, including sexual harassment.

In order to facilitate the implementation of the GEP, it should ideally be supplemented at CBS with a handbook or "reference guide" that middle managers and academic leaders (primarily heads of department, programme directors and professors) can use to tailor their own measures to local conditions. The handbook should be available at the end of 2021 or early 2022.

The GEP requirements are primarily aimed at the gender composition of academic staff, but since the ambition of CBS covers also administration, students and learning environments, the GEP will be expanded incrementally to cover all three areas. By September CBS will have a GEP in place and at the end of 2021 CBS will have a consolidated document, "Policies and Plans to Further Diversity and Inclusion", that draws together policies and plans in the three areas.

### 4. Beyond the GEP

Once the GEP is in place, focus shifts onto implementation and the organisational set-up that will ensure that data is generated, progress monitored and learnings disseminated in the organisation. Moreover, further avenues need to be explored together with CBS' Directors of Education to secure diversity and inclusion in programmes and learning environments, be it along dimensions of gender, disabilities, ethnicity, demographic



background, sexuality or religion. Measures that promote diversity, inclusion and well-being go hand in hand to create attractive learning environments.

CBS has long pursued an ambition of integrating into all curricula both Principles of Responsible Management and key aspects of sustainability. Diversity and inclusion are obvious elements in both, so not only should the students be immersed in learning environments that practice D&I, they should also themselves be equipped to navigate in, promote and manage diversity and inclusion as part of their transformational capabilities.

Best regards

22 March 2021

Alex Klinge  
CBS' Equal Opportunities Officer &  
Associate Professor  
Department of Management, Society and Communication

# 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 disfavours 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 *frasortering* 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.

## Timeline - consultation and discussion in meeting fora

# Approval of Gender Equality Plan (GEP) 2021

Meeting forum	Information and first discussions/input April- June	Input for first draft June-August	Approval September 
CBS Board	12/4	23/6	15/9
Senior management	21/4	9/6	1/9
Heads of departments	4/5	10/8	
Programme Directors	4/5	10/8	
EDU leadership team	5/5	11/8	
Administrative leaders (bred kreds)	6/5	12/8	
General consultation committee	21/5	21/6	13/9 (information)
Academic Council		9/6	2/9 (information and final input)



## Kønsdiversitet i ledelse 2020

I det følgende gives en status på kønsdiversitet i ledelse på CBS dækkende perioden fra 1.1.2020 frem til 31.12.2020. Statusopdateringen tager udgangspunkt i de måltal, der blev besluttet med Handlingsplanen for Kønsdiversitet i Ledelse på CBS 2018-2021. Der gives desuden en status på de initiativer, der er igangsat med implementeringsplanen for Kønsdiversitet i Ledelse fra 2019.

### Måltal for de 3 øverste ledelsesniveauer

Som det fremgår af tabel 1, er der i perioden siden sidste afrapportering ikke sket ændringer i kønsfordelingen på ledelsesniveauerne. Måltallene er 40% af det underrepræsenterede køn. Men bestyrelsen har besluttet, at på lang sigt er visionen på CBS, at der skal være en ligelig fordeling (50%/50%) af kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer.

Der er fra 2019 til 2020 sket en omorganisering i administrationen, hvilket har betydet, at antallet af kontorchefer blev reduceret fra 12 til 9. Dette har ikke ændret ved kønsfordelingen i ledelsesniveauet. Blandt institutlederne er fordelingen ligeledes uændret.

I direktionen er der ikke sket ændringer i sammensætningen i 2020, og kønsfordelingen er dermed uændret.

Siden sidste afrapportering har CBS fået et nyt eksternt bestyrelsesmedlem, hvilket ikke har ændret ved kønsfordelingen blandt de eksterne medlemmer i bestyrelsen.

Samlet set opfylder CBS ikke sine måltal på nogle af ledelsesniveauerne.

**Tabel 1: Oversigt over kønsfordelingen på forskellige ledelsesniveauer 2018-2020**

	CBS måltal	31.12.20			31.12.19			31.12.18					
		K	M	I alt	Andel af underrepr. køn i pct.	K	M	I alt	Andel af underrepr. køn i pct.	K	M	I alt	Andel af underrepr. køn i pct.
Niveau 1: Bestyrelsen	40%	2	4	6	33%	2	4	6	33%	2	4	6	33%
Niveau 2: Direktionen	40%	1	3	4	25%	1	3	4	25%	1	3	4	25%
Niveau 3: Institutleder	40% 1)	3	8	11	27%	3	8	11	27%	3	8	11	27%
Niveau 3: Kontorchef	40%	3	6	9	33%	4	8	12	33%	3	8	11	27%

1) Måltallet var på 30% indtil ultimo 2018

### Indsatser ift. talent- og karriereudvikling

I 2020 er der fortsat arbejdet med kønsdiversitet i talent- og karriereudvikling, herunder særligt med de initiativer, der blev igangsat med implementeringsplanen for Kønsdiversitet i Ledelse fra 2019. 2020 har dog været et særligt år, og det har ikke været muligt at løfte alle de planlagte aktiviteter i implementeringsplanen som ønsket.

Følgende gennemførte initiativer bør fremhæves:

- I 2020 blev der af ledelsen nedsat en **Gender Taskforce**, som CBS' Equal Opportunities Officer står i spidsen for. Taskforcen skal afdække udfordringer og løsningsmuligheder i relation til kønsdiversitet i gruppen af både studerende, ansatte i administrationen hhv. forskere. Det arbejde vil danne afsæt for udarbejdelse af næste handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse, som skal være klar med udgangen af 2021.
- Arbejdet med formalisering af **karriereudvikling af lederaspiranter**, særligt af det underrepræsenterede køn, fortsatte i 2020 i de eksisterende karriereudviklingsprogrammer. Programmerne omfatter Assistant Professor Programme, program for yngre lektorer samt ledelsesudviklingsprogrammet TRAIL, der blev lanceret i 2020. Vi har derudover bidraget til at udvikle kompetencer vedr. diversitet i de eksisterende samarbejder blandt universiteterne om programmer for forskningsledelse, og endelig er der lavet en særlig indsats for at rekruttere det underrepræsenterede køn til forskningsledelseskurset på CBS Executive.
- Et fokusområde har været at styrke arbejdet med diversitet og inklusion i lederudviklingssamtaler, ligesom mulige karriereveje og understøttende tiltag for lederaspiranter skal indgå i **udviklingsamtalerne**. HR har derfor forberedt både MUS og LUS runderne i 2020 ud fra den målsætning.
- **Integrations- og karriereassistance til internationale VIP-medarbejderes medfølgende partnerer**: I 2019 gennemførte HR International og CBS Career pilotprojektet "Inhouse Spouse Support Programme". Pilotprojektet blev en succes og programmet fortsatte i 2020, hvor 13 spouses deltog i programmet, heraf kom 4 i job og 3 deltog i et mentorforløb. 5 af de 13 valgte ikke at flytte til Danmark under coronakrisen, men har deltaget i programmet via onlinesupport.
- **Mentorprogrammet for yngre forskere** fortsatte i 2020. Programmet fokuserer fortsat på at fastholde kvinder på den akademiske karrierevej samt undersøge udfordringer og barrierer herfor. På opslaget i slutningen af 2020 til programmet i 2021 modtog programmet sit hidtil største antal mentee-ansøgninger (18 ansøgere mod 9 i 2019). Der er mange internationale ansøgere, og behovet for en mentor er formentlig blevet forstærket af de særlige forhold i 2020.
- **Transparent rekruttering** på studie- og ph.d.-områderne blev indført i 2019 og fortsatte i 2020: Når en studielederposition o.l. skal besættes slås stillingen internt op på de institutter, der leverer undervisning til faget. Derefter går valgprocessen i gang som vanligt, men med muligheden for et bredere og mere diversificeret ansøgerfelt. Den samme procedure er indført på ph.d.-området, hvor ph.d.-skolelederstillingen også slås op internt for at sikre et så bredt ansøgerfelt som muligt.
- Sammenhængen mellem **køn og trivsel i ved distancearbejdet** blev inkluderet i de 2 surveys, som CBS udførte blandt ansatte, om hjemmearbejde under den første nedlukning (se nedenfor om køn og trivsel).

## Målsætninger for rekruttering og ansættelse af ledere

Ved afrapporteringen af første handlingsplan i 2017 besluttede bestyrelsen, at der fortsat bør arbejdes med køns- og mangfoldighedsbevidst ledelses- og rekrutteringspraksis.

Indsatserne er derfor fortsat i forhold til formalisering, implementering og løbende evaluering af kønsdiversiteten i ansættelsesudvalg, udbredelsen af kønsbevidste scoutingprocesser og shortlisting, samt fokus på jobopslag og jobbeskrivelser, der kan tiltrække kvalificerede ansøgere uanset køn og baggrund i øvrigt.

I forhold til tilstedeværelsen af det underrepræsenterede køn i rekrutteringsprocessens faser, arbejder CBS fortsat med 3 målsætninger for rekruttering og ansættelse af nye ledere:

1. Kønspektivet tænkes ind i **formuleringen af jobopslag og rekrutteringsproces**, så jobbet fremstår tiltrækkende for begge køn.
2. Den ansættende leder nedsætter et **ansættelsesudvalg**, som skal have en ligelig fordeling mellem kønnene (forstået som mindst 40% af det underrepræsenterede køn i stillingskategorien), hvor det er fagligt muligt.
3. Ansættelsesudvalget indkalder **ansøgere** til samtale (shortlistet kandidatpulje) således, at det underrepræsenterede køn inden for stillingskategorien udgør minimum 1/3, hvor det er fagligt muligt.

Ad 1) Selvom der i perioden er arbejdet med at formulere jobopslag, som er attraktive for et mangfoldigt ansøgerfelt, er der fortsat behov for at arbejde med at vurdere opslag og ansættelsesprocedure ud fra et ligestillings- og diversitetsperspektiv i hver enkelt stilling, der skal besættes. Derfor tages det med i arbejdet hos den nedsatte Gender Taskforce.

Ad 2) Som det fremgår af tabel 2, har der været opslået og besat 1 lederstillinger i 2020. Andelen af det underrepræsenterede køn i stillingskategorien i ansættelsesudvalget var på 37%.

Ad 3) Til den opslåede stilling var der indkaldt 60% af det underrepræsenterede køn i stillingskategorien.

**Tabel 2: Oversigt over ansatte ledere på stillingsopslag og kønsfordelingen blandt ansættelsesudvalg og ansøgere (1.1.2018 til 31.12.2020)**

Stilling	Enhed	Ansættelsesdato	Køn på nyansat leder	Ansættelsesudvalg - antal medlemmer af hvert køn			Antal indkaldte til samtaler (shortlistet kandidatpulje)			Antal ansøgere til stillingen
				M	K	Det underrepræsenterede køn i stillingskategorien (pct.)	M	K	Det underrepræsenterede køn i stillingskategorien (pct.)	Det underrepræsenterede køn i stillingskategorien (pct.)
Uddannelsesdekan	EDU	01-04-2018	M	6	4	40%	2	4	67%	39%
Forskningsdekan	Research	01-01-2018	M	6	4	40%	4	2	33%	14%
Institutleder	DIGI	15-04-2019	K	3	3	50%	4	1	20%	-
Institutleder	FI	01-01-2019	M	3	3	50%	-	-	-	-
Institutleder	SI	01-01-2019	M	2	5	70%	-	-	-	-
Rektor	LS	01-03-2019	M	3	3	50%	4	1	20%	6%
Executive Director	EDU	15-08-2019	M	4	4	50%	3	1	20%	29%
Studiechef	EDU	01-11-2019	K	3	6	67%	2	3	40%	46%
Leder af LS	LS	01-04-2019	K	2	4	67%	3	3	50%	-
Institutleder	MPP	01-01-2020	M	5	3	37%	2	3	60%	25%

1) Ved - : Oplysning ikke tilgængelig

## Trivsel, køn og arbejdsmiljø

For at blive klogere på sammenhængene mellem trivsel og køn gennemførte CBS ifm. trivselsmåling 2019 ekstra analyser af sammenhængen mellem køn og trivsel. Analyserne var på områderne karriere og mobning.

Når det drejer sig om oplevelse forbundet med karriere scorer kvinder lavere end mændene i forhold til hvor *tydelige og transparente* karrieremuligheder opleves, men derimod er der ikke forskel på hvor *attraktivt* det at gøre karriere opleves.

