

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 26. marts
2025)

26-03-2025 13:00 - 18:15

Mødelokale K1.53, Kilen

Indhold

Punkt 1: 13.00-13.10 Godkendelse af dagsorden..... 1

Kategori - A-punkter

Punkt 2: 13.10-13.20 Godkendelse af statusredegørelse for CBS' strategiske
rammekontrakt 2022-2025..... 2

Punkt 3: 13.20-13.50 Godkendelse af revisionsprotokollat, årsrapport og årsresultat
2024..... 3

Punkt 4: 13.50-14.10 Orientering om den aktuelle politiske situation og drøftelse af
status på implementering af kandidatreformen på CBS..... 4

Punkt 5: 14.10-14.55 Strategi: Deep dive Societal Impact..... 5

Punkt .: 14.55-15.05 Pause..... 6

Punkt 6: 15.05-15.30 Status for digitalisering på CBS..... 7

Punkt 9: 15.50-15.55 Godkendelse af revideret koncept for bestyrelsens evaluering..... 8

Kategori - B-punkter

Punkt 10: 15.55-16.05 Orientering vedrørende sund organisationskultur på CBS:
Resultaterne af CBS' trivselsmåling 2024..... 9

Punkt 11: 16.05-16.15 Afrapportering på akademisk frihed..... 10

Punkt 12: 16.15-16.25 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger..... 11

Punkt 14: 16.35-16.50 Orientering om kommende vedtægtsændringer..... 12

Punkt 16: 17.10-17.30 Øvrige meddelelser og evt..... 13

Punkt 18: 17.45-17.55 Godkendelse af indstilling om genudpegning af Louisa Loran til
CBS' bestyrelse..... 14

Punkt 1: 13.00-13.10 Godkendelse af dagsorden

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 26. marts 2025

Tid:

Kl. 13.00-18.15 Bestyrelsesmøde

Sted:

Kilen, mødelokale 1.53

Gæster:

- CBS' revisorer Lars Hillebrand og Mohammad Hecham El-Jindawi, Deloitte, samt CBS' økonomichef Kristian Dyhr under pkt. 3.
- Professor MSO Rony Medaglia, Institut for digitalisering og Mia Jung, Head of Leadership Development, Copenhagen School of Entrepreneurship under pkt. 5.
- (Nytiltrådt stabschef Anni Søborg deltager for første gang på bestyrelsesmødet.)

Afbud:

- Louisa Loran deltager på Teams.

| Pkt. | Tid | Emne og bilag |
|-------------|-----------------|--|
| | | Bestyrelsesmøde 26. marts 2025 |
| 1 | 13.00- 13.10 | Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> 1.1 Forslag til dagsorden den 26. marts 2025 |
| | | A-punkter |
| 2 | 13.10- 13.20 | Godkendelse af statusredegørelse for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025 <i>Bilag:</i> 2.1 Statusredegørelse 2024 for Copenhagen Business School's strategiske rammekontrakt 2022-2025 2.2 Statusredegørelse 2024 for Copenhagen Business School om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark' 2.3 CBS strategiske rammekontrakt 2022-2025 |
| 3 | 13.20- 13.50 | Godkendelse af revisionsprotokollat og årsrapport 2024 <i>Bilag:</i> |

| | | |
|----|-------------|--|
| | | <p>3.1 Revisionsprotokollat 3.2 CBS' årsrapport 2024</p> |
| 4 | 13.50-14.10 | <p>Orientering om den aktuelle politiske situation og drøftelse af status på implementering af kandidatreformen på CBS</p> <p><i>Bilag:</i> 4.1 Tidsplan for implementering af kandidatreformen på CBS 4.2 Fortroligt 4.3 Fortroligt</p> |
| 5 | 14.10-14.55 | <p>Strategi: Deep dive Societal Impact</p> <p><i>Bilag:</i> 5.1 CBS skaber impact gennem business</p> |
| | 14.55-15.05 | Pause |
| 6 | 15.05-15.30 | <p>Status for digitalisering på CBS</p> <p><i>Bilag:</i> 6.1 Status for digitalisering på CBS</p> |
| 7 | 15.30-15.40 | <p>Lukket: Godkendelse af afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed på CBS</p> <p><i>Bilag:</i> 7.1 Fortroligt: Afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed på CBS</p> |
| 8 | 15.40-15.50 | <p>Lukket: Bemyndigelse til godkendelse af beslutning om reovering af facade og tag på Solbjerg Plads</p> <p><i>Bilag:</i> 8.1 Fortroligt: Orientering om forestående facade- og tagreovering af Solbjerg Plads 3</p> |
| 9 | 15.50-15.55 | <p>Godkendelse af revideret koncept for bestyrelsens evaluering</p> <p><i>Bilag:</i> 9.1 Revideret koncept for bestyrelsens evaluering</p> |
| | | B-punkter |
| 10 | 15.55-16.05 | <p>Orientering vedrørende sund organisationskultur på CBS: Resultaterne af CBS' trivselsmåling 2024</p> <p><i>Bilag:</i> 10.1 Overordnede resultater af CBS' trivselsmåling 2024</p> |

| | | |
|----|-----------------|---|
| 11 | 16.05- 16.15 | Afrapportering på akademisk frihed <i>Bilag:</i> <i>11.1 Afrapportering på akademisk frihed på CBS</i> <i>11.2 Anti-chikanepolitik</i> <i>11.3 Erklæring om ytringsfrihed ved CBS</i> |
| 12 | 16.15- 16.25 | Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger <i>Bilag:</i> <i>12.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger</i> <i>12.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2024</i> |
| 13 | 16.25- 16.35 | Lukket: Afrapportering på whistleblowerordning på CBS <i>Bilag:</i> <i>13.1 Fortroligt: Afrapportering 2024 for CBS whistleblowerordning</i> <i>13.2 Fortroligt: Redegørelse vedr. Plesner whistleblower-portal</i> |
| 14 | 16.35- 16.50 | Orientering om proces for kommende vedtægtsændringer <i>Bilag:</i> <i>14.1 Orientering om proces for kommende vedtægtsændringer</i> |
| 15 | 16.50- 17.10 | Lukket: Orientering om beredskab/proces for succession i direktionen og i bestyrelsen <i>Bilag:</i> <i>15.1 Fortroligt</i> <i>15.2 Fortroligt</i> <i>15.3 Fortroligt</i> <i>15.4 Fortroligt: Plan for succession i CBS' bestyrelse og funktionsperioder for bestyrelsens medlemmer</i> |
| 16 | 17.10- 17.30 | Øvrige meddelelser og evt. - Skriftlig orientering om kollegiebyggeri på Metrogrund Syd - Skriftlig orientering om administrationsprojekt - Skriftlig orientering om formandskabets besøg hos institutlederne - Mundtlig orientering om ny geopolitisk initiativ på CBS - Skriftlig orientering om bestyrelsens seminar september 2025 <i>Bilag:</i> <i>16.1 Orientering om kollegiebyggeri på Metrogrund Syd</i> <i>16.2 Orientering om administrationsprojekt</i> <i>16.3 Formandskabets besøg hos institutlederne</i> <i>16.4 Tentativt program for bestyrelsens seminar den 18.-19. september</i> |

| | | |
|----|-----------------|--|
| 17 | 17.30- 17.45 | Lukket: Bestyrelsens egen tid med rektor <i>Ingen bilag</i> |
| 18 | 17.45- 17.55 | Godkendelse af indstilling om genudpegning af Louisa Loran til CBS' bestyrelse <i>Ingen bilag</i> |
| 19 | 17.55- 18.15 | Lukket: Bestyrelsens egen tid <i>Ingen bilag</i> |

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

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

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

Derudover skal der være en kortfattet opsummering af rammekontrakten i årsrapporten (jf. dagsordenens pkt. 3). Teksten i årsrapporten er identisk med det første afsnit under hvert mål i statusredegørelsen ("Institutionens vurdering af det strategiske mål").

CBS skal også indsende en statusredegørelse om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" (den politiske aftale fra 2022 om nedskalering og udflytning). Denne skal ikke godkendes af bestyrelsen, men vedlægges til bestyrelsens orientering. Teksten i afsnit 4 i statusredegørelsen ("Nye regionale uddannelsesaktiviteter") er identisk med afrapporteringen på den kvalitative indikator under mål 3 i rammekontrakten ("Kvalitativ afrapportering af nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland").

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

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

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

For CBS udgør de 5 pct. af grundtilskuddet, der er i spil, ca. 8 mio. kr. årligt. Direktionen forventer, at UFS ved kontraktperiodens udløb vil vurdere den samlede målopfyldelse som tilfredsstillende.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender statusredegørelse 2024 for CBS' strategiske rammekontrakt for 2022-2025.
- Bestyrelsen tager statusredegørelse 2024 for CBS om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" til efterretning.

Bilag:

2.1 Statusredegørelse 2024 for Copenhagen Business School's strategiske rammekontrakt 2022-2025 af 26. marts 2025

2.2 Statusredegørelse 2024 for CBS om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Statusredegørelse 2024

for Copenhagen Business School's
strategiske rammekontrakt 2022-2025
af 26. marts 2025

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

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

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

Selve den strategiske rammekontrakt, som CBS har indgået med uddannelses- og forskningsministeren, kan læses på CBS' hjemmeside: www.cbs.dk/rammekontrakt. I den strategiske rammekontrakt er motivation og ambition for de 5 mål nærmere beskrevet. De præcise definitioner af de fastsatte indikatorer under hvert af de 5 mål er ligeledes beskrevet i kontrakten.

Strategisk mål 1

CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

Grundlaget for vurderingen beror på en stabil eller positiv udvikling i de fastsatte indikatorer samt en tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for det kommende år. CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb. Udviklingen understreger, at CBS' forskning fortsætter med at være af høj kvalitet og stor relevans.

Hvad angår målet om at styrke henholdsvis den monodisciplinære og den interdisciplinære forskning af højeste kvalitet, kan der spores en lille nedgang i indikatorerne for publikationer i de højeste AJG-kategorier i forhold til 2022 og 2023, men til gengæld en lille fremgang i indikatoren vedrørende forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora. Også for målet om at tiltrække flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere ses der fremgang. Den ene indikator tæller det årlige antal nye projekter med samlet bevilling større end 20 mio. kr., hvoraf mindst 2 mio. kr. er til CBS. I 2024 modtog CBS midler til 9 af sådanne projekter, hvilket er en markant stigning i forhold til 2023. Der ses ligeledes en markant fremgang i indikatoren vedrørende det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler, som udregnes over en treårig periode. Det skal her bemærkes, at 2022 var et rekordår for CBS hvad angår det eksterne hjemtag, blandt andet på grund af bevillingen til et grundforskningscenter.

I 2024 fik CBS endnu engang foretaget en analyse blandt vores eksterne stakeholders og internt blandt medarbejderne. Den undersøgte blandt andet opfattelsen af, hvorvidt CBS tager ansvar for og bidrager til at løse de store samfundsudfordringer. I indikatorerne ses en markant fremgang i opfattelsen blandt eksterne stakeholders, som i 2021 i gennemsnit gav CBS 2,5 point på en skala fra 1 til 5 og i 2024 gav CBS 3,3 point. Det viser, at CBS' arbejde med at blive bedre til at vise omverdenen vores værdi har båret frugt. Også internt på CBS er opfattelsen af CBS som en aktør, der tager ansvar for de store samfundsudfordringer, blevet styrket.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS har i 2024 arbejdet videre med internt og eksternt at promovere fokus på forskningens samfundsmæssige impact og sikre et fortsat højt niveau af support til forskere, der ønsker at deltage i store, tværgående projekter. Også AI har været et væsentligt fokusområde i 2024, og CBS har udarbejdet en AI-strategi, der sætter rammen for udviklingen af AI i forskning, uddannelser og administration i de kommende år.

Med det strategiske initiativ Green Transition har CBS i 2024 særligt arbejdet videre med at styrke CBS på det grønne område, både internt og eksternt. Blandt andet med lanceringen af en bæredygtighedsplan for CBS og et Green Dash Board med nøgleindikatorer til at understøtte den bæredygtige udvikling. CBS afholdt for anden gang Green Business Forum og samlede omkring 1000 forskere, studerende og repræsentanter fra virksomheder til at drøfte løsninger til at fremme den grønne omstilling. CBS har markeret sig tydeligt i det strategiske samarbejde med STEM, bl.a. via formandskabet for START – et netværk med alle danske universiteter om grøn omstilling i agrifood-sektoren.

CBS Leadership Centre har i 2024 drevet tænketanken 'Leadership for the Future' med deltagelse af ledere fra dansk erhvervsliv, NGO'er og den offentlige sektor, samt forskere fra forskellige fagområder på CBS. Tænketankens formål er at opbygge viden om ansvarlig ledelse inden for områder, der er særligt kritiske i en verden med øget kompleksitet og geopolitisk usikkerhed. CBS Leadership Centre har også intensiveret formidlingen af CBS' forskning i ledelse, bl.a. med en månedlig klumme i Børsen Ledelse og jævnlig deltagelse Børsens podcast 'Lederens Dilemma'.

Planlagte aktiviteter

I 2025 vil CBS under den fælles overskrift *Responsible Business* arbejde videre med de strategiske indsatser inden for samfundsmæssig impact, grøn omstilling og ansvarlig ledelse. Et væsentligt fokusområde vil være hjemtag af ekstern finansiering for yderligere at kunne forankre og positionere CBS' forskning i grøn omstilling og ansvarlig ledelse.

Af større aktiviteter inden for grøn omstilling kan nævnes, at CBS i foråret afholder *Green Minds Gather* – en stor konference med deltagelse af forskere, praktikere og politiske beslutningstagere. Formålet med konferencen, som afholdes i samarbejde The Center for Sustainable Agrifood Systems (START) og Novo Nordisk Fonden, er at levere forskningsbaserede løsninger til at accelerere den grønne omstilling af agrifood-systemer. I efteråret 2025 afholder CBS endnu engang *Green Business Forum*.

For yderligere at synliggøre og videreudvikle CBS' aftryk på og samarbejde med omverdenen vil CBS i 2025 opbygge en samling af impact cases fra institutterne for dels at styrke den eksterne kommunikation, dels at videreudvikle den interne forståelse af samfundsmæssig impact. CBS forventer desuden at færdiggøre opdateringen af REEAD-kriterierne¹ for bedre at meritere den store indsats, CBS' forskere yder for at skabe samfundsmæssig impact med deres forskning.

Ændringer

Ikke relevant.

¹ REEAD er CBS' interne meriteringsmodel for forskere. Bogstaverne står for: Research, Education, External funding, Academic citizenship og Dissemination.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

| | Baseline | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|----------|-------------|-------|-------|------|
| CBS styrker monodisciplinær og interdisciplinær forskning af højeste kvalitet | | | | | |
| Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 på AJG-listen | 67 | 75 | 78 | 69 | |
| Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4* på AJG-listen | 41 | 51 | 47 | 45 | |
| Forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora (se nedenfor) | 87 | Baseline år | 90 | 91 | |
| CBS får flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere | | | | | |
| Antal nye projekter med samlet bevilling større end 20 mio. kr., hvoraf mindst 2 mio. kr. til CBS | 7 | 11 | 3 | 9 | |
| Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (bevillingstilsagn i mio. kr.) | 162,0 | 198,9 | 201,7 | 213,4 | |
| CBS tager i stigende grad ansvar for og bidrager til at løse de store samfundsudfordringer set fra interessenternes perspektiv | | | | | |
| "På en skala fra 1-5, hvor enig er du i følgende udsagn: CBS påtager sig ansvaret for at bidrage til at løse store samfundsudfordringer?" | 2,5 | – | – | 3,3 | |
| "CBS påtager sig ansvaret for og bidrager til at adressere store samfundsspørgsmål og –udfordringer." | 3,7 | – | –* | 3,8 | |

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

Kvalitativ afrapportering af forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora

Grundet nedlæggelsen af BFI var der ved rammekontraktens begyndelse et udestående i forhold til at definere, hvordan der afrapporteres på kvaliteten af forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora (SSH). Denne indikatorers afrapportering bliver nu målt på antallet af artikler publiceret i de 10% højst rangerede tidsskrifter i forskningsdatabasen Scopus baseret på indikatoren CiteScore. Afrapporteringen er således nu kvantitativ og fremgår af ovenstående tabel.

Strategisk mål 2

CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

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

CBS' dimittender er fortsat meget efterspurgt i virksomhederne. 9 ud af 10 dimittender får ansættelse i den private sektor og dimittendledigheden for CBS' dimittender er ligesom i 2023 meget lav og ligger på 2,7 procent, hvilket er under halvdelen af universiteternes samlede (i forvejen lave) dimittendledighed på 6,6%.²

Andelen af undervisningstimer, der gennemføres af videnskabelige medarbejdere, er sammenlignet med 2023 faldet marginalt, og hænger sammen med, at CBS det seneste år har foretaget reduktioner i antal videnskabelige medarbejdere.