I forhold til mobning var der gennemsnitligt mere end dobbelt så mange kvinder som mænd, der havde oplevet mobning. Men særligt på VIP var forskellen udtalt (henholdsvis 4% og 11% på VIP og 3% og 5% på TAP)

I 2020 har CBS gennemført to surveys blandt CBS-ansatte om oplevelsen af hjemmearbejdet i den første periode med nedlukning. En survey fra Teaching & Learning om digital undervisning målrettet undervisere, samt en survey udført af CBS HR i samarbejde med lektor Peter Holdt Christensen blandt alle CBS-ansatte om trivsel i hjemmearbejdet. I resultaterne fra begge surveys blev der analyseret på sammenhængene mellem trivsel, vilkår for hjemmearbejdet og køn. Der blev blandt andet spurgt til om trivslen blev oplevet *bedre*, på *samme niveau*, *dårligere* eller *svingende*.

En tredjedel af kvinderne mente, at deres trivsel var *bedre*, mens det kun gjorde sig gældende for mindre end en femtedel af mændene. Og i forlængelse heraf var fordeling næsten omvendt, når det handlede om hvem, der havde oplevet hjemmearbejdet *dårligere*. Her var der flere mænd end kvinder.

Flere kvinder end mænd oplevede sig også bedre klædt på til hjemmearbejde og effektive i hjemmearbejdet.

Resultaterne fra ovenstående analyser samt behov for yderligere analyser af sammenhængen mellem køn og trivsel er bragt ind i forberedelsen af næste trivselsmåling i efteråret 2021. Der arbejdes desuden på en karriereguide for at fremme tydeligere og transparente karriereveje på det administrative område. Endelig bliver der i forlængelse udgivelsen af håndbogen *Sexism in Danish Academia* igangsat en række aktiviteter, der sexistisk mobning og krænkelser. Yderligere tiltag til fremme af et arbejdsmiljø, der bedre understøtter inklusion og kønsdiversitet formuleres og besluttes i forbindelse med trivselsmåling 2021.

## Afrunding

CBS har i 2020 fortsat arbejdet med at igangsætte og udføre initiativer fra handlingsplanen. Der er dog ikke sket udvikling i måltallene på kønsbalancen i de øverste ledelseslag 2018-2020. Der er derfor fortsat behov for stort ledelsesfokus på at skabe kønsbalance i ledelsen på CBS. Ud over via den fortsatte implementering af handleplanen vil der blive sat yderligere fokus på området via den nedsatte Gender Taskforce.

Næste afrapportering fra direktionen til bestyrelsen vil finde sted i 1. kvartal 2022. I december 2021 vil bestyrelsen få forelagt forslag til ny handlingsplan, da den nuværende løber til og med 2021.

## 8. AKADEMISK RÅDS RAPPORT TIL BESTYRELSEN – ORIENTERING OG DRØFTELSE

### *Spor 1: Løbende og systematisk orientering*

Det fremgår af CBS' vedtægt, at Akademisk Råd én gang årligt orienterer bestyrelsen om arbejdet i rådet. Akademisk Råd har i den forbindelse udarbejdet vedlagte korte rapport, som rådet vil præsentere mundtligt for bestyrelsen. Medlemmer af rådet logger således på bestyrelsesmødet i Teams kl. 16.35.

Det indstilles, at:

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

*Bilag:*

*8.1 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## **Annual Report 2020 to The CBS Board from Academic Council**

The year 2020 has been challenging for both students and staff at CBS. This report will reflect both the changes in relation to the COVID-19 situation and the managerial initiatives at CBS during this difficult and extraordinary time.

The lockdown and the COVID-19 threat caused stress and anxiety among students and faculty alike as home office, home schooling, and online teaching became the new reality from one day to the next. Contrary, perhaps, to Academic Council's expectations, these massive societal challenges did not slow down the strategy process at CBS. In fact, Senior Management and the CBS Board initiated many new initiatives at a speed that have made us – the elected members of Academic Council (AC) – concerned about whether the CBS organization can adapt to these changes without disrupting its core activities: research and teaching. Moreover, it is our impression that the speed has impaired the involvement and co-determination of students, faculty, and staff in general and Academic Council in particular.

We would further like to elaborate on the consequences of the lack of student, faculty, and staff involvement in several cases during the last year. AC has neither been sufficiently nor timely informed about the strategy initiatives, a fact that has impeded our ability to share our concerns about them and give advice to senior management in due time. As an illustration of how hectic 2020 has been, allow us to compare it to a normal year. In a normal year, AC meets 5-6 times, including a 24h seminar. In 2020, we had our usual five ordinary meetings, a two-day online seminar, and additionally seven extra meetings. These seven extra meetings were summoned on short notice; typically, because the chairmanship of AC identified cases that AC should discuss according to the University Act and/or the CBS Bylaws. In general, the background material AC received prior to its meetings were superficial with lack of evidence-based or analytical backing and clearly prepared in a rush (typically the members only received the material a day or two ahead of the meetings and it consisted of slides with sketches and bullet points instead of real written reports).

We would like to take this opportunity to explain, why we in AC continue to insist on being involved and being heard in all matters of academic importance. The rights and responsibilities of AC in this regard are stipulated in the University Act, however, this is beside our point: We all want CBS to thrive and excel, and CBS – like any university – works better when management involves and listens to students and faculty. Please allow us to elaborate further on this specific point. Clearly, it is a key priority to attract and to retain the best faculty to become a great university. However, academics are not like labor is most. They operate on an international market, are, as knowledge workers, intrinsically motivated, and have made significant personal investments in building their academic profile and research agenda. The possibilities to pursue exactly the type of research and teaching that they find exciting is one of the main reasons to join and to stay with CBS. The new strategy of more collaboration in areas of STEM, digitalization, and sustainability should create new and engaging research and teaching agendas. However, the high ambitions of the new strategy can only be met if faculty and students believe in the direction set and are willing to invest in reaching the strategic goals. Otherwise, we achieve symbolic compliance with the strategic goals but not the transformative research that we aim for. Hence, it is critical to the process that the organization is heard before the initiatives are launched. Let us briefly - without

further elaboration - mention the Blue-Ribbon initiative and the CBS-DTU collaboration as examples of initiatives where this in our opinion was not the case. AC's involvement serves to legitimize decisions made by Senior Management and the CBS Board towards the rest of the organization.

A related issue concerns the lack of involvement of the academic staff in the development of the strategic initiatives and in other innovations at CBS. The strategy process was initiated through twelve implementation groups with relatively low faculty representation. The final implementation note requested by the Board behind closed doors was written in secrecy by only administrators and Senior Management. Similarly, nine out of the twelve cross-cutting initiatives are headed by administrators with little connection to faculty. In particular, in the educational area this tendency has escalated dramatically, so that most new initiatives are in fact lead by administrators and not by faculty. These bodies will eventually then direct the faculty on how to run their teaching. This is in our eyes unfortunate as the expertise and innovative power regarding how to conduct research-based teaching lies with faculty. The likelihood of coming up with initiatives that focus on the wrong issues, or create extra work with little value, increases significantly when the pedagogical development is separated from day-to-day operations. Moreover, the new ideas regarding standardization of teaching as well as regarding managing teaching tasks solely by administrative staff will likely decrease the quality of teaching at CBS.

A different matter concerns the relation between Senior Management and the students. We were concerned when we observed CBS Students, the student union of CBS, being featured on Wire and national news channels (e.g., Berlingske), stating that they think their voice is not being heard in decision making in relation to the ongoing CBS Intro debate. Therefore, AC at its meeting in late 2020 asked one of the three student representatives to give the council a briefing on the Wire article. Here Senior Management and AC (including the student representatives) agreed that collaboration between students and senior management is fundamental to ensure a socially and academically balanced introduction week. Yet the action, following up on the matter, is not aligned with what we agreed upon verbally. When CBS Students bring up the matter with senior management, they claim to be in collaboration with students through student representatives, and when student representatives bring up the matter, senior management claims to be in collaboration with students through CBS Students. This double-sided statement creates mistrust and makes students doubt to what extent they are involved in university politics.

A final point that we as student representatives would like to bring to attention is our concern about the overall shift in sentiment at CBS that we have experienced in our day-to-day collaboration with professors, program coordinators, and head of departments during 2020. Rumors circulate among students about how numerous faculty plan to determine their positions after years of contribution to research and education at CBS. As responsible students, we would like to state that we find this signal alarming. Loss of great scholars who are well-known within their fields would have a strong negative influence on the reputation of CBS.

We hope we with this report have made it clear that we, the elected members of AC, are concerned about what we see as a development towards less involvement of students and faculty. The main reason for our concern is that we believe this will make CBS a less attractive university for faculty and students in the future. We believe

AC should be involved in all matters of academic importance to make CBS even better and we would like to be involved.

Our aim with this report is to make it clear that we, the elected members of AC, are concerned about what we see as a development towards less involvement of students and faculty during the past year. With the vaccines being rolled out, there is hope that we can return to campus and meet in person soon again. We hope that we can also return to trustful and constructive collaboration between AC, senior management, and the CBS Board. We believe AC should be involved in all matters of academic importance to make CBS even better and we would like to be involved.



## 9. OPFØLGNING PÅ KONTAKTTIMER

### *Spør 3: Strategiopfølgning og -udvikling*

Bestyrelsen drøftede kontakttimer på bestyrelsesmøderne i hhv. april og september 2020. På mødet den 12. april 2021 følger direktionen op og orienterer om, hvordan arbejdet med CBS' strategi forventes at påvirke antallet af kontakttimer.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretningen.

*Bilag:*

*Ingen*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## 10. AFRAPPORTERING OM CYBERSIKKERHED PÅ CBS - ORIENTERING

*Spor 1: Løbende og systematisk orientering*

Bestyrelsen har bedt om en afrapportering om cybersikkerhed på CBS. Afrapporteringen følger indholdet i Bestyrelsesforeningens anbefalinger i ”Cybersikkerhed for bestyrelser” om rapportering.

Styrelsen har bedt om, at CBS vedlægger et udfyldt skema om informationssikkerhed til årsrapporten. Dette er vedlagt i bilag 10.2.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender afrapporteringen.

*Bilag:*

*10.1 Afrapportering om cybersikkerhed på CBS*

*10.2 Skema til årlig rapportering om informationssikkerhed*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## Afrapportering om cybersikkerhed på CBS

### *Historik og organisering*

Arbejdet med cybersikkerhed på CBS er blevet intensiveret over en årrække, i takt med at truslerne i samfundet generelt er taget til. CBS har igennem blandt andet Informationssikkerhedsudvalg og informationssikkerhedskoordinator (CISO) i mere end 10 år fokuseret på samspillet mellem teknisk sikkerhed, awareness (brugeropførsel) og hensigtsmæssige forhold for forskning, undervisning og administration.

Informationssikkerhedsudvalget mødes regelmæssigt og består af universitetsdirektøren samt andre erfarne deltagere fra IT, HR, Campus Services, Legal, uddannelsesområdet og repræsentanter fra institutter. CISO deltager desuden i fælles udvalg mellem universiteterne.

### *Status på cybersikkerheden*

Cybersikkerheden er på CBS baseret på ISO27001-standarden for informationssikkerhed som bl.a. alle statslige myndigheder skal følge. Den er dermed struktureret understøttet med politik, regler og procedurer, som årligt revideres og godkendes i informationssikkerhedsudvalget – og styres i et Information Security Management-system (ISMS), hvori også sikkerhedshændelser registreres. Der er etableret lidt over 30 regelmæssige interne kontroller, hvoraf mange er designet, så de samtidigt smidiggør den årlige IT-revision. ISMS benyttes også til at generere tekniske risikovurderinger og til løbende at få overblik over kommende indsatser.

I forbindelse med den årlige revision af CBS, foretages en IT-revision. I 2020 angav revisionen én anmærkning, kategoriseret som prioritet 3 (som er den laveste prioritet – revisionens anbefaling til forbedring).

CBS' cybersikkerhedsniveau blev primo 2021 desuden for første gang analyseret efter CIS-20 standarden (et internationalt best practice framework for cybersikkerhed, *Center for Internet Security Critical Security Controls for Effective Cyber Defense*). Risikovurdering af de vigtigste IT-systemer har ikke afdækket alvorlige risici, men CIS-20 analysen har resulteret i et katalog af forbedringsforslag, som CBS er i gang med at evaluere og udføre. En række forbedringer opnås ved allerede igangværende systemudskiftninger. Det er besluttet, at CBS regelmæssigt vil gennemgå review baseret på CIS-20 for at få en systematisk, ekstern gennemgang af CBS' cybersikkerhedsniveau.

Rigsrevisionen udgav i januar 2019 ”Beretning om universiteternes beskyttelse af forskningsdata” og Uddannelses- og forskningsstyrelsen udsendte herefter et spørgeskema om institutionernes arbejde med informationssikkerhed. Skemaet vedlægges fremover universiteternes årsrapporter, og som det fremgår af dette års skema (se bilag), opfylder CBS alle krav i skemaet.