Forudsætningen for at indfri det strategiske mål er en vellykket implementering af Nordic Nine i alle uddannelser. Nordic Nine er et sæt af ni transformativ kompetencer, der kombinerer grundlæggende forretningsforståelse med bredere menneskelige og samfundsmæssige aspekter. Nordic Nine skal implementeres på uddannelses- og kursusniveau. På daguddannelsesområdet er der gennemført en revision af alle kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for hver uddannelse. På efter- og videreuddannelsesområdet fortsætter arbejdet med at integrere Nordic Nine i uddannelserne.

Nordic Nine har som ambition at sætte studerende i stand til bedre at bidrage til at håndtere fremtidens komplekse problemstillinger. Det er meget tilfredsstillende, at erhvervslivet og CBS' interessenter i CBS' seneste stakeholderanalyse i stigende grad oplever, at CBS' dimittender har businessfaglige kompetencer og transformativ kapaciteter.

Væsentlige understøttende aktiviteter

På baggrund af en omfattende analyse af CBS' daguddannelser traf CBS i foråret 2024 beslutning om udvikling af den fremtidige portefølje af daguddannelser, herunder reduktion af tre bacheloruddannelser samt nye principper for organisering og governance af alle CBS' daguddannelser. Med lidt færre uddannelser samt ensartet organisering og governance forventer CBS at levere samme høje kvalitet på tværs af alle uddannelser. CBS vil fortsat være et bredt business-universitet, der leverer erhvervsøkonomisk grundfaglighed på alle bacheloruddannelser med tydelige og fleksible overgange til specialiseringer på kandidatniveau.

Der har i 2024 været fokus på at understøtte udviklingen af Nordic Nine-aktiviteter i form af allokering af ressourcer til pædagogisk support og udviklingstimer til undervisere,

² CBS' dimittendledighed i denne rammekontrakt opgøres inkl. udvandrede dimittender. En mere retvisende opgørelse er at ekskludere udvandrede dimittender. Efter denne opgørelse er CBS' dimittendledighed på 3,3 procent og universiteternes samlede dimittendledighed på 7,3 procent.

blandt andet i form af en [supportpakke](#) til at integrere Nordic Nine og andre strategiske projekter i undervisningen.

[CBS' Catalogue of Examples](#) er blevet yderligere udviklet i 2024. Eksemplerne er hentet fra forskellige uddannelser og viser en bred vifte af undervisningsmetoder, der alle er relevante for de identificerede Nordic Nine-kompetencer til inspiration og vidensdeling.

Derudover har CBS udviklet et værktøj, som har til formål at hjælpe både videnskabelige medarbejdere, studerende og teknisk-administrative medarbejdere med at arbejde med Nordic Nine i form af refleksions- og metodekort med spørgsmål, som adresserer nogle af de refleksioner, som kan være relevante at gøre sig ifm. både curriculumudvikling og undervisningsudvikling.

Planlagte aktiviteter

CBS har ved at reducere antallet af daguddannelser, samt ensarte organisering og governance af disse, indledt forberedelserne til implementering af kandidatreformen, da CBS vil implementere og samtænke både udvikling af uddannelsesporteføljen på CBS og kandidatreformen. CBS vil fortsat have fokus på, at alle uddannelser matcher erhvervslivets behov, og at der skabes transparens for studerende og erhvervsliv om CBS' fremtidige portefølje af uddannelser.

I starten af 2025 udsendte direktionen et call til studienævn og institutter vedr. forslag til 75 ECTS og erhvervskandidatuddannelser. Callen indebærer også forslag til pilotuddannelser med første optag af studerende sommeren 2027. I efteråret 2025 træffer CBS beslutning om pilotuddannelser i 2027 og den samlede uddannelsesportefølje ift. kandidatoptag 2028 og fremefter.

I 2025 fokuseres på at sikre en strukturel integration af Nordic Nine i alle processer og eksisterende elementer, der understøtter uddannelsesudvikling på CBS.

Understøttelse af aktiviteter og videndeling om Nordic Nine undervisningselementer vil fortsætte i 2025 som en del af uddannelsesudviklingen, herunder som en del af kandidatreformen, og der vil også være fokus på efter- og videreuddannelsesområdet for at understøtte en løbende udvikling af Nordic Nine på HD- og masteruddannelserne. Nordic Nine skal bruges af studienævn og det nyetablerede uddannelsesforum som en del af processen for uddannelsesudvikling, herunder i understøttelse af forankring af strategiske initiativer som en del af uddannelsesudviklingen.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

| | Baseline | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|----------|------|------|------|------|
| CBS' dimittender fastholder en lav ledighedsprocent og er fortsat efterspurgt i den private sektor | | | | | |
| Dimittendledighed 4.-7. kvartal efter endt uddannelse (pct.) | 5,6 | 4,9 | 2,7 | 2,7 | |
| Andel af dimittender ansat i den private sektor (pct.) | 87 | 88 | 87 | 89 | |
| CBS' aftagere oplever i stigende grad, at CBS' dimittender har både grundlæggende business-faglige kompetencer og transformativ kompetencer | | | | | |
| "På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de business faglige kompetencer hos CBS-dimittender?" | 3,9 | – | – | 4,4 | |
| "På en skala fra 1-5, hvordan vil du vurdere de transformativ kompetencer hos CBS-dimittender?" | 3,2 | – | – | 3,5 | |
| CBS styrker den forskningsbaserede og transformativ undervisning | | | | | |
| Antal tilmeldte studerende på kurser med "signature course packs" i forhold til samlede antal tilmeldte studerende på kurser (pct.) | 0 | 2 | 2 | 2 | |
| Andel af planlagte undervisningstimer der gennemføres af videnskabelige medarbejdere jf. stillingsstrukturen for videnskabeligt personale (pct.) | 64 | 71 | 76 | 73 | |

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

Strategisk mål 3

CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

Grundlaget for vurderingen beror på positiv udvikling i indikatoren vedrørende rekruttering af videnskabelige medarbejdere på højt internationalt niveau, og en forventet stabil udvikling i indikatorerne, der indekserer diversiteten i CBS' bestand af studerende og medarbejdere. Vurderingen beror herudover på fremdrift i gennemførte og planlagte aktiviteter, der understøtter en positiv udvikling i diversitet blandt såvel ansatte som studerende. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS er i perioden fortsat med at rekruttere nationale og internationale videnskabelige medarbejdere med højt internationalt kvalifikationsniveau. Den relevante indikator ligger nu et stykke over baseline³.

CBS forventer ikke, at indikatorerne for diversitet blandt CBS' medarbejdere og studerende vil vise en markant udvikling over kort sigt, da de repræsenterer den samlede bestand af henholdsvis medarbejdere og studerende. Men der er fremgang at spore i de underliggende parametre ift. diversiteten blandt videnskabelige medarbejdere. Blandt andet har andelen af kvinder, der bliver ansat som lektorer og professorer været stigende i 2024, hvilket påvirker kønsdiversiteten positivt blandt de videnskabelige medarbejdere på tidsbegrænsede kontrakter. Andelen af videnskabelige medarbejdere med andet statsborgerskab end dansk ligger stabilt omkring 52 procent.

Det er fortsat en særlig udfordring at forbedre diversiteten blandt CBS' studerende. Selvom kønsbalancen i det samlede optag er meget lige, er der fortsat skæve kønsbalancer på en række uddannelser. Derudover er den socioøkonomiske og geografiske spredning i CBS' optag fra Danmark ikke så bred som CBS ønsker. CBS ønsker at tiltrække en større diversitet af kvalificerede danske ansøgere, men forventer at dimensioneringen af bacheloroptaget kommer til at modarbejde større socioøkonomisk og geografisk diversitet blandt de danske studerende. Reduktionen af bacheloroptaget fra 2024 til 2025 vil være på 11 procent og CBS forventer ikke færre ansøgere. Den markante reduktion i optaget vil formentlig medføre højere adgangskvotienter, hvilket tilgodeser ansøgere med ressourcestærke baggrunde.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS' indsatser for at fremme diversiteten blandt medarbejdere og studerende har i 2024 bygget videre på indsatser og erfaringer fra 2023.

CBS har i 2023 og 2024 gennemført et træningsprogram i mangfoldighedsledelse. Deltagerne har primært været direktionen, institutlederne, kontorcheferne og studielederne. Programmet har bestået af fire grundmoduler, som giver et fælles grundlag for:

³ Indikatorrens metode er kort fortalt, at opgørelsesåret er indekseret i forhold til udgangsåret 2020, som har værdien 1,00.

1) at forstå, hvorfor arbejdet med diversitet og inklusion er vigtigt; 2) at etablere et fælles fagligt begrebsinventar og sprog; 3) at identificere strukturelle og systemiske aspekter af eksklusion, diskrimination og ulighed; samt 4) udøvelse af inkluderende ledelse. I tillæg hertil har lederne fået tilbud om at deltage i et femte modul, der adresserer fair og inkluderende HR-processer, herunder rekruttering. Træningsprogrammet har givet et godt grundlag for den videre organisatoriske dialog om, hvordan ledelsespraksis kan henholdsvis fremme eller hæmme diversitet og inklusion.

Derudover er der gennemført særlige sessioner for ansættelsesudvalg i fair og inkluderende rekruttering ved 3 lederrekrutteringer (2 institutleder- og en rektorrekruttering) i 2024.

Med henblik på at tiltrække en større geografisk diversitet af studerende, herunder særligt studerende fra region Sjælland, indførte CBS til 2024-bacheloroptaget et nyt kriterie ved vurderingen af ansøgninger i kvote 2. CBS tillægger nu erhvervs erfaring fra en EU-udviklingsregion vægt i den samlede vurdering. CBS modtog 257 kvote 2-ansøgninger, hvor dokumentation for erhvervs erfaring fra en EU udviklingsregion indgik. 94 af de 215 danske ansøgninger kom fra ansøgere med en adgangsgivende eksamen fra region Sjælland. For 35 danske og tre internationale ansøgere var dokumenteret erhvervs erfaring fra en udviklingsregion udslagsgivende i den samlede vurdering af deres kvote 2-ansøgning. Af de 35 danske ansøgere, der fik afgørende gavn af kriteriet, kom 26 fra region Sjælland. Selvom tallene er små, og den samlede effekt på diversiteten i 2024-optaget er begrænset, er CBS tilfreds med udviklingen. Dette skal ses i lyset af, at det nye kriterie faldt på plads få måneder før ansøgningsfrist for kvote-2 og alligevel har haft en betydning for ansøgere i den tiltænkte målgruppe, derudover må det formodes at den positive effekt vil vokse efterhånden som kendskabet til det nye kvote-2 kriterie bliver udbredt.

Kriteriet skal herudover ses som en konkret understøttelse af det samarbejde CBS har med udvalgte gymnasier i Region Sjælland, hvor CBS også i 2024 har gennemført årligt tilbagevendende masterclasses for elever fra gymnasier i Region Sjælland med henblik på at afmystificere CBS som universitet og på at øge elevernes opmærksomhed på mekanismerne i det kønnede uddannelsesvalg.

Den løbende indsats for at øge diversiteten blandt de studerende kræver en tilsvarende løbende indsats for at sikre, at CBS' lærings- og studiemiljøerne også er inkluderende nok til at være attraktive for en større diversitet af studerende. Denne indsats for inkluderende miljøer overlapper med mål 4, som adresserer de studerendes trivsel. I 2024 fortsatte CBS med en Roundtable-serie, som samler udvalgte studieledere, relevante administrative medarbejdere, studerende og erhvervsliv med henblik på at identificere og diskutere udfordringer i relation til diversitet og inklusion på uddannelserne. Temaerne i 2024 var blandt andet inklusion af neurodiverse studerende og LGBT+-studerende.

Planlagte aktiviteter

CBS vil i 2025 bygge videre på erfaringerne fra tidligere år for at fremme diversiteten blandt medarbejdere og studerende og udbygge arbejdet med at styrke inkluderende ledelse og kultur.

Herunder vil CBS særligt have fokus på diversitet i rekruttering af ansatte og studerende. Dette indebærer en videreudvikling af retningslinjer og procedurer for inkluderende rekruttering af ansatte, samt træning i inkluderende rekruttering for ansættelsesudvalg. Som en del af denne indsats vil CBS søge at udbrede det interne kendskab til sprogets betydning i rekrutteringsprocesser gennem en relancering af det tidligere indførte scaningsværktøj til at sikre inkluderende sprog i stillingsopslag.

I forhold til rekruttering/optag af en mere divers studentpopulation vil CBS søge at fremme kendskabet til det ovenfor omtalte kvote-2 kriterie og udvide samarbejdet med gymnasier i Region Sjælland til flere gymnasier. Roundtable-konceptet med henblik på

at fremme mere inkluderende lærings- og studiemiljøer vil også blive videreudviklet på baggrund af foreløbige erfaringer.

Som noget nyt vil CBS i 2025 også have fokus på at styrke arbejdet med identifikation og fremme af en mangfoldighed af ledelsestalenter på tværs af CBS.

Ændringer

Revision af CBS' ligestillingspolitik i 2024 blev udskudt.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

| | Baseline | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CBS får en mere mangfoldig studenterpopulation på CBS' ordinære uddannelser | | | | | |
| En mangfoldig studenterpopulation målt på adgangsgivende uddannelse samt socioøkonomisk baggrund | 0,48 | 0,48 | 0,49 | 0,49 | |
| CBS rekrutterer i stigende grad højt kvalificerede medarbejdere med en divers baggrund | | | | | |
| Diversitet blandt CBS' samlede medarbejderstab målt på køn, alder, statsborgerskab, faglig baggrund. | 0,64 | 0,63 | 0,63 | 0,64 | |
| Rekruttering af videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau. | 1,27 | Baseline år | 1,13 | 1,40 | |
| CBS udvikler nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland med fokus på at lette overgange og sikre et sammenhængende uddannelsessystem. | | | | | |
| Nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland. | N/A | Kvalitativ vurdering | Kvalitativ vurdering | Kvalitativ vurdering | Kvalitativ vurdering |

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

Kvalitativ afrapportering af nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland

CBS har efter aftale med øvrige uddannelsesaktører i region Sjælland oprettet udbud af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved. Uddannelsen blev akkrediteret i juni 2024, og det første optag på 17 studerende startede i august 2024.

Dialogen mellem CBS, Zealand (Erhvervsakademi Sjælland) og RUC om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland har været pauseret i 2024 fra CBS' side. Dette skyldes, at den kommende kandidatreform har ændret fokus og omdirigeret interne ressourcer.

CBS har i efteråret 2024 besluttet på nuværende tidspunkt ikke at gå videre med samarbejdet om at udvikle nye kandidatuddannelser i region Sjælland. Der kan dog være mulighed for andre uddannelsessamarbejder på sigt evt. som en del af kandidatreformen. Yderligere dialog vil fortsætte på rektorniveau.

Strategisk mål 4

CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS vurderer samlet set, at der er en tilfredsstillende udvikling i målet, dog er det ikke tilfredsstillende, at studieintensiteten fortsat er relativ lav.

Grundlaget for vurderingen beror på tilfredsstillende udvikling i de fleste af de fastsatte indikatorer, fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb, dog under den forudsætning at iværksatte initiativer i forhold til at øge studieintensiteten viser sig at have effekt.

Udviklingen i de fastsatte indikatorer viser, at bachelorfrafaldet er faldet lidt i forhold til 2023, men stadig ligger højere end baseline. Frafaldet er dog stadig lavere end gennemsnittet for universiteterne. Frafaldet på kandidatniveau er lavt og stabilt, og det vurderes ikke nødvendigt med særlige tiltag her. Selvom der har været udsving i frafald på bacheloruddannelserne, bemærkes det, at indikatorerne også viser, at andelen af CBS-studerende, der fuldfører en bachelor- og kandidatuddannelse inden for normeret tid er steget i forhold til baseline og fortsat ligger højt på 75 procent.

De fastsatte indikatorer desuden viser en positiv udvikling i de studerendes samlede oplevelse af kvalitet i deres uddannelse, og at de fortsat vurderer, at de er velrustet til at møde det, der forventes af dem på deres uddannelse. På den anden side angiver de et mindre udsving i læringsudbytte samt en selvregistreret studieintensitet, der fortsat ligger relativt lavt på 32 timer. Det er ikke tilfredsstillende, at studieintensiteten fortsat er relativ lav og CBS har derfor i gangsat en række initiativer, der skal øge studieintensiteten. Initiativerne er beskrevet under "planlagte aktiviteter", da der endnu ikke foreligger resultater af initiativerne. CBS-studerendes store engagement i studierelevant arbejde, hvor de afprøver og anvender deres akademiske kompetencer, vurderes at være den primære årsag til den relativt lave studieintensitet.

Væsentlige understøttende aktiviteter

Grundet bachelorfrafaldet i 2023, igangsatte CBS en intern frafaldsanalyse og resultaterne blev analyseret i 2024. Frafaldet er overordnet set faldet, men analyserne viser relativt store forskelle i frafald på tværs af uddannelser. Analyserne viser ikke nogen simple og entydige forklaringer på udviklingen i førsteårsfrafald. Frafald og årsagerne hertil har vist sig at være ret komplekse og kræver, at analyser på de enkelte uddannelser og frafaldsårsager, der kunne gøre sig gældende lokalt. Studielederne har derfor drøftet opfølgende tiltag i deres studielederberetninger og på statusmøder med uddannelsesdekanen.

I 2024 har CBS fortsat arbejdet aktivt med at styrke de studerendes faglige udvikling og trivsel bl.a. gennem det strategiske initiativ Student Life Transitions and Well-being. Initiativet rummer en række konkrete og relevante tiltag, der dokumenteret øger trivslen. En del af tiltagene er ekstra-curriculære (fx opsøgende vejledning, indsatser der modvirker flertalsmisforståelser, understøttende aktiviteter til studiegrupper, [CBS Well-being Lab](#)).

I regi af forskningsprojektet "Stress prevention and well-being among students at CBS" ved adjunkt Pernille Steen Pedersen, blev der afholdt en stor konference om trivsel i

oktober. Som en del af forskningsprojektet er der udviklet værktøjer i form af blandt andet dialogkort og podcast på CBS Well-being lab, der skal hjælpe undervisere på CBS med at understøtte bl.a. faglige fællesskaber og samarbejde.

Curriculært og i uddannelsesdesign arbejdes der på CBS strukturelt med at gøre de studerende kompetente til møde den kompleksitet, det krydspres og de dilemmaer der er i verden. Dette gøres bl.a. gennem kompetenceopbygning gennem Nordic Nine. Dette arbejde bliver ikke mindre relevant i forbindelse med kandidatreformen og design af nye uddannelser.

CBS har fortsat fokus på det gode studievalg og studiestart. Fra 2025 arbejdes frem mod en større sammenhæng af studiestartstilbud for både bachelor og kandidatstuderende. Herudover har CBS særligt fokus på ansøgere med funktionsnedsættelser eller særlige behov. Eksempelvis er antallet af tidligt optagede studerende steget væsentligt de seneste år. Dette giver mulighed for, at de studerende får hurtigere svar på deres ansøgning om bacheloptagelse og får mulighed for at søge om specialpædagogisk støtte (SPS) og hjælpemidler tidligere. Herudover afholdt CBS et særligt præ-velkomstarrangement på cand.merc.-GMA før sommerferien for at skabe overblik og ro for de nye GMA-studerende, der modtager SPS.

I efteråret 2023 lavede CBS en survey blandt alle SPS-modtagere på CBS og afholdt 2 opfølgende fokusgruppeinterview. Arbejdet resulterede bl.a. i ny information og guides til studerende med funktionsnedsættelser (som lanceres på CBS.dk og studenterintranettet i løbet af vinteren). Ligeledes udvikles der materiale rettet mod undervisere og administration med henblik på at disse får en bedre forståelse af denne gruppe af studerende og deres udfordringer.

Planlagte aktiviteter

CBS har i 2024 igangsat 4 initiativer til at øge studieintensiteten. Resultater fra denne indsats vil blive analyseret i 2025 og, hvis relevant, føre til nye initiativer ift. at øge studieintensiteten:

1. Afprøve om øget brug af den nye eksamensform "aktiv undervisningsdeltagelse", samt andre obligatoriske undervisningsaktiviteter, kan bidrage til øget studieintensitet.
2. Afprøve om øget social tilknytning til uddannelsen kan bidrage til øget studieintensitet.
3. En undersøgelse af, hvordan tætte partnerskaber med erhvervslivet om undervisningen i et fag og på en uddannelse kan øge studieintensiteten, fx som afprøvet på den nye cand.merc. GMA (Industrial Partnerships).
4. Afprøve hvordan en øget kommunikation til de studerende om det forventede tidsforbrug på uddannelsen kan bidrage til øget studieintensitet.

I forbindelse med initiativer til at øge studieintensiteten har CBS udvalgt 3 uddannelser til pilotforsøg/erfaringsindsamling ift. at øge studieintensiteten: HA (fil), HA (kom) og Cand.merc. GMA. Herudover er det besluttet at benytte studieintensitet som nøgletal i studielederberetninger, samt årlige statusmøder mellem uddannelsesdekanen og alle uddannelser.

Læringsbarometeret integreres fremover i kvalitetssikringssystemet og indgår som fast årligt tema på møde i det nyetablerede uddannelsesforum; bliver en del af den årlige studielederberetning; uddannelsesesturnusevaluering hvert 5. år; og som en del af dialogen på uddannelsesdekanen statusmøder med studieledere. Der vil være særligt fokus på indikatoren "Konstruktiv feedback", hvor CBS oplever den mest signifikant negative udvikling og scorer lavere end de øvrige universiteter.

Den løbende dialog om de studerendes trivsel er vigtig på CBS, og der udvikles et dialogværktøj om studietrivsel til Quality Boards, der er udvalg tilknyttet studienævnene med repræsentanter fra de studerende og det videnskabelige personale, som har til formål at udvikle kvaliteten af uddannelserne tilknyttet studienævnet. Værktøjet er baseret på 10

udvalgte survey spørgsmål og svar fra Danmarks studieundersøgelse, og skal danne rammen for samtaler om studietrivsel på uddannelsesniveau.

Den særlige indsats til understøttelse af SPS-modtagere fortsættes også. Det planlægges at oprette et studenternetværk for neurodiverse eller ordblinde studerende, der udgør en stadig voksende del af SPS-modtagere på CBS. Herudover arbejdes der med uddannelsesdesign og hvordan eksempelvis universal design for learning⁴, kan bruges til at skabe inkluderende læringsmiljøer.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

| | Baseline | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|----------|------|------|------|------|
| CBS studerende styrker prioritering og gennemførelse af deres studier | | | | | |
| "Hvor mange timer bruger du på undervisning, selvstudium og praktik på en typisk uge i dette semester?" | 32 | 32 | – | 32 | |
| Frafald på første studieår (pct.) | | | | | |
| - Bachelorstuderende | 9,6 | 10,1 | 12,7 | 12,0 | |
| - Kandidatstuderende | 2,7 | 2,8 | 3,2 | 3,1 | |
| Andelen af fuldførte bachelor- og kandidatuddannelser inden for normeret tid (pct.) | 70 | 72 | 76 | 75 | |
| CBS studerende oplever fortsat højt læringsudbytte | | | | | |
| "Mit udbytte af undervisningen er højt" (skala 1-5) | | | | | |
| - Bachelorstuderende | 3,9 | 3,8 | – | 3,7 | |
| - Kandidatstuderende | 4,0 | 3,9 | – | 3,7 | |
| CBS studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse | | | | | |
| "Jeg er sikker på, at jeg kan klare det, der forventes af mig på min uddannelse" (skala 1-5) | | | | | |
| - Bachelorstuderende | 3,8 | 3,8 | – | 3,8 | |
| - Kandidatstuderende | 3,9 | 4,0 | – | 3,9 | |
| "Kvaliteten af min uddannelse er smlet set høj" (skala 1-5) | | | | | |
| - Bachelorstuderende | 4,2 | 4,1 | – | 4,3 | |
| - Kandidatstuderende | 4,2 | 4,0 | – | 4,2 | |

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

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

⁴ <https://udlguidelines.cast.org/>

Strategisk mål 5

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

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

Grundlaget for vurderingen beror på en positiv udvikling i den fastsatte kvantitative indikator. Antallet af årselever er steget 4,5 procent siden 2023 og ligger nu godt 9 procent over baseline (2020). CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

Udviklingen i indikatoren afspejler, at aktiviteten inden for de eksisterende efter- og videreuddannelsesaktiviteter er steget igennem både flere deltagere på det eksisterende udbud samt udbud af nye aktiviteter.

Den strategiske indsats "Lifelong Learning" er nu løftet ind i CBS' arbejde med kandidatreformen og udvikling af CBS' kandidatportefølje, hvorigennem de strategiske ambitioner søges indfries som en integreret del af udviklingen af et nyt kandidat- og livslangt læringslandskab på CBS.

Væsentlige understøttende aktiviteter

I 2024 er der udviklet tre nye særskilte moduler i samarbejde med erhvervsliv, en kommune og en fagforening, og der er igangsat et nyt udbud af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved, der ligger i forlængelse af Erhvervsakademi Zealands udbud af Finansøkonomuddannelsen samme sted. Det nye udbud i Næstved vil ikke have mange studerende, men de lokale revisionshuse på Sjælland har behov for udbuddet, der samtidig vil være en relevant videreuddannelsesvej for finansøkonomere uddannet i Næstved.

Der har ligeledes været optag på en ny maritim specialisering på HD 2. del. Fagudbudet på de øvrige HD- og Masteruddannelser er ligeledes suppleret og udvidet. Samlet set har disse initiativer medvirket til en stigning i det samlede aktivitetsniveau, som det ses i tabellen nedenfor.

Planlagte aktiviteter

I 2025 planlægger CBS at videreudvikle fagudbudet på de eksisterende uddannelser samt forsøge at øge deltagerantallet på alle eksisterende aktiviteter.

CBS begyndte i 2024, og fortsætter i 2025 og de kommende år, dialog med erhvervslivet om kandidatreformens nye kandidatuddannelsesformater og koblingen til livslang læring i disse formater. Gennem dialogen vil CBS indhente nærmere information og inspiration til, hvordan det potentiale for livslang læring, som er en del af kandidatreformen, i samarbejde med erhvervslivet kan udmøntes i konkrete udviklings- og uddannelsesaktiviteter, der kan understøtte ambitionen om det "læredygtige samfund".

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

| | Baseline | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|----------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse | | | | | |
| Antal årselever på HD- og Master-uddannelserne* | 1.471 | 1.441 | 1.537 | 1.606 | |
| Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring | | | | | |
| CBS' samarbejde med erhvervslivet, andre institutioner samt det akademiske miljø om udvikling af et koncept for livslang læring. | N/A | Baseline etableres | Kvalitativ vurdering | Kvalitativ vurdering | Kvalitativ vurdering |

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

* Baseline er ændret fra 1.406 til 1.471. Ændringen skyldes, at UFS har præciseret, at det tilsvarende datapunkt i årsrapportens hoved- og nøgletalstabel skal følge skæringsdatoerne i de årlige indberetninger af aktiviteten på åben uddannelse. Hidtil har CBS opgjort aktiviteten pr. 31. december i årsrapporten. Ændringen er godkendt af UFS.

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

Kandidatreformen har ændret konceptet, mulighederne, omfanget og tidshorisonten for implementering af det nye koncept for livslang læring. Samtidig er der fastsat konkrete måltal og initiativer, CBS skal opnå frem mod 2032.

Videreudviklingen af konceptet for et nyt kandidat- og livslangt læringslandskab på CBS bliver derfor tilpasset de nye politiske ambitioner og realisering er løftet over i arbejdet med realisering af kandidatreformen, herunder nye typer af samarbejder med erhvervsliv i forhold til udvikling af nye erhvervskandidatuddannelser, 75 ECTS kandidatuddannelser samt 45 ECTS tillægsforløb og livslangt læringsudbud.

Statusredegørelse 2024 for Copenhagen Business School om 'Flere og bedre uddannelses- muligheder i hele Danmark'

Statusredegørelsen følger op på institutionens arbejde med at udmønte den politiske aftale af 25. juni 2021 om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark', den politiske tillægsaftale af 22. marts 2022 og 2. tillægsaftale af 4. maj 2023 samt den af institutionen indmeldte plan for tilpasning og udflytning af uddannelsespladser i storby/ hovedcampus

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

Afrapportering og opfølgning

Institutionen afleverer en årlig statusredegørelse for arbejdet med udmøntning af den politiske aftale af 25. juni 2021 om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark', den politiske tillægsaftale af 22. marts 2022 og 2. tillægsaftale af 4. maj 2023 samt den af institutionen indmeldte plan for tilpasning og udflytning af uddannelsespladser i storby/ hovedcampus. Statusredegørelsen indsendes årligt samtidig med institutionens årsrapport og afrapportering i forbindelse med den strategiske rammekontrakt. Såfremt det vurderes relevant, kan institutionen genbruge relevante afsnit fra afrapportering af målopfyldelsen for kontraktperioden i henholdsvis årsrapport og statusredegørelse.

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

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

Statusredegørelsen er opdelt i følgende afsnit:

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

1. 2030-målsætningen om udflytning og nedskalering

CBS har i 2022 besluttet en tilpasningsprofil for optaget på CBS' hovedcampus (Frederiksberg), der i udgangspunktet baseres på en lineær nedskalering af optaget frem mod 2030. CBS har i 2023 og 2024 haft en realiseret tilgang over den forventede tilgang i tilpasningsprofilen. Som følge af den kombinerede effekt af bachelordimensionering og international dimensionering forventer CBS i de kommende år en realiseret tilgang, der er tættere på tilpasningsprofilens forventede tilgang.

CBS forventer at opfylde måltallet for samlet tilgang i 2030.

Tabel 1

Tilpasset tilgang i storbyer eller hovedcampus fra 2019 til 2030.

| | Tilgang 2019 | Tilgang 2030 |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Copenhagen Business School | 5.823 | 5.532 |

Anm.: Tilgangstal og måltal er ikke korrigeret for den del, der er hhv. udenlandske selvbetalere, Erasmus Mundus-studerende, Nordic Masterstuderende og fripladsstuderende.

Tabel 2

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

| År | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|--------------------|-------|-------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Forventet tilgang | 6.076 | 6.008 | 5.940 | 5.872 | 5.804 | 5.736 | 5.668 | 5.600 | 5.532 |
| Realiseret tilgang | 5.895 | 6.269 | 6.372 ¹ | | | | | | |

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

CBS har ikke foretaget ændringer ift. den indmeldte institutionsplan. Dette betyder, at CBS i 2022 og 2023 lukkede for optaget på de indmeldte kandidatuddannelser uden retskravsbachelor, og at udfasning af en enkelt kandidatuddannelse med retskravsbachelor er pågående. De berørte uddannelser er primært indenfor hovedområdet SAMF.

2. 60/40-ambitionen på velfærdsområdet og særlige midler til rekrutteringsindsatser

Ikke relevant.

3. Etablering af nye udbud

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

¹ CBS' egne tal. CBS afventer officielle tilgangstal fra UFM's datavarehus.

4. Nye regionale uddannelsesaktiviteter

CBS har efter aftale med øvrige uddannelsesaktører i region Sjælland oprettet udbud af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved. Uddannelsen blev akkrediteret i juni 2024, og det første optag på 17 studerende startede i august 2024.

Dialogen mellem CBS, Zealand (Erhvervsakademi Sjælland) og RUC om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland har været pauseret i 2024 fra CBS' side. Dette skyldes, at den kommende kandidatreform har ændret fokus og omdirigeret interne ressourcer.

CBS har i efteråret 2024 besluttet på nuværende tidspunkt ikke at gå videre med samarbejdet om at udvikle nye kandidatuddannelser i region Sjælland. Der kan dog være mulighed for andre uddannelsessamarbejder på sigt evt. som en del af kandidatreformen. Yderligere dialog vil forsætte på rektorniveau.

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

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



CBS

COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

HANDELSHØJSKOLEN



**Uddannelses- og
Forskningsministeriet**

København, den 8. december 2021

Handwritten signature of Torben Möger Pedersen in blue ink.

Bestyrelsesformand
Torben Möger Pedersen

København, den 20. december 2021

Handwritten signature of Jesper Petersen in blue ink.

Uddannelses- og forskningsminister
Jesper Petersen

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

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

Status og varighed

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

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

Afrapportering og opfølgning på målopfyldelse

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

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

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

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

Strategiske mål i rammekontrakten

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategisk mål 1

CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realiseringen af dette mål kræver således blandt andet:

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

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

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

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS styrker monodisciplinær og interdisciplinær forskning af højeste kvalitet

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

CBS får flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere

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

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

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

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

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

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

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

Motivation og ambition for målet

CBS' dimittender er både vigtige og efterspurgt i erhvervslivet og skal derfor have kompetencer, der matcher erhvervslivets nuværende og fremtidige behov. Her vil dimittenderne i stigende grad skulle være i stand til at tage del i og lede nødvendige transformationer. Dette kræver en fortsat styrkelse af den grundlæggende forskningsbaserede businessfaglighed, som dimittenderne i dag er kendt for. Det kræver ydermere, at dimittenderne kan tage ansvar for og anlægge et mere systemorienteret perspektiv samt sætte deres faglighed i spil sammen med andre discipliner (f.eks. STEM) og i forskellige kontekster, så de kan bidrage til løsningen af komplekse fremtidige problemstillinger som f.eks. den grønne omstilling af samfundet.

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

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

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

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

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

CBS styrker den forskningsbaserede og transformativ undervisning

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS får en mere mangfoldig studenterpopulation på CBS' ordinære uddannelser

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategisk mål 4

CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel

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

Motivation og ambition for målet

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

CBS kan og skal ikke fjerne de mange forventninger, men vi skal som uddannelsesinstitution blive bedre til at hjælpe de studerende med at håndtere dem. Det kan vi gøre ved at udvikle redskaber, strukturer og fællesskaber, som kan fungere som modvægt til det oplevede pres og være med til at styrke og udvikle de studerendes faglige motivation og sociale trivsel på studierne. Dette kan lede til en større studieintensitet og et større læringsudbytte, der også medvirker til at fastholde de studerende på studierne.