Uddannelses- og forskningssektorens informationssikkerhedsorganisation, DKCert, sårbarhedsskanner CBS udefra to gange om året. Sammenlignet med de andre universiteter har CBS et meget lavt niveau af sårbarheder i disse scanninger.

### *Udfordringer - trusselsbillede og hændelser*

Forsvarets Efterretningstjeneste har udarbejdet en vurdering af cybertruslen mod den danske uddannelses- og forskningssektor. Cyberspionage, cyberkriminalitet og insidertruslen er vur-

deret som meget høj. Truslen fra cyberaktivisme og destruktive cyberangreb er lav. Vurderingen stemmer overens med det, CBS oplever.

Cyberspionage ses på CBS ved regelmæssig misbrug af biblioteksressourcer og mere sjældne målrettede angreb mod forskere. Cyberkriminalitet ses ved avancerede ransomwareangreb på flere universiteter. CBS og danske universiteter har endnu været forskånet for succesfulde angreb, selvom Aalborg Universitet var meget tæt på i sommeren 2020 med angreb mod deres brugerdatabase. Insidertruslen, som også nævnes af Forsvarets Efterretningstjeneste, ses primært passivt, dvs. ved uagtsomhed, f.eks. i de mange hændelser CBS har med brugernes klik på phishing-links/falske loginsider, deling af passwords og dokumenter med persondata forkerter steder.

I 2020 blev der registreret 32 kritiske hændelser, inklusive GDPR-hændelserne, som fremgår af DPOs afrapportering til bestyrelsen. Heraf var 29 relateret til menneskelige fejl, hvilket peger på uddannelse/awareness som et værktøj til at nedbringe antallet. Dertil kom tre cybersikkerhedshændelser, der var så alvorlige, at beredskabsplanen for *major incidents* kom i anvendelse. To af de alvorlige hændelser skyldtes hack af en blog-server, fordi den ikke nåede at blive sikkerhedsopdateret efter at en sårbarhed var blevet offentliggjort – det tog kun tre dage fra offentliggørelsen til serveren var hacket – og at den efterfølgende blev kompromitteret igen på grund af genbrug af et (hacket) password. Den tredje alvorlige hændelse var at en central intern server, der efter en opdatering kørte så langsomt, at udveksling af data mellem systemerne blev påvirket.

### *Igangværende og kommende indsatser*

CBS har for nyligt lavet tre væsentlige forbedringer af cybersikkerheden: Afskaffelse af permanent administratorrettighed på pc'er, indførelse af multifaktoradgang til et øget antal af kritiske systemer og data udefra, samt kryptering/styring af mobile enheder. Der er også stor fokus på automatisk patchning af systemer for at sikre mod nyopdagede sårbarheder. Hertil kommer en større udskiftning og opdeling af netværket, fokus på uddannelse/awareness samt en lang række mindre forbedringer.

Både CIS-20 og risikovurderingen fremhæver etablering af SIEM-system (Security Information and Event Management-system) og loganalyse som et af de vigtigste forbedringsforslag. CBS er ved at ansætte en cybersikkerhedsspecialist, som bl.a. får ansvar for loganalyse og opbygning af et logsystem.

CBS har desuden kørt to phishingtests målrettet alle medarbejdere, hvor resultatet var, at for mange kikkede på links. Der er også mange hændelser, hvor medarbejdere klikker på phishinglinks og logger ind. Der gennemføres derfor løbende awareness-kampagner, og DPO har i 2020 lavet en kampagne om GDPR. CBS undersøger p.t. markedet for eksterne online-kurser i cybersikkerhed for at uddanne medarbejderne endnu bedre.

Der har de sidste to år været et særligt fokus på at få implementeret GDPR samt på tilgrænsende sikkerhedsaktiviteter. Der arbejdes nu videre efter en struktureret tilgang, blandt andet baseret på CIS-20-standarden.

## Implementering og vedligeholdelse af informationssikkerhedsledelsessystem.

	JA	NEJ	<b>Uddybende kommentarer</b> Hvis der er svaret 'NEJ' skal der redegøres for, hvordan emnet er håndteret på anden vis, eller hvornår det vil ske
<b>1. Ledelsens styring af informationssikkerhed</b>			
A. Er den organisatoriske styring af informationssikkerheden herunder placering af roller, ansvar og beføjelser beskrevet?	Ja		Informationssikkerhedsregler beskriver styring af informationssikkerheden.
B. Er beskrivelsen af den organisatoriske styring og tilhørende planer for ledelsens sikkerhedsaktiviteter godkendt som planlagt?	Ja		Informationssikkerhedsregler godkendes årligt. Informationssikkerhedsudvalget godkender planer og sikkerhedsaktiviteter.
<b>2. Politik for informationssikkerhed</b>			
A. Er der formuleret en overordnet politik for informationssikkerheden, der er rammesættende for organisationens behandling af informationer og informationssystemer?	Ja		Informationssikkerhedspolitik, informationssikkerhedsregler og informationssikkerhedsprocedurer.
B. Er politikken ledelsesgodkendt som planlagt?	Ja		Godkendes årligt af informationssikkerhedsudvalget som planlagt.
<b>3. Risikovurdering</b>			
A. Foreligger der en overordnet risikovurdering af de kritiske forretningsområder i relation til informationssikkerhed og den understøttende it?	Ja		Risikovurdering af de vigtigste systemer er netop opdateret
B. Er risikovurderingen ledelsesgodkendt som planlagt?	Ja		Godkendes af informationssikkerhedsudvalget som planlagt.
<b>4. Til- og fravalg</b>			
A. Er der udarbejdet et beslutningsdokument (SoA-dokument) , som dokumenterer til- og fravalg af sikkerhedskontrolerne i ISO27001 annek A (ISO27002)?	Ja		SOA dokument udarbejdet.
B. Er dokumentet ledelsesgodkendt som planlagt?	Ja		SOA dokumentet er godkendt af informationssikkerhedsudvalget som planlagt
<b>5. Leverandørstyring</b>			
A. Er der formuleret regler for informationssikkerheden hos leverandører og databehandlere?	Ja		Databehandlafter og kontrakter indgår, når aftaler indgås.
<b>6. Hændelsehåndtering</b>			
A. Er der formuleret procedurer for hændelsehåndtering?	Ja		Major incident procedure benyttes og informationssikkerhedsprocedurer om hændelsehåndtering.
B. Bliver ledelsen holdt løbende orienteret om væsentlige hændelser?	Ja		Løbende hvis større hændelser og opsummering årligt i informationssikkerhedsudvalget.
C. Har i det forløbne år været væsentlige hændelser, der har givet anledning til sikkerhedsmæssige initiativer?	Ja		Ikke hændelser på CBS, men initiativer igangsat på baggrund af hændelser i andre organisationer (ramt af ramsomware mm.).
<b>7. Beredskabsplanlægning</b>			