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS studerende styrker prioritering og gennemførelse af deres studier

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

CBS studerende oplever fortsat højt læringsudbytte

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

CBS studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

CBS ønsker således både at øge aktiviteten inden for den eksisterende portefølje af efter- og videreuddannelser i form af flere studerende og nye uddannelses tilbud og at udvikle et fremtidigt koncept for livslang læring (i tæt samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og øvrige interessenter).

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse

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

Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring

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

3. GODKENDELSE AF REVISIONSPROTOKOLLAT, ÅRSRAPPORT OG ÅRSRESULTAT 2024

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Institutionsrevisor, Deloitte, ved Lars Hillebrand og Mohammad Hecham El-Jindawi, deltager i dette punkt.

Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Deloitte vil gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager revisionsprotokollatet til efterretning og underskriver efterfølgende.

Godkendelse af årsrapport 2024

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

Årsrapportens generelle opbygning følger skabelon, som Uddannelses- og Forskningsministeriet udsendte i efteråret 2024. Skabelonen er obligatorisk at anvende for universiteterne. Årsrapportens ledelsesberetning er ligesom i 2023 bygget op om strategiens fem centrale prioriteter.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender årsrapporten og underskriver efterfølgende.

Bilag:

3.1 Revisionsprotokollat

3.2 CBS' årsrapport 2024

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Copenhagen Business School (CBS)

Revisionsprotokollat til årsrapport 2024

Indholdsfortegnelse

| | Side |
|---|-------------|
| 1. Konklusion på revisionen | 472 |
| 1.1 Regnskabsmæssige hovedtal | 472 |
| 2. Ledelsens bekræftelser | 474 |
| 3. Revisors ansvar | 475 |
| 4. Revisionens fokusområder | 476 |
| 4.1 Risikovurdering og revisionsstrategi | 476 |
| 4.2 Væsentlighedsniveau | 477 |
| 4.3 Forhold af væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten | 477 |
| 4.4 Særlige forhold | 478 |
| 4.4.1 Kapitalberedskab | 478 |
| 4.4.2 Aktstykke til byggegrunde (Metro SYD) | 479 |
| 4.4.3 Graduate House | 480 |
| 5. Finansiell revision | 480 |
| 5.1 Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet | 480 |
| 5.2 Anvendt regnskabspraksis | 480 |
| 5.3 Resultatopgørelsen | 480 |
| 5.4 Balance – aktiver | 482 |
| 5.5 Balance – passiver | 484 |
| 5.6 Balance – egenkapital | 485 |
| 5.7 Pengestrømme og likviditet | 485 |
| 5.8 Generelle it-kontroller | 485 |
| 5.9 Funktionsadskillelse | 487 |
| 6. Juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision | 487 |
| 6.1 Juridisk-kritisk revision | 489 |
| 6.2 Forvaltningsrevision | 489 |
| 7. Øvrige elementer | 493 |
| 7.1 Formelle forhold vedrørende regnskabsaflæggelsen | 493 |
| 7.1.1 CBS' formål | 493 |
| 7.1.2 Drøftelser om besvigelser med direktionen og bestyrelsen | 493 |
| 7.2 Forretningsgange og interne kontroller | 493 |
| 7.2.1 Revision af forretningsgange og interne kontroller | 494 |
| 7.2.2 CBS' bogholderi og regnskabsvæsen | 494 |
| 7.3 Ledelsesberetning, målrapportering og anden compliance | 495 |
| 7.3.1 ESG-rapportering | 495 |
| 7.4 Ledelsens regnskabserklæring samt ikke-korrigerede fejl i årsrapporten | 495 |
| 7.5 Eftersyn af bestyrelsens protokoller og overholdelse af statens regnskabsregler | 496 |
| 7.6 Rapportering til andre myndigheder og underskriftsforhold | 496 |
| 7.7 Forsikringsforhold | 496 |
| 7.8 Strategi for finansiell risikostyring | 496 |
| 7.9 Bestyrelsesgodkendte vedligeholdelsesplaner for bygninger | 497 |
| 7.10 Redegørelse vedrørende forskningsinfrastruktur | 497 |
| 7.11 Datterselskaber | 497 |

Deloitte

471

| | |
|--|-----|
| 8. Opfølgning på bemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater | 498 |
| 9. Revisors ydelser samt uafhængighed | 499 |
| 10. Underskriftsforhold | 500 |

Revisionsprotokollat til årsrapport 2024

1. Konklusion på revisionen

Vi har afsluttet revisionen af det af ledelsen aflagte årsregnskab for 2024. Vi har planlagt og udført revisionen med udgangspunkt i en vurdering af væsentlighed og risiko.

Revisionen har omfattet:

1. CBS' årsregnskab
2. Kontrol med CBS' tilskudsgrundlag
3. Attestation af indberetninger, hvor Uddannelses- og Forskningsstyrelsen har krævet særskilt revisorerklæring

Vi har udarbejdet dette revisionsprotokollat i overensstemmelse med Uddannelses- og Forskningsministeriets revisionsbekendtgørelse nr. 764 af 19/06/2024 om tilskud, regnskab og revision mv., revisionsinstruks af 9. november 2023 samt Uddannelses- og Forskningsministeriets gældende paradigme og vejledning.

1.1 Regnskabsmæssige hovedtal

Vi har afsluttet revisionen af det af ledelsen aflagte årsregnskab for CBS for 2024. Årsregnskabet udviser følgende:

| | 2024 | 2023 |
|-------------|--------------|--------------|
| | t.kr. | t.kr. |
| Resultat | 104.726 | (16.426) |
| Aktiver | 1.566.765 | 1.473.910 |
| Egenkapital | 541.087 | 436.362 |

Ifølge lovgivningen skal vi erklære, at vi opfylder lovgivningens krav til uafhængighed, og at vi under revisionen har modtaget alle de oplysninger, vi har anmodet om.

| | |
|------------|--|
| Konklusion | <p>Vi har afsluttet vores revision af det af ledelsen aflagte årsregnskab for 2024. Hvis ledelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden modifikationer, fremhævelser eller andre rapporteringsforpligtelser.</p> <p>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.</p> |
|------------|--|

| | |
|--|--|
| | <p>Vi vil afgive en særskilt udtalelse om, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.</p> |
| Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet | <p>Vi har ikke kendskab til fejl i årsrapporten, som ikke er korrigeret i forbindelse med revisionen.</p> |
| Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision | <p>Revisionen har omfattet plantemaerne: løn- og ansættelsesmæssige dispositioner, gennemførelse af indkøb samt styring af offentlige indkøb, aktivitets- og ressourcestyring samt mål- og resultatstyring.</p> <p>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 standarderne for offentlig revision (SOR) med høj grad af sikkerhed konkluderet, at dispositioner inden for de undersøgte emner er i overensstemmelse med relevante bestemmelser i bevillinger, love og forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Høj grad af sikkerhed giver i henhold til SOR en høj sikkerhed, men ikke en absolut sikkerhed for, at reglerne er overholdt.</p> |
| Væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift | <p>Ledelsen har valgt at aflægge årsregnskabet ud fra going concern-princippet. Baseret på vores revision er vi enige i ledelsens vurdering.</p> |
| Kontrol af ledelsens pligter | <p>Vi har foretaget kontrol af, at ledelsen overholder de pligter, som den ifølge lovgivningen er pålagt med hensyn til at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller (f.eks. mødereferater). • Registrere CBS' reelle ejere |
| Revisionspåtegning | <p>Hvis ledelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden modifikationer, fremhævelser eller andre rapporteringsforpligtelser.</p> <p>Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen, hoved- og nøgletal og målrapporteringen (i det efterfølgende samlet 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. I tilknytning til revisionspåtegningen afgiver vi derfor en særskilt udtalelse om, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Ledelsesberetningen omfatter ligeledes målrapporteringen, hoved- og nøgletal samt øvrige noter.</p> |

Endvidere har vi i overensstemmelse med god offentlig revisionskik udvalgt relevante emner til såvel juridisk-kritisk revision som forvaltningsrevision. Vi afgiver ligeledes en særskilt udtalelse om, at vi ingen væsentlige kritiske bemærkninger har at rapportere i den forbindelse.

2. Ledelsens bekræftelser

I forbindelse med vores revision afgives en række erklæringer fra CBS' ledelse, herunder som dokumentation for de drøftelser, vi har med ledelsen i forbindelse med revisionens udførelse. Disse erklæringer kan i det væsentligste opsummeres således:

| | |
|--|--|
| Ledelsespåtegning | <p>Ledelsen skal i henhold til lovgivningen afgive en påtegning på årsrapporten, hvori det bekræftes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At årsrapporten er blevet godkendt. • At årsrapporten er retvisende, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende. • At de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. • At der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten. |
| Den daglige ledelses regnskabsberklæring | <p>Som led i revisionen har den daglige ledelse afgivet en regnskabsberklæring over for os vedrørende årsregnskabet for 2024. Den daglige ledelse har bl.a. bekræftet, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår, og at tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler. • Universitetets forvaltning vurderes at være tilrettelagt i overensstemmelse med principperne for god offentlig økonomistyring og sikrer, at universitetet er sparsommelig, produktiv og effektiv. • Universitetet efter ledelsens opfattelse har overholdt lovgivningen, og at forvaltningen har været økonomisk hensigtsmæssig. <p>Endvidere har den daglige ledelse erklæret, at fejl, der er konstateret under revisionen, er korrigeret i årsregnskabet.</p> |
| Forespørgsler om besvigelser | <p>Det er ved lov pålagt os at indhente udtalelser fra den daglige og øverste ledelse om eventuelle konstaterede eller formodede besvigelser eller fejlinformation.</p> <p>Den daglige ledelse har oplyst over for os, at den ikke har kendskab til besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, ligesom der ikke vurderes</p> |

at være særlig risiko for væsentlige fejl i universitetets årsregnskab som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af aktiver.

Den øverste ledelse bekræfter ved underskrift på dette dokument følgende:

1. At den øverste ledelse er bekendt med ledelsens ansvar for udformning og implementering af interne kontroller til at forebygge og opdage besvigelser.
2. At der efter den øverste ledelses vurdering ikke er særlig risiko for besvigelser, og at universitetet har et effektivt kontrolmiljø, der afdækker risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, herunder fejl i årsrapporten som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af universitetets aktiver.
3. At den øverste ledelse ikke har kendskab til oplysninger om besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, der kan have involveret ledelsen eller medarbejdere, og som kan have en væsentlig betydning for årsrapporten.

Vi har modtaget alle de ovenfor listede erklæringer uden bemærkninger.

3. Revisors ansvar

Vores arbejde som institutionsrevisorer tilrettelægges og udføres i henhold til internationale revisionsstandarder og § 9-aftalen, herunder standarder for offentlig revision. 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.

Revisionens formål, omfang og udførelse, revisors rapportering samt ansvarsfordelingen mellem ledelse og revision er beskrevet i bilag til vores protokollat af 27. marts 2023, herunder at formålet med revisionen er at udtrykke en konklusion om, hvorvidt årsregnskabet i alle væsentlige henseender er retvisende, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler.

Vores revision har ikke omfattet ledelsesberetningen inkl. ESG-rapportering og målrapportering. Erklæringsbekendtgørelsen 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 skal herefter på baggrund af vores gennemlæsning afgive en udtalelse om, hvorvidt ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Vores udtalelse om ledelsesberetningen skal placeres i umiddelbar forlængelse af vores revisionspåtegning på årsregnskabet.

Vi har i henhold til standarderne for offentlig revision (SOR) gennemgået udvalgte emner inden for forvaltningen og foretaget revision af udvalgte emner med henblik på at foretage juridisk-kritisk revision. Revisionen har omfattet plantemaerne: løn- og ansættelsesmæssige dispositioner, gennemførelse af indkøb samt styring af offentlige indkøb, aktivitets- og ressourcestyring samt mål- og resultatstyring. 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 de undersøgte dispositioner ikke viser væsentlige regelbrud. Ligeledes har vi med høj grad af sikkerhed konkluderet, at de undersøgte systemer, processer og dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen.

Vores revision af hvert udvalgt emne tager sigte på at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis som grundlag for en konklusion med høj grad af sikkerhed om det pågældende emne. Ved en revision kan der ikke opnås fuldstændig sikkerhed for at opdage alle regelbrud eller forvaltningsmangler. Da vi alene har udført juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision af de udvalgte emner, kan vi ikke udtale os med sikkerhed om, at der ikke kan være væsentlige regelbrud eller væsentlige forvaltningsmangler på områder, der falder uden for de udvalgte emner.

Vi skal anbefale, at alle ledelsesmedlemmer gør sig bekendt med beskrivelsen af revisionens formål, omfang og udførelse, revisors rapportering samt ansvarsfordeling mv.

4. Revisionens fokusområder

4.1 Risikovurdering og revisionsstrategi

Vores revision udføres i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision og internationale revisionsstandarder.

Vores rapportering i revisionsprotokollatet indeholder en redegørelse for den udførte revision til bestyrelsen, herunder en række pligtmæssige redegørelser for den udførte revision til brug for Rigsrevisionens og Uddannelses- og Forskningsministeriets tilsyn med CBS.

Kvalitet i revisionen er vores førsteprioritet. Revisionen planlægges og udføres på grundlag af en systematisk risikovurdering, således at hovedvægten lægges på de poster i årsrapporten og de dele af CBS' regnskabs- og rapporteringssystemer samt øvrige forretningsgange, hvor risikoen for væsentlige fejl er størst. Revisionen sigter således ikke mod at opdage eller korrigere uvæsentlige fejl, som ikke medfører en ændret helhedsvurdering af årsrapporten.

Årets revisionsstrategi er i lighed med tidligere år fastlagt ud fra en systematisk indsamling af informationer om CBS' interne og eksterne forhold, hvilket bl.a. har omfattet drøftelser med CBS' administrative ledelse og medarbejdere om følgende forhold hos CBS:

- Aktiviteter og den anvendte regnskabspraksis
- Mål, strategier og tilhørende forretningsrisici
- Internt kontrolsystem og forvaltning

Revisionen omfatter alene de forretningsgange, der kan medføre væsentlige fejl i årsrapporten eller risiko for kritik af CBS' forvaltning samt de påkrævede specifikke handlinger, der er fremhævet i revisionsbekendtgørelsen. Herudover har CBS en række forretningsgange, som har betydning for CBS' drift, men som ikke har væsentlig indvirkning på indsamlingen af data til årsrapporten.

CBS har it-systemunderstøttede forretningsgange, og vi har tilrettelagt en kontrolbaseret revisionsstrategi på væsentlige finansielle områder, såsom projekter og personaleomkostninger. På andre områder udføres en kombination af kontrolbaseret revision og substansrevision, mens der udføres en stor grad af substansrevision på juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision. Revisionen omfatter en gennemgang af de væsentligste forretnings- og aktivitetsområder samt af underliggende forretningsgange og interne kontroller.

4.2 Væsentlighedsniveau

Revisionsomfanget er fastsat ud fra aktivitetsniveauet og resultatet for 2024. Under revisionen af årsregnskabet har vi vurderet væsentlighedsniveauet til 61,5 mio.kr. (2023: 60 mio.kr.). Vi vil rapportere alle identificerede fejl, der enkeltvis eller sammenlagt overstiger 5% (3 mio.kr.) i vores revisionsprotokollat.

4.3 Forhold af væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten

I den efterfølgende figur har vi opsamlet de væsentligste forhold fra vores revision i form af en summarisk opstilling af de væsentligste tal fra årsregnskabet samt øvrige væsentlige revisionsområder. De enkelte områder er nærmere beskrevet i de efterfølgende afsnit, hvortil er anført konkrete referencer i figuren. Identificerede risici indikeres som enten høj eller betydelig risiko ud for regnskabsposterne. Risikovurderingen er en teoretisk revisionsmæssig vurdering, der danner grundlag for revisionsindsatsen og er således ikke en indikation på, at der er konstateret fejl.

| Regnskabelement mv. | Høj risiko | Betdelig risiko | t.kr. | t.kr. | Konklusion | | Henvisning | |
|---|------------|-----------------|--|------------------|------------|------|------------|--|
| | | | 2024 | 2023 | 2024 | 2023 | | |
| Aktiver | | | | | | | | |
| Immaterielle anlægsaktiver | | | 32.707 | 19.529 | ✓ | ✓ | 5.4 | |
| Materielle anlægsaktiver | | | 1.189.650 | 1.219.670 | ✓ | ✓ | 5.4 | |
| Finansielle anlægsaktiver | | | 46.350 | 46.316 | ✓ | ✓ | 5.4 | |
| Tilgodehavender fra salg vedr. varer og tjenesteydelser | | | 13.831 | 15.523 | ✓ | ✓ | 5.4 | |
| Tilgodehavender vedr. tilskudsfinansierede områder | ▼ | | 47.302 | 43.203 | ▲ | ✓ | 5.4 | |
| Andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter | | | 26.689 | 32.671 | ✓ | ✓ | 5.4 | |
| Likvide beholdninger | | | 210.237 | 96.997 | ✓ | ✓ | 5.4 | |
| Aktiver | | | 1.566.765 | 1.473.910 | | | | |
| Passiver | | | | | | | | |
| Egenkapital | | | 541.087 | 436.362 | ✓ | ✓ | 5.6 | |
| Hensatte forpligtelser | | | 35.837 | 39.365 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Periodiserede donationer | | | 38.081 | 40.620 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Statsgæld | | | 188.536 | 188.536 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Gæld til realkreditinstitutter | | | 260.253 | 297.821 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Anden langfristet gæld | | | 11.945 | 12.255 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser | | | 40.671 | 40.259 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Skyldig løn og feriepengeforpligtelse | | | 71.574 | 69.358 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Forudbetalte bundne tilskud | ▼ | | 180.845 | 168.881 | ▲ | ✓ | 5.5 | |
| Leverandører af varer og tjenesteydelser | | | 27.796 | 33.454 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Anden kortfristet gæld og periodeafgrænsningsposter | | | 170.140 | 146.999 | ✓ | ✓ | 5.5 | |
| Passiver | | | 1.566.765 | 1.473.910 | | | | |
| Resultatopgørelsen | | | | | | | | |
| Statstilskud | | | 1.256.946 | 1.187.628 | ✓ | ✓ | 5.3 | |
| Øvrige tilskud | ▼ | | 183.369 | 169.487 | ▲ | ✓ | 5.3 | |
| Salg af varer og tjenesteydelser | | | 18.295 | 25.628 | ✓ | ✓ | 5.3 | |
| Andre indtægter | | | 215.716 | 173.043 | ✓ | ✓ | 5.3 | |
| Personaleomkostninger | | | (1.062.027) | (1.057.157) | ✓ | ✓ | 5.3 | |
| Husleje | | | (106.148) | (103.968) | ✓ | ✓ | 5.3 | |
| Af- og nedskrivninger | | | (40.705) | (32.271) | ✓ | ✓ | 5.3 | |
| Øvrige driftsomkostninger | | | (355.293) | (367.121) | ✓ | ✓ | 5.3 | |
| Finansielle poster | | | (5.427) | (11.695) | ✓ | ✓ | 5.3 | |
| Resultat | | | 104.726 | (16.426) | | | | |
| Øvrige væsentlige områder | | | | | | | | |
| Pengestrømsopgørelse | | | | | | | 5.6 | |
| Generelle it-kontroller | ▼ | | | | ✓ | ✓ | 5.8 | |
| Ledelsens tilsidesættelse af kontroller | | ▼ | | | | | | |
| Forvaltning og juridisk-kritisk | ▼ | | | | ▲ | ▲ | 6 & 8 | |
| Forretningsgange og interne kontroller | | | | | ▲ | ✓ | 7.2 | |
| ▼ Risiko for væsentlige fejl | ✓ | ▲ | Ingen kritiske eller væsentlige kommentarer | | | | | |
| | ✗ | | Kræver ledelsens bevågenhed | | | | | |
| | | | Risiko har væsentlig betydning - kræver ledelsens bevågenhed | | | | | |

4.4 Særlige forhold

4.4.1 Kapitalberedskab

Vi vurderer, at CBS har et forsvarligt kapitalberedskab, men at en væsentlig del af likviditeten på 210 mio.kr. kan henføres til forudbetalte bundne tilskud på 181 mio.kr., og at det aktuelle niveau for likviditet ligger over CBS' behov for et likviditetsberedskab på ca. 70 mio.kr. til at sikre lønbetalinger og likviditetsudsving i løbet af året.

CBS' likvide beholdninger er forøget sammenholdt med 2023 som følge af et positivt driftsresultat, der er påvirket af indtægter fra afhændelsen af ejendomme og øgede indtægter fra STÅ, uden at dette har medført tilsvarende stigende omkostninger. På omkostningssiden er det særligt it-udstyr og software samt bygningsdrift og vedligeholdelse, der er lavere end budgetteret.

Likviditeten er derudover påvirket positivt af øgede forudbetalte bundne tilskud. Sammenholdes CBS' likvide midler med modtagne forudbetalinger, viser dette, at der uden disse forudbetalinger ville

være et uafdækket likviditetsbehov på 118 mio.kr. CBS har vurderet, at et eventuelt uafdækket likviditetsbehov kan finansieres ved lånoptagelse i ejendomme, hvor CBS vurderer, at der er friværdier, som kan belånes.

| mio.kr. | 2025 (Budget) | 2024 | 2023 |
|--|---------------|--------------|--------------|
| Likvide beholdninger | 105 | 210 | 97 |
| Uudnyttede træknings- og garantirammer | 0 | 0 | 0 |
| Samlet likviditet (sum) | 105 | 210 | 97 |
| Forudbetalinger fra deltagerbetaling* | (31) | (31) | (25) |
| Forudbetalte bundne tilskud* | (181) | (181) | (169) |
| Forudbetalt finanslovstilskud* | (116) | (116) | (110) |
| Netto likvid kapitalberedskab | (223) | (118) | (207) |

*I kolonnen for budget 2025 er det antaget, at forudbetalinger fra deltagerbetaling, forudbetalte bundne tilskud og forudbetalt finanslovstilskud forbliver uændrede i forhold til 2024.

Vi har fået forelagt bestyrelsesgodkendt budget for 2025, som blev gennemgået på bestyrelsesmødet i december 2024. Budgettet viser likvide beholdere på 105 mio.kr. pr. 31. december 2025 mod likvide beholdninger på 210 mio.kr. pr. 31. december 2024.

Vi har fået oplyst, at CBS' resultat og likviditet for 2024 har udskudt behovet for at optage nye lån, hvorfor det forventede lånebehov på 190 mio.kr. forventes fordelt ud over perioden 2026-2028. CBS vil i perioden 2025-2028 afdrage 168 mio.kr. på nuværende lån samt afholde større investeringer på samlet set 382 mio.kr. i perioden. Investeringerne omfatter EduHub (Nyt SIS) og flere gennemgribende renoveringer på bl.a. Kilen og Solbjerg Plads.

CBS har vurderet, at et likviditetsberedskab på ca. 70 mio.kr. vil sikre lønudbetalinger og likviditetsudsivning i året.

Henset til de kommende planlagte investeringer er vi enige i, at ledelsen bør fastholde et højt fokus på likviditetsstyring. Vi har noteret os, at budgettet for 2025 viser et overskud på 46 mio.kr. og en positiv likviditet.

4.4.2 Aktstykke til byggegrunde (Metro SYD)

CBS indgik ultimo december 2018 betingede købsaftaler om køb af to grunde og byggerettigheder til en samlet værdi af ca. 38,8 mio.kr. Købesummen ligger inden for de mandater, som bestyrelsen har givet i 2016 og 2018. Købene 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 inden for fem år.

CBS har i 2024 ikke truffet beslutning om byggeriet. Det er vores forståelse, at der ikke foreligger en endelig plan for opfyldelse af aktstykkets betingelser, men CBS arbejder på at udleje byggegrunden til CBS Boligfond. Vi har fået forelagt uddannelses- og forskningsministerens orientering til Finansudvalget, hvori ministeren giver status på sagen og tilkendegiver, at ministeren vil forelægge spørgsmålet om CBS' ejerskab af grundene for Finansudvalget, når CBS er endelig afklaret om anvendelsen af grundene, forventeligt i løbet af 2025 og senest med udgangen af 2026.

4.4.3 Graduate House

CBS har i perioden 2013-2017 erhvervet og ombygget Graduate House og har i den forbindelse ikke søgt om aktstykke, da CBS har vurderet, at ombygningen ikke ville overstige grænsen for krav om aktstykke.

Uddannelses- og Forskningsministeriet igangsatte den 10. januar 2024 en undersøgelse af, hvorvidt CBS har handlet i overensstemmelse med dagældende retningslinjer for indhentelse af aktstykker, hvor ministeriet har anmodet om en nærmere beskrivelse af ombygningsprojektet, herunder en mere detaljeret opgørelse af budget- og regnskabstal for ombygningen. CBS har den 24. januar 2024 præsenteret det efterspurgte materiale for Uddannelses- og Forskningsstyrelsen. Styrelsen har den 30. maj 2024 præsenteret CBS' redegørelse for Finansudvalget, der ifølge styrelsens vicedirektør Niels Beier ikke havde yderligere spørgsmål i relation til, hvorvidt CBS har handlet i overensstemmelse med dagældende retningslinjer.

CBS vurderer, at projektet i projekteringsfasen var under grænsen for krav om indhentelse af aktstykke, hvorfor CBS' ledelse vurderer, at der er handlet i overensstemmelse med loven. Der er ikke sket yderligere i undersøgelsen fra Finansudvalget, hvorfor vi ikke foretager os yderligere i relation til tilsynssagen.

5. Finansiell revision

5.1 Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet

Vi har ikke kendskab til fejl i årsrapporten, som ikke er korrigeret i forbindelse med revisionen.

5.2 Anvendt regnskabspraksis

Vi har gennemgået den anvendte regnskabspraksis og har fundet, at denne er i overensstemmelse med Uddannelses- og Forskningsministeriets samt Økonomistyrelsens retningslinjer herfor.

Der er ikke sket væsentlige ændringer i anvendt regnskabspraksis.

5.3 Resultatopgørelsen

Anvendelse af obligatoriske regnskabsdimensioner

Vi har i forbindelse med revisionen af årsrapporten gennemgået CBS' anvendelse af de fire obligatoriske regnskabsdimensioner, jf. Uddannelses- og Forskningsministeriets konterings- og fordelingsvejledning. CBS har implementeret den fælles kontoplan og har efterlevet denne igennem hele regnskabsåret, jf. gældende retningslinjer på området. Herudover har vi påset, at CBS' regnskabsinstruks indeholder en beskrivelse af registrering på de obligatoriske regnskabsdimensioner, som efterleves af CBS.

Vi har ikke konstateret mangler i CBS' tilrettelagte forretningsgange, processer og kontroller til opfyldelse af registrering efter Uddannelses- og Forskningsministeriets fælles kontoplan og regnskabsdimensionerne, og vi har konstateret, at disse bidrager til, at de obligatoriske regnskabsdimensioner

anvendes. Det er vores vurdering, at ledelsen har passende fokus på at følge de obligatoriske regnskabsdimensioner.

Vi har ligeledes påset, at CBS – i henhold til Uddannelses- og Forskningsstyrelsens bemærkning i "Brev om opfølgning på årsrapporten for 2023" af 1. juli 2024 - har præciseret afsnittet i den anvendte regnskabspraksis indeholdende oplysning om, hvilke af konterings- og fordelingsvejledningens metoder til initial kontering af omkostninger der ikke entydigt vedrører ét hovedformål.

Vores revision af de obligatoriske regnskabsdimensioner har ikke givet anledning til bemærkninger.

Statstilskud

I forbindelse med revisionen af dette område har vi bl.a. gennemgået den af CBS udarbejdede totalafstemning af statstilskud, herunder påset at bogførte direkte finanslovsbevillgede såvel som aktivitetsbestemte statstilskud er i overensstemmelse med udmeldinger fra de respektive ministerier.

Revisionen har omfattet en vurdering af, om CBS' rapporteringssystemer, forretningsgange og interne kontroller fungerer forsvarligt i forhold til det statstilskud, som genereres på baggrund af CBS' STÅ-aktivitet. CBS anvender STADS som studieadministrativt system og har passende processer og funktionsadskillelse ved registrering af studerende og karakterer. Herudover er der regelmæssig kontrol af fejllister, som genereres i forbindelse med overførsler mellem Digital Eksamen og STADS.

For så vidt angår aktiviteten for Åben Uddannelse (ÅU), udarbejder vi en særskilt revisorerklæring for CBS' indberetning af aktivitet og nyoptag.

Vores revision af statstilskud har ikke givet anledning til bemærkninger.

Øvrige tilskud

Vi har som led i vores revision af CBS' projektportefølje gennemgået budgetopfølgningen for 2. halvår 2024, hvor vi konstaterede, at den samlede liste ikke er fuldstændig, og at denne ikke gennemgås med tilstrækkelig detaljeringsgrad. Herudover konstaterede vi, at CBS ikke har en formaliseret proces for vurdering af hensættelse til tab på projekter.

Vi anbefaler et øget fokus på fuldstændigheden af listerne, som anvendes ved den halvårlige opfølgning på projekterne, samt etablering af en formaliseret proces for hensættelse til tab på projekter.

Som følge af konstaterede svagheder i kontrolmiljøet har vi haft en stikprøvebaseret revisionstilgang. Vi har udvalgt stikprøver på specifikke projekter og forholdt os til, at der foreligger en godkendt bevilling, og at de indregnede indtægter bliver dækket i henhold til den modtagne bevilling.

Vi har ikke konstateret fejl i forbindelse med vores revision.

Salg af varer og tjenesteydelser samt andre indtægter

I forbindelse med revisionen af salg af varer og tjenesteydelser samt andre indtægter har vi udført en række analyser med henblik på verifikation af indtægternes nøjagtighed. Vores gennemgang gav ikke anledning til bemærkninger.

Personaleomkostninger

Vi har fulgt op på sidste års gennemgang af forretningsgangene vedrørende gager og lønninger. Vi har igen i år gennemgået forretningsgange vedrørende registrering og vedligeholdelse af løndata, bl.a. med henblik på at sikre:

- At lønninger og lønrelaterede poster registreres i den korrekte periode.
- At alle lønninger og lønrelaterede poster registreres korrekt.
- At registrerede lønninger og lønrelaterede poster vedrører CBS og er godkendt,
- At alle lønninger og lønrelaterede poster er i overensstemmelse med lovgivning, aftaler og gældende overenskomster.

Vi har i forbindelse med den afsluttende revision af CBS' årsregnskab foretaget analyser af lønudviklingen for ledende medarbejdere samt nøglepersoner. Vi har ligeledes kontrolleret afstemningen af de udgiftsførte lønninger i årsregnskabet med indberetning til skattemyndighederne. Endvidere har vi stikprøvevist kontrolleret, at lønrelaterede poster er reguleret i overensstemmelse med gældende regler og praksis.

Samlet set er det vores vurdering, at der er etableret en hensigtsmæssig og betryggende lønadministration. Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Husleje, øvrige driftsomkostninger, af- og nedskrivninger og finansielle poster

Husleje og øvrige driftsomkostninger er stikprøvevist kontrolleret i forhold til periode, beløb, godkendelse mv. Endvidere har vi i forbindelse med vores revision af øvrige driftsomkostninger efterprøvet, at CBS' systemopsatte godkendelsesprocedurer har været implementeret som oplyst. CBS har i tillæg til vores revision oplyst, at godkendelsesprocedurerne ikke har været kompromitteret i året.

Vi har sandsynliggjort de foretagne afskrivninger og sammenholdt dem med CBS' regnskabspraksis.

Vi har afstemt de finansielle poster til engagementsoversigter fra eksterne parter.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.4 Balance – aktiver

Immaterielle og materielle anlægsaktiver

Vi har i forbindelse med vores revision testet, at CBS' forretningsgange og interne kontroller til at sikre tilstedeværelse og værdiansættelse af CBS' anlægsmasse har været implementeret og effektive igennem hele regnskabsåret.

Vi har udvalgt stikprøver på tilgange i årets løb, som er afstemt til underliggende dokumentation. Denne gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger. Vi har ligeledes forholdt os til afgang i anlægskartoteket.

CBS har i 2024 indgået en betinget salgsaftale med Frederiksberg Kommune om at frasælge matr.nr. 239b Frederiksberg (trekantsgrunden), der i dag tjener til formål som parkeringsplads for CBS.

Aftalen er betinget af en række forhold, der er beskrevet i den indgåede kontrakt, herunder at ressortministeriet godkender, at CBS sælger trekantsgrunden til Frederiksberg Kommune for 2 mio.kr. uden offentligt udbud.

Vi følger op på opfyldelse af betingelserne i den indgåede aftale i forbindelse med revisionen for 2025.

Vores revision har herudover ikke givet anledning til bemærkninger.

Finansielle anlægsaktiver

De finansielle anlægsaktiver består af huslejedeposita og kapitalandele. Vi har i forbindelse med vores revision stikprøvevist kontrolleret huslejedeposita til underliggende dokumentation. Herudover har vi indhentet dokumentation relateret til værdiansættelsen af kapitalandele. Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser

Vi har gennemgået CBS' forretningsgange og processer til opgørelse af hensættelser til imødegåelse af tab og sammenholdt disse med analyser af debitorernes aldersfordeling på samme tidspunkt i tidligere år, debitorernes sammensætning og realiserede tab i regnskabsåret. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Tilgodehavende fra igangværende tilskudsaktiviteter

Vi henviser til beskrivelsen under afsnit 5.3 "Øvrige tilskud".