	JA	NEJ	<b>Uddybende kommentarer</b> Hvis der er svaret 'NEJ' skal der redegøres for, hvordan emnet er håndteret på anden vis, eller hvornår det vil ske
A. Er der udarbejdet beredskabsplan(er) til retablering af kritiske forretningsområder herunder kommunikation og it-drift i forhold til leverandører?	Ja		CBS beredskabsplan og underlæggende for bl.a. IT
B. Er planen testet og ledelsesgodkendt som planlagt?	Ja		Beredskabsøvelse gennemført og ledelsen har godkendt som planlagt.
<b>8. Uddannelse og oplysning (awareness)</b>			
A. Er der gennemført aktiviteter i det forløbne år, med det formål at styrke medarbejdernes forståelse for og opmærksomhed på informationssikkerheden?	Ja		Bl.a. awareness vedr. GDPR og IT-sikkerhed gennemført i 2020.
<b>9. Ledelsens evaluering og opfølgning</b>			
A. Evaluering og opfølgning skal sikre, at ledelsens mål for informationssikkerheden i organisationen bliver opfyldt efter hensigten. Foreligger der dokumentation for ledelsens beslutning om korrigerende handlinger på baggrund af de indsamlede resultater og erfaringer?	Ja		Informationssikkerhedsudvalget modtager en del analyser og administrerer listen med informationssikkerhedstiltag.
<b>10. Planer for sikkerhedsaktiviteter</b>			
A. Er der plan(er) for sikkerhedsaktiviteter og evt. årshjul for tilbagevendende aktiviteter, fx opfølgning, evaluering og forbedring af kontroller, risikovurdering, politikker og procedurer?	Ja		Årshjul med sikkerhedsaktiviteter.
B. Er planer for sikkerhedsaktiviteter ledelsesgodkendt?	Ja		Informationssikkerhedsudvalget har godkendt årshjulet.
<b>11. Evt. supplerende bemærkninger</b>			

# 11. AFRAPPORTERING OM BESKYTTELSE AF PERSONOPLYSNINGER PÅ CBS

## *Spor 1: Løbende og systematisk orientering*

Beskyttelse af personoplysninger har indflydelse på alle dele af CBS' virksomhed, både forskning, undervisning og administration. Bestyrelsen modtager her en afrapportering om beskyttelse af personoplysninger på CBS, udarbejdet af CBS' Data Protection Officer (DPO).

CBS færdiggjorde i 2020 implementeringen af de ændringer og tiltag, som databeskyttelsesforordningen nødvendiggjorde og er overgået til en driftssituation. Selvom der er mange ting, som CBS gør rigtigt i forhold til overholdelse af databeskyttelsesreglerne, er der også udfordringer, som lige nu særligt vedrører overførsel af personoplysninger til lande uden for EU. Dette er noget, der kan påvirke alle dele af CBS' virksomhed samt brugen af systemer, værktøjer og virksomheder, der behandler personoplysninger for CBS, uden at CBS har styr på den nødvendige sikkerhed og de nødvendige kontrakter. Dette vil være et fokusområde i 2021.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen til efterretning.

## *Bilag:*

*11.1 Afrapportering vedr. beskyttelse af personoplysninger*

*11.2 Oversigt over brud på datasikkerheden*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger

### Databeskyttelse på CBS

CBS har igennem årrække arbejde målrettet med beskyttelse af personoplysninger, både i administrationen og på forskning- og undervisningsområdet og færdiggjorde i efteråret 2020 arbejdet med at implementere de forskellige ændringer, tiltag mv., som databeskyttelsesforordningens regler medførte. CBS er nu overgået til en driftssituationen i forhold til databeskyttelsesforordningen og fokus vil generelt være på løbende vedligeholdelse og opdatering af viden om CBS' processer og systemer, awareness og kommunikation om databeskyttelsesforordningens regler samt læring gennem de problemstillinger og sager, som løbende opstår og derigennem forbedring af bl.a. den information og kommunikation, som sker til de ansatte på CBS.

### Databeskyttelse på CBS i 2020

Arbejdet med databeskyttelse på CBS havde i 2020 flere fokusområder. Der er blevet arbejdet på at finde løsninger på de områder, hvor arbejdet ikke naturligt er understøttet af et system, men hvor der stadig er brug for retningslinjer for, hvordan personoplysninger håndteres. Fokus har været på awareness og adfærdspåvirkning i brugerorienteret perspektiv, hvor formidlingen af reglerne i databeskyttelsesforordningen målrettet er blevet tilpasset forskellige medarbejdergrupper og deres arbejdsopgaver.

COVID spillede også en rolle i arbejdet med databeskyttelse, da omlægningen til online-undervisning og -eksamen medførte en række nye problemstillinger i forhold til brug af videotjenester, optagelse af undervisning og tilsyn med de studerende ved online-eksamener.

CBS har i løbet af 2020 implementeret et system, som gør det muligt nemmere at føre kontrol med de leverandører, som behandler personoplysninger for CBS.

### Databeskyttelse i tal

#### *Anmeldelser til Datatilsynet*

CBS anmeldte i 2020 9 brud på datasikkerheden til Datatilsynet. Der blev i 2019 anmeldt 7 brud. En oversigt over anmeldelserne er vedlagt som bilag.

8 ud af 9 anmeldelser drejer sig om menneskelige fejl, hvor personoplysninger er sendt til den forkerte person, eller hvor personoplysninger er gjort tilgængelige for personer, som ikke skulle have adgang til de pågældende personoplysninger.

Den sidste anmeldelse drejede sig om en stjålet bærbar, der indeholdt studerendes eksamensopgaver.

Ingen af anmeldelserne til Datatilsynet har givet anledning til, at Datatilsynet har gjort brug af sine reaktionsmuligheder i forbindelse med et brud på datasikkerheden.

#### *E-læring*

CBS gennemførte i efteråret 2020 et e-læringskursus for ledere og administrative medarbejdere på CBS, hvor fokus var generel viden om databeskyttelse. 667 personer modtog invitationen til e-læringskurset og 447 gennemførte helt eller delvist e-læringskurset. Procenten af korrekte svar var 69,2 %, hvor spørgsmål, der ikke er besvaret, er medregnet som forkerte svar.



## Største udfordringer vedrørende databeskyttelse og fokusområder i 2021

### *Schrems II*

Største nyhed inden for databeskyttelse i 2020 var dommen fra EU Domstolen kendt som Schrems II-dommen, der fjernede det lovlige grundlag for at overføre personoplysninger til USA og pålagde yderligere forpligtelser, når der overføres personoplysninger til andre lande uden for EU.

Dommen vil få stor betydning for CBS, da den både vedrører brugen af systemer, hvor personoplysninger overføres til lande uden for EU, men det påvirker også forskningsprojekter, hvor der deles forskningsdata indeholdende personoplysninger med forskere, som er ansat på universiteter uden for EU.

Datatilsynet har i deres tilsynsplan for 2021 anført, at overførsler af personoplysninger til lande uden for EU er et fokuspunkt i 2021, og at det skal ses i lyset af Schrems II-dommen.

### *Forskning*

CBS har fortsat fokus på at registrere forskningsprojekter, hvor der indgår personoplysninger. Dette understøtter også håndteringen af de krav, som Schrems II-dommen stiller til overførsel af personoplysninger til tredjelande i forskningsprojekter.

### *Systemer*

CBS begyndte i slutningen af 2020 at vurdere anskaffelsen af nye systemer i lyset af Schrems II-dommen for at sikre, at overførsler af personoplysninger til tredjelande sker i overensstemmelse med reglerne i databeskyttelsesforordningen. CBS havde som mange andre organisationer afventet det europæiske databeskyttelsesråds retningslinjer, som kom i november 2020.

I forhold til eksisterende systemer bliver der igangsat en gennemgang af aftalerne med leverandørerne af de eksisterende systemer for at kortlægge, hvor der overføres personoplysninger til lande uden for EU. Der vil derefter blive gennemført en prioritering af de systemer, hvor der overføres personoplysninger til lande uden for EU, baseret blandt andet på hvor forretningskritisk systemet er, hvilke personoplysninger der overføres, og hvilken type af overførsel der er tale om. Herefter vil der blive indledt forhandlinger med leverandørerne med henblik på at sikre, at CBS overholder reglerne i databeskyttelsesforordningen om overførsel af personoplysninger til tredjelande. Det vil dog formentlig medføre, at der er systemer, som CBS ikke længere vil kunne benytte, da det ikke kan forventes, at alle leverandører kan/ønsker at levere deres services på en måde, som er i overensstemmelse med databeskyttelsesforordningens regler.

### *Databehandlere*

De største udfordringer vedrørende databeskyttelse vedrører databehandlere, dvs. forskellige leverandører, som behandler personoplysninger for CBS.

Det drejer sig om to forskellige forhold vedrørende indkøb/brug af systemer, særligt cloud baserede systemer til brug i undervisning, administration og forskning (i) uden at der indgås de nødvendige aftaler og (ii) uden håndtering af problemstillinger vedrørende overførsler af personoplysninger til lande uden for EU.

Det er meget let at tage et cloud baseret system i brug, og der indgås ofte ikke en aftale med leverandøren, som lever op til kravene i databeskyttelsesforordningen, hvis det sker uden om IT og Indkøb og de procedurer, som er etableret til at håndtere situationer som disse. Mange leverandører, selv hvis de er etableret i et EU land, anvender derudover underleverandører i lande uden for EU, og der sker i vidt omfang overførsel af personoplysninger til disse underleverandører.

Begge dele er det et krav, at CBS har styr på, når der anvendes leverandører, som behandler personoplysninger på vegne af CBS. Lederne på CBS skal gives den nødvendige viden om problemstillingen, og hvilke krav CBS skal leve op til, ligesom lederne skal have information, som kan deles med afdelinger, institutter mv. Der skal desuden være et særligt fokus på de deltidsansatte undervisere for sikre, at de forstår hvilke krav, som de skal leve op til, hvis de ønsker at anvende forskellige værktøjer i undervisningen, hvor de studerendes personoplysninger indgår.

Der er allerede gjort noget for at understøtte dette arbejde ved bl.a. besøg på alle institutter fra IT, CBS Librarys Research Data Management Support og CBS' databeskyttelsesrådgiver, hvor brug af databehandlere og processen ved indgåelse af aftaler med databehandlere var en væsentlig del af oplægget, ligesom der løbende har været informeret om kravene til CBS ved brugen af databehandlere. I løbet af 2021 vil der være kommunikation til hele CBS vedrørende problemstillingen, og der vil også være kommunikation rettet mod ledere og deltidsansatte undervisere vedrørende brugen af cloudbaserede databehandlere.

Dato	Hændelse	Tilbage melding fra datatilsynet
20. januar 2020	En eksamensliste med de studerendes studienummer og præstation i de enkelte elementer af eksamen blev lagt på et forum hvor alle de studerende på faget havde adgang til den	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
28. august 2020	I forbindelse med at en studerende havde anmodet om en karakterudskrift, blev der sendt en karakterudskrift tilhørende en anden studerende med angivelse af den anden studerendes navn og CPR nr.	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
14. september 2020	I forbindelse med offentliggørelse af eksamensliste blev der lagt en liste ud med navn og CPR nr. på 38 studerende	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
17. september 2020	Ved udstedelse af eksamensbevis blev to studerendes eksamensbeviser blandet sammen og det sammenblandede eksamensbevis blev sendt til den ene studerende	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
15. oktober 2020	Ekstern lektors bærbare blev stjålet, hvor der lå eksamensbesvarelser med de studerendes studienummer på	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
3. december 2020	I forbindelse med kontakt til studerende der mangler dele af deres uddannelse, blev en studerendes navn og info om at han manglede eksamener sendt til andre studerende	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
10. december 2020	Ved kontakt til en studerende i relation til dennes udmeldelse af sit studie, blev en mail vedrørende en anden studerende, der ligeledes overvejede at melde sig ud, sendt til den pågældende studerende	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen
22. december 2020	I forbindelse med høring af en studerende i en disciplinærsag blev der ved en fejltagelse sendt et sagsstyringsark med,	Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

	hvor grundlæggende oplysninger om alle disciplinærsager i 2020 fremgik	
--	--	--

## 12. AFRAPPORTERING PÅ CBS' WHISTLEBLOWER-ORDNING - ORIENTERING

### *Spor 1: Løbende og systematisk orientering*

CBS har siden 2018 haft en whistleblower-ordning, hvortil alvorlige forhold, begået af personer med tilknytning til CBS, kan indberettes. Whistleblower-ordningen er i 2020 blevet udvidet således, at der tillige kan indberettes om forhold, der vedrører studerende og ikke – som hidtil - kun ansatte.