Vi har ikke konstateret fejl i forbindelse med vores revision.

Andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter

Vi har i forbindelse med revisionen gennemgået andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter, som stikprøvevist er gennemgået til underliggende specifikationer og dokumentation. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Likvide beholdninger

Likvide beholdninger er afstemt til ekstern dokumentation, herunder modtagne engagementsforespørgsler. Vi har endvidere kontrolleret, at CBS' likvide midler er anbragt i overensstemmelse med CBS' politikker herfor. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.5 Balance – passiver

Hensatte forpligtelser

Regnskabsposten vedrører primært hensættelse til istandsættelse af lejemål samt øvrige mindre hensættelser. Vi har vurderet ledelsens værdiansættelse af hensatte forpligtelser og har ingen bemærkninger hertil.

Periodiserede donationer, statsgæld, gæld til realkreditinstitutter samt anden langfristet gæld

Vi har sandsynliggjort afskrivningerne og fordelingen mellem kort- og langfristet gæld for periodiserede donationer, uden at det har givet anledning til bemærkninger.

Vi har afstemt statsgæld og anden langfristet gæld til bekræftelse fra eksterne parter.

Gæld til realkreditinstitutter er ligeledes afstemt til bekræftelse fra eksterne parter, og vi har gennemgået amortiseringen af kurstab.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Skyldig løn og feriepengeforpligtelse

Vi har i forbindelse med årets revision gennemgået CBS' procedure for korrekt ferieregistrering, som skal sikre, at der foreligger et validt grundlag for CBS' beregning af feriepengeforpligtelsen pr. 31. december 2024.

På den baggrund vurderes det, at forpligtelsen pr. 31. december 2024 er beregnet på et korrekt grundlag og efter korrekt metode.

Vi har analyseret udviklingen i skyldig løn.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Forudbetalte bundne tilskud

Vi henviser til beskrivelsen under afsnit 5.3 "Øvrige tilskud".

Vi har ikke konstateret fejl i forbindelse med vores revision.

Leverandører af varer og tjenesteydelser

Vi har gennemgået forretningsgange for korrekt behandling af kreditorer, herunder bogføring i korrekt periode. Endvidere har vi i forbindelse med vores revision af øvrige driftsomkostninger efterprøvet, at universitetets systemopsatte godkendelsesprocedurer har været implementeret og fungeret i hele regnskabsåret. Afslutningsvist har vi forholdt os til udviklingen i regnskabsposten.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Anden kortfristet gæld og periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposten vedrører primært periodisering af statstilskud for 2025, som er modtaget ultimo december 2024. Vi har afstemt forudbetalt statstilskud til udbetalingsbilag fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen uden bemærkninger.

Anden gæld består af deposita for udlejning, uanbringelige indtægter, legater fra studielån, øvrige skyldige omkostninger og periodiseringer pr. 31. december 2024.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.6 Balance – egenkapital

Der har ikke været bevægelser på egenkapitalen ud over årets resultat, hvilket vi har afstemt, uden at det har givet anledning til bemærkninger.

5.7 Pengestrømme og likviditet

Årets samlede likviditetsvirkning udgør 113.240 t.kr. mod negativt 54.116 t.kr. sidste år:

| | 2024 | 2023 |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| | t.kr. | t.kr. |
| Driftens likviditetsvirkning | 151.543 | 25.023 |
| Investeringers likviditetsvirkning | 1.393 | (43.661) |
| Finansieringens likviditetsvirkning | (39.696) | (35.478) |
| Årets likviditetsforskydning | <u>113.240</u> | <u>(54.116)</u> |

Forbedringen i driftens likviditetsvirkning skyldes primært et forbedret driftsresultat, jf. omtale i afsnit 6.2.

5.8 Generelle it-kontroller

Baseret på årets it-revision er det vores vurdering, at de generelle it-kontroller, som CBS varetager, i det væsentligste har været hensigtsmæssigt udformet og opretholdt. Det er vores vurdering, at der ikke er mangler eller svagheder i de generelle it-kontroller, som har væsentlig betydning for regnskabsaflæggelsen, for så vidt angår de områder, hvor vi har det revisionsmæssige ansvar.

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

Som led i revisionen af CBS har vi revideret den del af de generelle it-kontroller, som vi vurderer relevant for aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, og som er i overensstemmelse med de lovgivningsmæssige krav.

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.

| | |
|--|---|
| Scope | <p>Scope for vores revision af generelle it-kontroller for 2024 har været følgende systemer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navision Stat • IndFak2 • SLS <p>Som institutionsrevisor skal vores revision af ovenstående systemer ses som et tillæg til Rigsrevisionens revision af statens ovenstående systemer. Dette betyder i praksis, at vores revision primært vedrører brugeradministration og kontroller relateret til brugeren af systemerne. For nærmere detaljer om revisionen af systemerne henvises til Rigsrevisionens revision af disse.</p> |
| Management letter | <p>Vi har ikke konstateret væsentlige kontrolmangler.</p> |
| Backupprocedurer | <p>Vi har fået oplyst, at CBS vurderer, om backupprocedurerne er tilstrækkelige til at sikre, at CBS overholder lovens krav til opbevaring af regnskabsmateriale, og at bogføringsmaterialet kan genskabes, hvis det går tabt. CBS er afhængige af Økonomistyrelsens backupprocesser. CBS har ikke haft mulighed for at foretage en restore-test, da Økonomistyrelsen har oplyst, at det er styrelsens ansvar med henvisning til Økonomistyrelsens ledelseserklæring.</p> |
| Ledelseserklæring fra Økonomistyrelsen | <p>Vores gennemgang af Økonomistyrelsens ledelseserklæring og tilhørende bilag har ikke givet anledning til bemærkninger. Økonomistyrelsen bekræfter i deres ledelseserklæring af 15. januar 2025, at Økonomistyrelsen i perioden 1. januar-31. december 2024 indestår for sikkerheden i og omkring de kundesvendte systemer (bl.a. Navision Stat, SLS, IndFak2, Rejsud m.fl.), herunder de indbyggede automatiske kontroller til at understøtte CBS' anvendte systemer.</p> |
| Brug af automatiske kontroller | <p>Vores gennemgang af de generelle it-kontroller har ikke omfattet en vurdering af kontrol- og sikkerhedsniveauet i de enkelte brugersystemer, herunder automatiske kontroller i de administrative processer og logiske adgangsrettigheder til udførelse af forretningsaktiviteter i brugersystemerne, da dette indgår i ledelseserklæringen fra Økonomistyrelsen. Vi har endvidere ikke efterprøvet, at de generelle it-kontroller har fungeret i hele regnskabsperioden.</p> |
| Afgrænsning | <p>Revisionen omfatter den administrative it-anvendelse. De gennemgængede kontroller er testet med et revisionsunderstøttende formål og repræsenterer kun en delmængde af den samlede informationssikkerhed. Vores gennemgang omfatter ikke cyber- og datasikkerhed, herunder sikring mod interne og eksterne trusler, malware, hacking og datatab samt sikring af persondata, databehandlaftaler og overholdelse af relevant lovgivning. Vores gennemgang er ligeledes ikke specifikt rettet mod at afdække brud på persondataforordningen (GDPR).</p> |

5.9 Funktionsadskillelse

Funktionsadskillelse er et vigtigt element i store organisationer. I forbindelse med revisionen har vi vurderet funktionsadskillelsen hos CBS.

CBS har implementeret en proces, som sikrer, at der løbende sker overvågning af den systemopsatte funktionsadskillelse. På områder, hvor det ikke har været praktisk muligt at sikre systemopsat funktionsadskillelse, har CBS implementeret kompenserende kontroller.

I forbindelse med revisionen har vi vurderet funktionsadskillelsen på en række specifikke områder og sikret, at der er en passende beskrivelse heraf i regnskabsinstruksen, som bliver efterlevet af CBS. Vi har endvidere gennemgået den systemopsatte funktionsadskillelse og har ikke væsentlige, kritiske bemærkninger hertil.

6. Juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision gennemføres i henhold til standarderne for offentlig revision (SOR).

Standarderne har til formål at sikre en ensartet revision på det offentlige område på tværs af forskellige offentlige institutioner og indeholder derfor et antal pligtige plantemaer, der skal gennemgås som led i dels SOR 7-forvaltningsrevision (fem temaer) og dels SOR 6-juridisk-kritisk revision (seks temaer), i det omfang disse er relevante. Derudover skal det overvejes, hvorvidt der er behov for at udvælge andre områder til revision.

Revisionen af de pligtige plantemaer i henhold til SOR kan gennemføres efter en rotationsplan, således at de pligtige områder er dækket over en fem-årig periode. I tillæg hertil har Uddannelses- og Forskningsstyrelsen anført, at de i 2024 forventer følgende områder omfattet af revisionen:

SOR 6 – Juridisk-kritisk revision:

- Gennemførelse af indkøb
- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner

SOR 7 – Forvaltningsrevision:

- Aktivitets- og ressourcestyring
- Mål- og resultatstyring
- Styring af offentlige indkøb

Vores rotationsplan for de kommende år er præsenteret nedenfor. Vi har i henhold til styrelsens instruks vist de plantemaer, der planlægges revideret inden for en fem-årig periode, samt plantemaer og underemner, der er revideret inden for fire år før indeværende regnskabsår.

| Relevante plantemaer | Finansiel værdi (væsentlighed) | Risiko for forvaltningsmangel | Begrundelse | Tidspunkt for gennemgang | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------|--|------------------------------|------|------------------------------|
| | | | | Tidligere år | 2024 | Fremtidig år |
| Gennemførelse af indkøb (SOR 6a) | ● ● ● | ● ○ ○ | Plantema relateret til gennemførelse af indkøb vurderes væsentlig henset til væsentligheden af de indregnede omkostninger. | 2021 2023 | × | 2027 |
| Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner (SOR 6b) | ● ● ● | ● ○ ○ | Plantema relateret til løn og ansættelsesmæssige dispositioner vurderes væsentlig henset til væsentligheden af de indregnede omkostninger | 2020 2021 2022 2023 | × | 2028 2027 2026 2025 |
| Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed) (SOR 6c) | ● ○ ○ | ● ● ○ | Plantemaet vurderes uvæsentlig, da omfanget af CBS' IDV-projekter er begrænset, dog er der risiko for manglende overholdelse af relevante regelsæt. Plantemaet kan roteres hvert 3. år fra 2024 jf. revisionsinstruks for 2024. | 2020 2021 2022 2023 | | 2026 |
| Aktivitets- og ressourcestyring (SOR 7a) | ● ● ● | ● ○ ○ | Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS skal sikre, at aktiviteter og ressourcer tilpasses de faktiske behov. Herunder at det løbende tilstræbes at tilpasse omkostningerne til det aktuelle aktivitetsniveau. | 2020 2021 2022 2023 | × | 2028 2027 2026 2025 |
| Udvalgt underemne: Håndtering af eksternt finansierede projekter (SOR 7a) | ● ● ● | ● ○ ○ | Underemnet vurderes væsentligt, da CBS har mange projekter, der finansieres af eksterne parter, hvor der stilles betingelser til projektet for at modtage finansieringen. Der vil være fokus på håndtering af projekter fra vugge til grav samt fokus på, at CBS har udarbejdet tilstrækkelige og betryggende forretningsgange på området. | 2022 2023 | | |
| Mål- og resultatstyring (SOR 7b) | ● ● ● | ● ○ ○ | Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS skal sikre, at der er fastsat mål for uddannelseskvaliteten og opfølgning på de opnåede resultater på mål af høj væsentlighed. | 2020 2021 2022 2023 | × | 2028 2027 2026 2025 |
| Styring af offentlige indkøb (SOR 7c) | ● ● ● | ● ○ ○ | Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS er forpligtet til at sikre, at indkøb sker i henhold til fastlagte indkøbspolitikker og strategier, og at der følges op på målsætninger for indkøbere, og at udbudsloven samt andre relevante statslige regelsæt overholdes, i det omfang de er relevante for CBS. | 2021 2023 | × | 2027 2025 |
| (X) Minimumshandlinger gennemført | | | | | | |

6.1 Juridisk-kritisk revision

Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner

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.

Afgrænsning

CBS anvender SLS, og Økonomistyrelsen har ansvaret for, at indrapporterede løndelev er kommet korrekt til udbetaling. Økonomistyrelsen har i en ledelseserklæring dateret 15. januar 2025 bekræftet, at Økonomistyrelsen indestår for sikkerheden i systemerne, og at der ikke er forhold af væsentlig betydning for revisionen, hvorfor vores revision er afgrænset til en vurdering af indrapportering til SLS og behandling af uddata.

Emner

Revisionen har omfattet en vurdering af emnerne:

- Etablerede forretningsgange, som forebygger, at der udbetales løn, som ikke er i overensstemmelse med gældende regler.
- Procedurer for vurdering af, om lønindplacering er sket ud fra passende dokumentation.
- Kontrol for uautoriseret adgang.
- Kontrol for, om transaktioner godkendes ved indtastning.
- Kontrol for, om merarbejde til ledere udbetales i overensstemmelse med gældende retningslinjer.

Observationer

Det er vores vurdering, at CBS har etableret forretningsgange, der understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og retsnormer (praksis).

Der henvises herudover til afsnit 5.3 om personaleomkostninger for nærmere gennemgang af området.

Konklusion på udført juridisk-kritisk revision

Vi har i forbindelse med revisionen af ovenstående område ikke konstateret indikationer på væsentlige regelbrud i forbindelse med løn- og ansættelsesmæssige dispositioner.

6.2 Forvaltningsrevision

Aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring)

Formål

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

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS 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.

Emner

Revisionen har omfattet en vurdering af emnerne:

- Der udarbejdes bestyrelsesgodkendte budgetter.
- Der foreligger regnskabsinstruks med henblik på at sikre korrekte bogholderiregistreringer.
- Der er faste procedurer for rapportering til ledelse og bestyrelse.
- Rapporteringen omfatter alle CBS' aktiviteter.
- Det dokumenteres løbende i referater, at økonomirapporteringen er drøftet i bestyrelsen.
- Centrale kontroller i forbindelse med udarbejdelsen af den løbende økonomirapportering er implementeret og fungerer effektivt.

Observationer

Grundlaget for CBS' økonomistyring er budgettet for 2024, som blev vedtaget af bestyrelsen i december 2023. Den løbende opfølgning fokuserer på væsentlige ændringer og udvikling i resultatopførelsen.

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.

CBS realiserede i 2024 et overskud på 105 mio.kr. mod et budgetteret underskud på 6 mio.kr., hvilket er 111 mio.kr. bedre end det budgetterede. En del af budgetafvigelsen kan henføres til overskuddet fra salg af ejendomme, hvor CBS realiserede 27 mio.kr. Resultatet uden ejendomme er derfor justeret til 78 mio.kr. Driftsomkostningerne endte med at være 43 mio.kr. lavere end budgetteret, hvilket skyldes, at der generelt har været et lavere forbrug end forventet på tværs af CBS, men især it-udstyr og software samt bygningsdrift og vedligeholdelse har været lavere end budgetteret. Herudover er STÅ-indtægterne steget, hvilket primært relaterer sig til stigningen i antallet af optagne i 2023, der slår igennem i STÅ-indtægterne for 2024, samtidig med at et lavere frafald ses fra især bachelorstuderende.

| mio.kr. | 2023 | 2024 (budget) | 2024 (realiseret) | 2024 (fratrullet ejendomssalg) |
|------------------------------------|--------|---------------|-------------------|--------------------------------------|
| Omsætning (mio. kr.) | 1.556 | 1.608 | 1.674 | 1.646 |
| Overskudsgrad | -1,10% | -0,37% | 6,25% | 4,67% |
| Omkostninger (mio. kr.) | 1.561 | 1.614 | 1.564 | 1.564 |
| Omk. (ex. løn) i pct. af indtægter | 32,40% | 34,58% | 29,99% | 30,50% |
| Lønoms-kostninger | 1.057 | 1.058 | 1.062 | 1.062 |
| Løn i pct. af indtægter | 67,90% | 65,80% | 63,43% | 64,50% |
| Årsværk (VIP) | 699 | - | 660 | - |
| Årsværk (D-VIP) | 205 | - | 188 | - |
| Årsværk (TAP) | 738 | - | 722 | - |
| Løn pr. årsværk | 644 | - | 677 | - |
| Resultat | (16) | (6) | 105 | 77 |
| Egenkapital | 436 | 431 | 541 | 513 |

Vi bemærker følgende i udviklingen fra 2023 til 2024:

- Løn i procent af indtægter er faldet i forhold til 2023 og budgettet for 2024. Dette sker som et resultat af den fokuserede indsats i form af personaletilpasning. Det bemærkes, at der er et fald i årsværk på tværs af VIP, DVIP og TAP.
- Lønoms-kostninger udgjorde 1.062 mio.kr. i 2024 og er dermed steget med 5 mio.kr. i forhold til 2023. Et uændret personalebudget var forventet på baggrund af personalereduktionen i efteråret 2023. Lønoms-kostningerne endte med at være højere end budgetteret som følge af, at lønnen i forbindelse med overenskomstforhandlingerne steg mere end den budgetterede lønstigning på 3,8%.