I perioden fra 1. januar 2020 til og med 31. december 2020, har der været to indberetninger via whistleblower-ordningen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen til efterretning.

### *Bilag:*

*12.1 Årsberetning 2020*

*12.2 Redegørelse vedr. Plesners whistleblower-portal*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021

## Årsberetning 2020 whistleblower-ordning

### CBS' whistleblower-ordning og andre muligheder

CBS har siden 2018 haft en whistleblower-ordning, hvortil *alvorlige forhold*, begået af personer med tilknytning til CBS, kan indberettes. Ordningen er et alternativ til de almindelige indgange, der er på CBS for indberetning af sådanne forhold, og adskiller sig ved, at anmelderen kan være anonym, skulle dette ønskes.

Whistleblower-ordningen er i 2020 blevet udvidet således, at der tillige kan indberettes om forhold, der vedrører vores studerende og ikke kun ansatte. Baggrunden herfor er, at CBS i forbindelse med de såkaldte introsager i 2019 modtog anonyme henvendelser, der blev afleveret i the-køkkenet ved den juridiske afdeling, og det blev derfor antaget, at der var et behov for at forhold vedrørende vore studerende tillige kunne indbringes anonymt.

### Årsberetning for 2020

I perioden fra 1. januar 2020 til og med 31. december 2020, har der alene været to indberetninger via whistleblower-ordningen, af hhv. 9. marts og 10. oktober 2020, jf. redegørelse vedrørende Plesner whistleblower-portal (se bilag).

### Første henvendelse

Henvendelsen af 9. marts vedrørte det forhold, at en studerende udbød manuduktion mod betaling til sine medstuderende i CBS' lokaler. Henvendelsen i whistleblower-ordningen var sammenfaldende med en henvendelse Legal fik direkte fra en anden studerende, ligesom CBS' betjentfunktion havde afbrudt et sådant undervisningsforløb og eskorteret den studerende væk fra CBS' bygning.

På baggrund af undersøgelser af sagen blev der 18. maj 2020 sendt rapport om sagen til DIR og indstillet til, at der skulle gennemføres disciplinærsager. Henvendelsen gav anledning til disciplinærsager mod to studerende for overtrædelse af CBS' regler og retningslinjer. Den ene studerende modtog en advarsel og den anden studerende en midlertidig bortvisning. Da den studerende, der modtog en midlertidig bortvisning har færdiggjort sit studie på CBS, har sanktionen den betydning, at den studerende ikke kan blive optaget på eller tage kurser på CBS frem til og med 31. august 2021.

### Anden henvendelse

Henvendelsen af 10. oktober 2020 vedrørte ikke en egentlig sag, men var en generel kommentar omkring de chikane/"me-too"-sager, der var oppe i pressen. Henvendelsen gjorde opmærksom på effekten af en sådan sag for den anklagede og synspunktet blev videregivet til HR, der håndterer sådanne sager.

**PLESNER**

**EMAIL:** [lsp.slk@cbs.dk](mailto:lsp.slk@cbs.dk); [mkg.legal@cbs.dk](mailto:mkg.legal@cbs.dk)

Copenhagen Business School

Solbjerg Plads 3

2000 Frederiksberg

ADVOKATPARTNERSELSKAB  
WWW.PLESNER.COM

AMERIKA PLADS 37  
2100 KØBENHAVN Ø  
TLF +45 33 12 11 33  
FAX +45 33 12 00 14

Att.: Bestyrelsesformand Torben Møger Pedersen & juridisk chef Mette  
Kuhlen Gullach

JFA@PLESNER.COM

8. januar 2021

43735-104 JFA

## **REDEGØRELSE VEDRØRENDE PLESNER WHISTLEBLOWER PORTAL**

Kære begge


I overensstemmelse med samarbejdsaftalen mellem Copenhagen Business School og Plesner advokatfirma sender jeg hermed vores redegørelse for indberetninger til Plesner Whistleblower Portal i perioden 1. januar 2020 til 31. december 2020.

I den nævnte periode har Plesner stillet Plesner Whistleblower Portal ("PWP") til rådighed for Copenhagen Business School.

PWP gør det muligt for ansatte, bestyrelsesmedlemmer, leverandører, studerende, m.fl. med tilknytning til Copenhagen Business School at indberette alvorlige forseelser eller mistanke om alvorlige forseelser.

Det erklæres hermed, at der i den omfattede periode har været indgivet to indberetninger via PWP vedrørende Copenhagen Business School. Indberetningerne blev modtaget den 9. marts 2020, henholdsvis 19. oktober 2020. Indberetningen i marts 2020 omhandlede en studerendes brug af CBS' lokaler i forbindelse med manuduktion og de studerendes betaling herfor, mens indberetningen i oktober 2020 vedrørte en generel observation om uønsket og grænseoverskridende adfærd fra kvinders side.

Med venlig hilsen  
Michael Hopp

  
Jacob Falsner  
Senior counsel, Ph.D.

## 13. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

### *Spør 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.

*Bilag:*

*Ingen*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021



## 14. BESTYRELSENS SELVEVALUERING

Bestyrelsen skal i foråret 2021 gennemføre sin selvevaluering.

Formanden foreslår, at selvevalueringen gennemføres digitalt via spørgeskema og gennemføres af Boardmeter. I selvevalueringen vil følgende emner således blive behandlet:

- Finansielle forhold og risikostyring
- Strategi
- Organisatoriske forhold
- Ledelsens performance og samarbejdet med bestyrelsen
- De enkelte bestyrelsesmedlemmers bidrag til bestyrelsesarbejdet
- Holdning til bestyrelsesarbejdet
- Bestyrelsesmøderne
- Information til bestyrelsen
- Samarbejdet i bestyrelsen
- Bestyrelsens vigtigste fokusområder
- Bestyrelsens samlede værdiskabelse og forbedringspotentiale

Selvevalueringen (digitalt spørgeskema) skal gennemføres i april-maj, og resultatet (rapport) drøftes på bestyrelsens møde i juni.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender, at selvevalueringen gennemføres som ovenfor anført.

*Bilag:*

*Ingen*

Møde i CBS bestyrelsen / 12. april 2021