CBS har realiseret et resultat, der økonomisk er bedre end budgetteret. Der er dog behov for et fortsat fokus på økonomien og likviditeten som beskrevet i afsnit 4.4.1. CBS arbejder på, at der decentralt sker en mere kritisk stillingtagen til og vurdering af budgetindmeldingerne, som skal medvirke til at CBS nedbringer budgetafvigelse. Vi er enige i CBS' fokus og følger op på forholdet i forbindelse med revisionen for 2025.

Mål- og resultatstyring

Formål

Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at CBS kan rapportere om de mål, der er fastsat af Uddannelses- og Forskningsministeriet i resultatkontrakten, og at der er tilrettelagt procedurer, der understøtter udarbejdelse af en retvisende målrapportering.

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.

Emner

Revisionen har omfattet en vurdering af emnerne:

- Procedurer og kontroller for vurdering af, om resultatrapportering er sket ud fra passende dokumentation.
- Dokumentation for de oplyste resultater.

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.

Styring af offentlige indkøb og gennemførelse af indkøb

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 en 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. Revisionen omfatter emnerne 1) Styring af offentlige indkøb, herunder politikker, overvågning og rapportering samt 2) Gennemførelse af indkøb, der omfatter udbuds- og evalueringsprocessen, herunder kontrol af, at fakturering er sket i overensstemmelse med indgåede aftaler.

Emner

Revisionen har omfattet en vurdering af emnerne:

1) For styring af offentlige indkøb er der bl.a. foretaget 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 tilrettelagt procedurer, som overvåger, hvor stor en del af det samlede indkøb der er omfattet af rammeaftaler eller indhentelse af tilbud, og at der er en passende aftaledækning.

2) For gennemførelse af indkøb er der bl.a. foretaget en vurdering af, om:

- Der er opsat en godkendelsesproces for godkendelse af omkostninger, herunder at godkender er ansvarlig for at kontrollere til indhentede tilbud eller anvendte rammeaftaler, og at denne proces efterleves.
- Der ved større indkøb indhentes flere tilbud, og om indkøb over EU's tærskelværdier sendes i offentlige udbud.

Observationer

Vi har i forbindelse med vores gennemgang af indkøbsområdet konstateret, at ledelsesrapportering på indkøbsområdet ikke udarbejdes på et tilstrækkeligt grundlag. Vi anbefaler, at den ledelsesmæssige bevågenhed på området øges, og at der foretages overvågning af udviklingen i aftaledækkede indkøb. Der bør stilles krav om, at det dokumenteres, at indkøb på institutter har en passende aftaledækning, og at relevant dokumentation registreres i indkøbssystemet, så central opfølgning er mulig.

Vi følger op på udviklingen i detaljeringsgraden og niveauet for aftaledækket indkøb, i forbindelse med den løbende revision for 2025.

Konklusion på udført forvaltningsrevision

Vi har på indkøbsområdet konstateret forhold, der bør styrkes for at sikre sparsommelighed og overholdelse af udbudsloven. Herudover er vi i forbindelse med revisionen af ovenstående områder ikke blevet bekendt med forhold, som indikerer, at universitetets midler ikke er blevet forvaltet tilfredsstillende.

7. Øvrige elementer

7.1 Formelle forhold vedrørende regnskabsaflæggelsen

Vi har revideret CBS' årsregnskab og fundet, at dette er udarbejdet i overensstemmelse med lov om statens regnskabsvæsen mv., regler fastsat i Finansministeriets "Økonomisk Administrativ Vejledning" samt bekendtgørelse nr. 764 af 19/06/2024 om tilskud, regnskab og revision mv. ved universiteterne.

7.1.1 CBS' formål

På baggrund af vores revision er det vores opfattelse, at foretagne dispositioner i 2024, i al væsentlighed, er foretaget inden for CBS' vedtægtsmæssige formål.

7.1.2 Drøftelser om besvigelser med direktionen og bestyrelsen

Vi har drøftet risikoen for besvigelser med CBS' øverste daglige ledelse og formanden for CBS' bestyrelse. Drøftelserne har også omfattet de interne kontroller, som er implementeret for at forebygge denne risiko.

Vi skal bemærke, at vi under vores revision ikke har konstateret fejl i årsrapporten som følge af besvigelser.

Af formelle årsager skal vi desuden forespørge den øvrige bestyrelse om, hvorvidt den har kendskab til besvigelser eller igangværende undersøgelser af formodede besvigelser. Vi tillader os at anse bestyrelsens underskrift på nærværende protokollat som en bekræftelse på, at bestyrelsen ikke har kendskab til sådanne forhold.

7.2 Forretningsgange og interne kontroller

Vi har i forbindelse med vores revision endvidere foretaget følgende revisionshandling.

7.2.1 Revision af forretningsgange og interne kontroller

Revisionen har omfattet en vurdering af, om CBS' rapporteringssystemer, forretningsgange og interne kontroller fungerer forsvarligt på de områder, som har været omfattet af vores gennemgang. Formålet med gennemgangen har været at vurdere, om de interne kontroller er betryggende, dvs.:

- Om kontrollerne er designet hensigtsmæssigt i forhold til de kontrolmål, de skal sikre.
- Om de faktisk er implementeret hos CBS.
- Om de eventuelt har fungeret i hele den periode, som revisionen omfatter.

Gennemgangen har omfattet en vurdering af, om:

- De interne kontroller sikrer en fuldstændig, nøjagtig og rettidig behandling af godkendte transaktioner.
- De interne kontroller sikrer overholdelse af relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis.
- De interne kontroller understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af midlerne.
- De interne kontroller forhindrer, at fejl opstår, eller sikrer, at opståede fejl opdages og rettes.
- Der er dokumentation for den foretagne databehandling og de udførte kontroller.

Vi har i forbindelse med vores revision for 2024 haft et særligt fokus på relevante kontroller, som adresserer den betydelige risiko for ledelsens tilsidesættelse af kontroller, der er en foruddefineret risiko i henhold til internationale revisionsstandarder.

CBS anvender økonomistyringssystemet Navision Stat, hvor det er muligt for alle brugere at foretage manuelle posterings uden godkendelse af en anden bruger, hvilket øger risikoen for, at der foretages posterings, som bevidst påvirker årsregnskabet i en bestemt retning.

I forbindelse med vores gennemgang har vi konstateret, at CBS ikke godkender manuelle posterings, men foretager løbende controlling af balancen og resultatopgørelsen. Vi anbefaler, at store eller komplekse manuelle posterings godkendes på passende ledelsesniveau.

Vi anser CBS' bogføring for foretaget således, at den kan danne grundlag for opstilling af såvel årsregnskab som andre økonomiske informationer. Det er vores opfattelse, at CBS, med undtagelse af anbefalingen relateret til godkendelse af manuelle posterings, har etableret tilstrækkelige kontrolforanstaltninger til sikring af en korrekt registrering af alle indtægter og omkostninger. Endvidere er det vores opfattelse, at CBS har etableret tilstrækkelige kontrolforanstaltninger til sikring af sine aktiver.

7.2.2 CBS' bogholderi og regnskabsvæsen

Vi anser CBS' bogføring for foretaget således, at den løbende kan danne grundlag for opstilling af såvel årsregnskab som andre økonomiske informationer. Der er foretaget enkelte reklassifikationer i forbindelse med regnskabsafslutningen pr. 31. december 2024. De foretagne posterings har ikke ændret ved vores opfattelse.

7.3 Ledelsesberetning, målrapportering og anden compliance

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. Revisionsbekendtgørelsen 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 revisionsbekendtgørelsen og paradigmet skal indgå i ledelsesberetningen. Vi har desuden som led i forvaltningsrevisionen foretaget en gennemgang af resultatmålsrapporteringen.

Vi har kontrolleret, at ledelsen overholder alle pligter i henhold til lovgivningen og revisionsbekendtgørelsen.

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

7.3.1 ESG-rapportering

CBS rapporterer på ESG-nøgletal i årsrapportens ledelsesberetning med det formål at sætte fokus på samfundsansvar og bæredygtighed. Vi har for 2024 særskilt kontrolleret de beregnede nøgletal i ledelsesberetningen samt de underliggende metoder herfor. Metoderne er, i al væsentlighed, uændrede sammenholdt med metoderne anvendt i 2023.

Gennemgangen har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

7.4 Ledelsens regnskabserklæring samt ikke-korrigerede fejl i årsrapporten

Som led i revisionen af vanskeligt reviderbare områder har CBS' øverste daglige ledelse afgivet en regnskabserklæring over for os vedrørende årsrapporten for 2024. Heri har de bl.a. erklæret, at:

- CBS' ledelse er enig i, at CBS' anlægsaktiver er værdiansat forsvarligt.
- Der er taget økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler, der er omfattet af årsrapporten.
- Statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår.
- Tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler.
- CBS' aktiver ikke er pantsat eller behæftet med ejendomsforbehold ud over det i årsrapporten oplyste.
- Indtægter fra projekter og IDV-aktiviteter er indregnet fuldstændigt og nøjagtigt og er periodiseret korrekt.
- Der ikke er verserende eller truende erstatningskrav, retssager eller eventualforpligtelser såsom pensions-, kautions- og garantiforpligtelser samt andre økonomiske forpligtelser, herunder leasingforpligtelser, ud over de i årsrapporten anførte, som væsentligt vil kunne påvirke bedømmelsen af CBS' økonomiske stilling.

- Der ikke er konstateret væsentlige besvigelser i det forløbne regnskabsår, og at CBS' forretningsgange og interne kontroller bl.a. har til formål at forebygge muligheden for besvigelser.
- Der fra balancedagen og frem til i dag ikke er indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten, og som ikke er kommet til udtryk i ledelsesberetningen.

Der er ikke konstateret fejl i årsrapporten.

7.5 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 CBS på alle væsentlige områder overholder statens regnskabsregler.

7.6 Rapportering til andre myndigheder og underskriftsforhold

Vi har foretaget kontrol af, at CBS har foretaget de påkrævede rapporteringer til de respektive myndigheder, og at årsrapporter og revisionsprotokollater er underskrevet af bestyrelsen og CBS' øverste daglige ledelse.

7.7 Forsikringsforhold

CBS er i lighed med tidligere år forsikringsmæssigt dækket af Statens Selvforsikring.

Vi gør opmærksom på, at CBS løbende bør evaluere, om der er særlige områder, hvor der kan tegnes særskilte forsikringer. Vi har ikke vurderet, om Statens Selvforsikring yder fuld økonomisk kompensation i alle skadessituationer. Ved indtægtsdækket virksomhed dækker Statens Selvforsikring ikke produktansvar og rådgivningsansvar.

CBS oplyser at have vurderet, at der ikke for nuværende gennemføres aktiviteter, hvor der skønnes, at produktansvar eller rådgivningsansvar kunne blive gjort gældende.

Vi har konstateret, at CBS har tegnet skadeforsikringer for de bygninger, som CBS ejer, i henhold til universitetsloven § 30, stk. 5. Vi anbefaler dog, at CBS løbende revurderer forsikringsdækningen af CBS' bygninger.

7.8 Strategi for finansiel risikostyring

Vi har udført følgende handlinger i forhold til CBS' strategi for finansiel risikostyring:

- Vi har kontrolleret, at CBS har en bestyrelsesgodkendt strategi for finansiel risikostyring.
- Vi har kontrolleret, at strategien som minimum indeholder de punkter, som er med i Uddannelses- og Forskningsstyrelsens standardskabelon til CBS' strategi for finansiel risikostyring.
- Vi har kontrolleret, at CBS efterlever de mål, som bestyrelsen har godkendt i forhold til finansiering og økonomiske nøgletal.
- Vi har påset, at den finansielle strategi er gennemgået af bestyrelsen, og at bestyrelsen har forholdt sig til, om strategien bliver fulgt, og om der er behov for en tilpasning af strategien.

Vi har kontrolleret, at bestyrelsen har godkendt CBS' strategi for finansiel risikostyring den 14. september 2022. Gennemgangen har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.9 Bestyrelsesgodkendte vedligeholdelsesplaner for bygninger

Vi skal minimum hvert tredje år påse, at CBS har udarbejdet en flerårig plan til sikring af, at der sker en forsvarlig vedligeholdelse af ejede bygninger. Der er udarbejdet vedligeholdelsesplaner dækkende en periode på minimum ti år.

Vi har i forbindelse med revisionen for 2024 påset, at bestyrelsen løbende tager stilling til de udarbejdede vedligeholdelsesplaner i forbindelse med budgetlægningen. Der tages løbende stilling til, om planlagt, men ej gennemført vedligeholdelse/investering, skal gennemføres eller udskydes, herunder om det er forsvarligt ikke at gennemføre dem. Den udarbejdede vedligeholdelsesplan vurderes fyldestgørende, og vores gennemgang heraf har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.10 Redegørelse vedrørende forskningsinfrastruktur

I henhold til Uddannelses- og Forskningsstyrelsens brev af 1. december 2015 skal vi redegøre for vores undersøgelser vedrørende universitetets forskningsinfrastruktur, herunder hvorledes universitetet sikrer, at statsfinansieret forskningsinfrastruktur alene anvendes accessorisk til universitetets indtægtsdækkede virksomhed.

Forskningsinfrastruktur skal i denne sammenhæng forstås som anlæg, der anvendes i forsknings-sammenhæng.

Omfanget af CBS' indtægtsdækkede virksomhed udgør alene 198 t.kr., svarende til under 0,01% af den samlede omsætning fordelt på to projekter i 2024. CBS har ikke anlæg registreret på delregnskab 90 (indtægtsdækket virksomhed) og vurderer, at statsfinansieret forskningsinfrastruktur alene anvendes accessorisk til CBS' indtægtsdækkede virksomhed med under 1%.

På baggrund af at den indtægtsdækkede virksomhed udgør en begrænset del af universitetets almindelige virksomhed, er det vores vurdering, at der ikke er væsentlig indikation på, at omfanget af anvendelsen af forskningsinfrastruktur er andet end accessorisk til CBS' almindelige virksomhed.

Det er vores vurdering, at CBS har foretaget den krævede vurdering af anvendelsen af forskningsinfrastruktur, og vi har ingen bemærkninger til denne.

7.11 Datterselskaber

CBS har ikke ejerskab i datterselskaber.

8. Opfølgning på bemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater

Vi har som led i vores revision fulgt op på revisionsbemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater, som er omtalt i revisionsprotokollat af 20. marts 2024:

| Observationer fra tidligere år | Status 2024 |
|---|---|
| <p>Aktivitets - og ressourcestyring (eksternt finansierede projekter) - (27. marts 2023, punkt 4.5)</p> <p>Vi har i forbindelse med vores revision for 2022 undersøgt, om CBS har nedskrevne forretningsgange vedrørende eksternt finansierede projekter, hvor vi har konstateret, at der ikke er nedskrevne forretningsgange på dele af de indledende faser. Vi anbefaler, at CBS implementerer en formaliseret plan og øger skriftligheden på følgende områder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proces for at integrere CBS' overordnede strategiske målsætninger i arbejdet med de eksternt finansierede projekter. • Proces for indgåelse af nye projekter, herunder risikovurdering. • Proces for pipelinestyring og overvågning af succesrate på ansøgninger. <p>Derudover arbejder CBS med vidensdeling og kommerciel udnyttelse af opfindelser mv., som opnås på baggrund af resultaterne fra de eksternt finansierede projekter. CBS har oplyst, at der er et igangværende arbejde relateret til kommerciel udnyttelse ved skærpet fokus på samfundsmæssig relevans i forsknings- og rekrutteringspolitikker, hvorfor CBS ikke har nedskrevne retningslinjer og forretningsgange på området. Vi er enige i CBS' arbejde og anbefaler fortsat fokus herpå.</p> <p>Vi har konstateret, at timeregistrering på projekterne ikke er systemunderstøttet, hvilket gør det vanskeligt at overvåge, om registrering og kon-</p> | <p>Vi har fået oplyst, at CBS har implementeret en formaliseret plan og øget skriftligheden på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proces for at integrere CBS' overordnede strategiske målsætninger i arbejdet med de eksternt finansierede projekter. • Proces for indgåelse af nye projekter, herunder risikovurdering. • Proces for pipelinestyring og overvågning af succesrate på ansøgninger <p>CBS har ud fra en væsentligheds- og risikobetraktning vurderet, at anvendelsen af Excel ved tidsregistrering på projekter er tilstrækkeligt. Vi tilslutter os denne vurdering og lukker observationen.</p> |

Observationer fra tidligere år

Status 2024

trol sker rettidigt. Vi anbefaler, at timeregistrering systemunderstøttes for at imødekomme risikoen for fejl og mangler, som kan stride mod bevillingsgivers krav. Det bemærkes, at EU som bevillingsgiver har øget fokus på timeregistrering, og at vi har set eksempler på andre organisationers reduktion i bevilling som resultat af, at timeregistrering ikke følger bevillingsgivers retningslinjer.

9. Revisors ydelser samt uafhængighed

Siden afgivelsen af vores revisionsprotokollat af 20. marts 2024 har vi efter anmodning fra CBS' ledelse udført følgende opgaver:

- Assistance vedrørende diverse regnskabsmæssige forhold
- Assistance vedrørende diverse moms- og skattemæssige forhold
- Udlån af konsulenter til Økonomi & Analyse, enheden for eksternt finansierede projekter
- Øvrige revisionsopgaver, herunder påtegning af diverse projektregnskaber
- Assistance vedrørende udarbejdelsen af EduHub (Nyt SIS)

Vores arbejde i forbindelse med ovennævnte har ikke givet anledning til bemærkninger.

10. Underskriftsforhold

Med henvisning til Erhvervsstyrelsens udstedte erklæringsbekendtgørelse skal vi anføre:

- at vi opfylder lovgivningens krav til revisors uafhængighed, og
- at vi under vores revision har modtaget alle de oplysninger, vi har anmodet om.

København, den 26. marts 2025

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Lars Hillebrand
statsautoriseret revisor

Christian Dahlstrøm
statsautoriseret revisor

Side 470-500 af revisionsprotokollatet er fremlagt på bestyrelsesmødet den 26. marts 2025.

Rektor, universitetsdirektør og bestyrelse

Peter Møllgaard
rektor

Arnold Boon
universitetsdirektør

Torben Möger Pedersen
formand

Lilian Mogensen
næstformand

David Hellemann

Caroline Bering

Lise Balslev

Gunnar Bovim

Louisa Loran

Eva Boxenbaum

Marie Louise Mors

Pui Ling Lau

Nikolai Tange Kristensen

CBS ÅRSRAPPORT 2024



Indhold

| | |
|---|-----------|
| Påtegning | 3 |
| Ledespåtegning | 4 |
| Den uafhængige revisors revisionspåtegning | 5 |
| Beretning | 8 |
| Institutionsoplysninger | 9 |
| Direktionens forord | 10 |
| Præsentation af Copenhagen Business School | 11 |
| Årets faglige resultater | 13 |
| Årets økonomiske resultat | 23 |
| Hoved- og nøgletalstabel | 25 |
| Afrapportering af den strategiske rammekontrakt | 29 |
| Forventninger til det kommende år | 32 |
| CBS i tal | 35 |
| International profil | 36 |
| Uddannelse i tal | 37 |
| Videnskabelige medarbejdere i tal | 39 |
| Forskning i tal | 40 |
| ESG-nøgletal | 41 |
| Introduktion og kommentarer til udvalgte nøgletal | 42 |
| Nøgletalsoversigt | 43 |
| Regnskab | 44 |
| Anvendt regnskabspraksis | 45 |
| Resultatopgørelse | 49 |
| Balance | 50 |
| Egenkapitalopgørelse | 52 |
| Pengestrømsopgørelse | 53 |
| Noter | 54 |
| Særlige specifikationer | 64 |
| Bilag | 67 |
| ESG-nøgletalsmetode | 68 |



Fotos: Kasper Kristoffersen (forsiden, s. 10, s. 13, s. 16, s. 18 og s. 20), Bjarke MacCarthy (s. 22)

Påtegning

Ledespåtegning

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med lov om statens regnskabsvæsen mv., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv., de nærmere retningslinjer i Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, Bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven) LBK nr. 391 af 10/04/2024, bekendtgørelse om tilskud, regnskab og revision mv. ved universiteterne (tilskuds- og revisionsbekendtgørelsen) (BEK nr. 764 af 19/06/2024) samt Uddannelses- og Forskningsstyrelsens retningslinjer for udarbejdelse af årsrapport.

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

- At årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målostillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende.
- At de dispositioner, som er omfattet af regnskabsafleggelsen, 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 26. marts 2025:

Peter Møllgaard
Rektor

Arnold Boon
Universitetsdirektør

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS, på møde den 26. marts 2025:

Torben Möger Pedersen
Formand

Lilian Merete Mogensen
Næstformand

Caroline Bering

David Hellemann

Eva Boxenbaum

Gunnar Bovim

Lise Balslev

Louisa Cort
Andersson Loran

Marie Louise Mors

Nikolai Tange Kristensen

Pui Ling Lau

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til bestyrelsen for Copenhagen Business School

Revisionspåtegning på årsregnskabet

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Copenhagen Business School for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2024, der fremgår på side 44-66 og omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter bekendtgørelse nr. 764 af 19/06/2024 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, samt de retningslinjer og instrukser om årsregnskab, der er givet af Uddannelses- og Forskningsministeriet, og herunder Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, herefter samlet benævnt statens regnskabsregler.

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

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 764 af 19/06/2024 om tilskud og revision mv. ved universiteterne og aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og Rigsrevisor i henhold til Rigsrevisorlovens §9. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit 'Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet'. Vi er uafhængige af Copenhagen Business School i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisorers etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

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

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

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 764 af 19/06/2024 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 764 af 19/06/2024 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen.

Herudover:

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

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

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

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

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

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

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med kravene i statens regnskabsregler.

Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

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

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

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at gennemføre juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. Dette indebærer, at vi vurderer risikoen for, at der er væsentlige regelbrud i de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, eller væsentlige forvaltningsmangler i de systemer og processer, som ledelsen har etableret. På grundlag af risikovurderingen fastlægger vi de afgrænsede emner, som vi skal udføre juridisk-kritisk revision eller forvaltningsrevision af.

Ved en juridisk-kritisk revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed, om de dispositioner, der er omfattet af det udvalgte emne, er i overensstemmelse med de relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ved en forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de systemer, processer eller dispositioner, der er omfattet af det udvalgte emne, understøtter skyldige økonomiske hensyn ved driften af Copenhagen Business School og forvaltningen af de midler, der er omfattet af årsregnskabet.

Vores revision af hvert udvalgt emne tager sigte på at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis som grundlag for en konklusion med høj grad af sikkerhed om det pågældende emne. Ved en revision kan der ikke opnås fuldstændig sikkerhed for at opdage alle regelbrud eller forvaltningsmangler. Da vi alene har udført juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision af de udvalgte emner, kan vi ikke udtale os med sikkerhed om, at der ikke kan være væsentlige regelbrud eller væsentlige forvaltningsmangler på områder, der falder uden for de udvalgte emner.

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.

Frederiksberg, den 26. marts 2025

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56

Lars Hillebrand
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne26712

Christian Dahlström
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne35660

Beretning

Institutionsoplysninger

Institution **Copenhagen Business School**
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg
Tlf.: 3815 3815

cbs@cbs.dk
www.cbs.dk

CVR-nr.: 1959 6915
Regnskabsår: 01/01/2024–31/12/2024
Hjemstedskommune: Frederiksberg

Bankforbindelse: Danske Bank
Institutionsrevisor: Deloitte

Bestyrelse **Formand**
Torben Möger Pedersen

Næstformand
Lilian Merete Mogensen

Medlemmer i 2024
Gunnar Bovim
Lise Balslev
Louisa Cort Andersson Loran
Mikkel August Wallind

Jesper Rangvid (udtrådt 31/01/2024)
Jonas Andersen (udtrådt 31/01/2024)
Mette Vestergaard (udtrådt 31/01/2024)
Michael Rasmussen (udtrådt 31/01/2024)
Sara Louise Muhr (udtrådt 31/01/2024)

Caroline Bering (indtrådt 01/02/2024)
David Hellemann (indtrådt 01/02/2024)
Eva Boxenbaum (indtrådt 01/02/2024)
Marie Louise Mors (indtrådt 01/02/2024)
Pui Ling Lau (indtrådt 01/02/2024)

Direktion **Konstitueret rektor**
Inger Askehave
(01/01/2024–31/5/2024)

Rektor
Peter Møllgaard
(01/06/2024–)

Prorektor
Inger Askehave

Dekan for forskning
Søren Hvidkjær

Universitetsdirektør
Arnold Boon

Dekan for uddannelse
Anna Thomasson

Direktionens forord



Ansvarligt lederskab har aldrig været vigtigere.

Virksomheder skal navigere og finde løsninger blandt skiftende sikkerhedsagendaer, klima- og biodiversitetskrise og hastige teknologiske fremskridt inden for blandt andet kunstig intelligens. Transformation er blevet en konstant.

Ansvarligt lederskab kræver, at virksomhedsledere samarbejder, innoverer og politikudvikler på tværs af sektorer. Den ansvarlige leder skal være fremsynet og omfavne potentialet i nye teknologier til gavn for både virksomhed og samfund.

Det skal CBS' uddannelser, forskning og innovation ruste vores dimittender – og fremtidens ledere – til. De skal kunne tage udfordringerne op og bidrage positivt til en mere bæredygtig og retfærdig verden.

Vi oplever også selv stor transformation i 2025, når vi begynder på den største revision af de videregående uddannelser i nyere dansk historie. På CBS ser vi frem til at skabe løsninger sammen med vores omverden. Vores ambition er at skabe meningsfulde og attraktive uddannelser, hvor både studerende og aftagere tydeligt oplever vores faglige styrke, høje kvalitet og brede profil som business school.

CBS' strategi 'We transform society with business' giver et stærkt fundament at bygge på. Den udstikker et klart fokus på positiv impact, som vores omverden bakker op om. Den giver os fleksibilitet til at holde retningen, selv om landskabet omkring os forandrer sig.

Bestyrelsen godkendte i 2024 en strategisk portefølje, der operationaliserer, hvordan CBS i den nære fremtid skal forfølge strategien:

- CBS skal fokusere mere på at forske, levere konkrete løsninger og skabe impact inden for grøn omstilling, ansvarlig ledelse og kunstig intelligens. Vi skal blive endnu bedre til at fortælle vores omverden om den impact, vi allerede skaber.
- CBS skal fastholde og styrke Nordic Nine i vores undervisning: Ni kompetencer til at udøve ansvarlig ledelse, som gør CBS' dimittender attraktive for vores aftagere.
- CBS skal udvikle en ny uddannelsesportefølje, hvor studerende og aftagere tydeligt kan mærke vores faglige styrker, høje kvalitet og brede profil som business school.
- CBS skal gå forrest med AI ved proaktivt at realisere sin nye AI-strategi.

Den strategiske portefølje består i 2025 konkret af seks tværgående strategiske indsatser (se side 11).

Præsentation af Copenhagen Business School

Copenhagen Business School (CBS) er et globalt anerkendt businessuniversitet med dybe rødder i den nordiske, socio-økonomiske model.

Som offentligt finansieret universitet har CBS et bredt fokus på erhvervslivets og samfundets muligheder og udfordringer i det 21. århundrede. CBS har derfor en bred portefølje af forskning og uddannelser af høj international kvalitet, der har styrket generationer af fagfolk og ledere i den private sektor og andre steder.

CBS tilbyder forskningsbaserede uddannelser på bachelor-, kandidat-, MBA/EMBA/HD/master-, ph.d.- og executive-niveau. Universitetet havde i 2024 godt 20.000 fuldtids- og deltidsstuderende.

Der er i 2024 i årsværk ansat 660 videnskabelige medarbejdere, 188 deltidsvidenskabelige medarbejdere og 722 administrative medarbejdere.

Universitetet høster international anerkendelse for sin undervisning og forskning og er således akkrediteret af EQUIS, AACSB og AMBA. CBS har dermed en såkaldt 'Triple Crown'.

Som businessuniversitet er CBS særligt orienteret mod erhvervslivets behov, og knap ni ud af ti dimittender ansættes i den private sektor.

OUR MISSION

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

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

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

OUR VISION

We transform society with business.

CROSS-CUTTING STRATEGIC INITIATIVES FOR 2025

Responsible Business

Societal Impact

Green Transition

Responsible Leadership

Future-Ready Capabilities

Nordic Nine (Capabilities for a Positive Future)

Future Educational Landscape and Lifelong Learning

Artificial Intelligence and Digitalisation

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

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

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

CBS skal desuden sikre, at studerende, dimittender og erhvervsledere udvikler både stærke fagligheder og transformative kompetencer gennem uddannelser og tilbud om livslang læring.

Eftersom komplekse udfordringer kræver en fælles indsats, fokuserer CBS' strategi også på at styrke nuværende partnerskaber og starte nye med andre videnskaber, erhvervslivet, myndigheder og civilsamfundet.

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

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

CORE PRIORITIES

Research (s. 13)

Explore big questions and venture into transformative, interdisciplinary and collaborative projects based on excellence in our research

Teaching (s. 16)

Prioritise the design and delivery of research-based and transformative teaching

Employees (s. 18)

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

Students (s. 20)

Attract, develop and retain a diversity of highly talented students and transform them into lifelong learners

Graduates (s. 22)

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

Årets faglige resultater



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

CORE PRIORITIES

Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender

Forskning med relevans og effekt

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

Excellent forskning

CBS ønsker at levere excellent, tværdisciplinær og transformativ forskning. Det forudsætter forskning af højeste kvalitet.

Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at CBS' forskere publicerer deres forskningsresultater i de mest anerkendte disciplinære og interdisciplinære tidsskrifter.

I 2024 publicerede CBS-forskere 109 artikler i de mest prestigefyldte tidsskrifter på Academic Journal Guide-listen (kategori 4 og 4*).

CBS ligger fortsat højt på de vigtigste internationale forskningsranglister.

På Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects er CBS i 2024 for eksempel avanceret fra nummer 2 til nummer 1 på verdensplan inden for Business Administration og fra nummer 15 til nummer 5 inden for Management. Universitetet er fortsat nummer 26 inden for Finance. I QS Social Sciences and Management er CBS i 2024 nummer 71 i verden. Dette er en forbedring i forhold til 2023, hvor CBS var placeret som nr. 80.

CBS er den højest placerede business school i Norden og nr. 11 blandt business schools i EU-landene.

Figur 1: Udvalgte eksternt støttede forskningsbevillinger

Semper Ardens Accelerate-bevilling til to projekter

To CBS-forskere modtog bevillinger på i alt 14 mio. kr. fra Carlsbergfondets Semper Ardens Accelerate-program. Lektor Luigi Butera skal undersøge, hvorfor nogle mennesker er mere tilbøjelige til at træffe irrationelle økonomiske beslutninger. Ved at indsamle data på 120.000 danskere vil han studere sammenhængen mellem vores livserfaring og økonomiske valg. Tanusree Jain skal afdekke konsekvenserne for dem, der ansættes til at fjerne voldsomt og skadeligt indhold fra digitale platforme. Formålet er blandt andet at undersøge, hvilken afsmitende virkning virksomhedernes sociale ansvar (CSR) har på de ansatte i forhold til den virtuelle verden.

ERC Grant til forskning i mænd og kvinders økonomi

Lektor Arna Olafsson modtog det prestigefyldte ERC Starting Grant fra Det Europæiske Forskningsråd. Bevillingen på cirka 11 mio. kr. skal hun og hendes forsker-team anvende til at undersøge de underliggende årsager til, at mænd og kvinder træffer forskellige økonomiske beslutninger. Målet er at skabe et unikt datasæt og bruge det til at identificere de centrale faktorer, der bidrager til den økonomiske kønsforskel.

Sapere Aude-bevilling til forskning i AI

Adjunkt Megan Tobias Neely var en af modtagerne til de eftertragtede Sapere Aude-bevillinger til yngre talentfulde forskere.

Hun modtog 6 mio. kr. til sammen med sit team at prøve at forstå de forskere, der står bag AI-teknologien – en undersøgelse, der skal gøre os klogere på, hvordan AI vil påvirke vores fælles fremtid.

Bevilling fra VELUX FONDEN fokuserer på work-life balance

Work-life balance samt mænd og kvinders prioritering mellem arbejde og fritid er på dagsordenen i et forskningsprojekt, hvor professor mso Caroline de la Porte har modtaget 5,6 mio. kr. af VELUX FONDEN til at udarbejde en ny teori om work-life balance. Hun vil også undersøge, hvorfor mænd fortsat er underrepræsenterede i forbindelse med barselsorlov samt om det nye EU-direktiv om forældreorlov udligner balancen mellem arbejde og fritid for mænd og kvinder.

Inge Lehmann-bevilling til forskning i klimaløsninger

Adjunkt Miriam Feuls modtog 3,1 mio. kr. fra Danmarks Frie Forskningsfond til at forske i, hvordan organisationer fra forskellige sektorer – virksomheder, NGO'er, statslige aktører – forestiller sig fremtidige løsninger på miljøkriser, især plastikforurening. Forskningen kan give værdifuld indsigt i, hvordan forskellige aktører planlægger fremtiden i forhold til miljø, og hvem der har magten til at forme den. Bevillingen er tildelt gennem det prestigefyldte Inge Lehmann-program.

Eksterne forskningsmidler

Hjemtag af eksterne forskningsmidler bidrager til, at CBS kan levere excellent, samfundsrelevant forskning. I 2024 var de samlede bevillingstilsagn til ekstern forskning 186 mio. kr., mens det tilsvarende tal for 2023 var 180 mio. kroner. Bevillingerne har grundlagt en række forskningsaktiviteter i 2024.

Et lille udsnit af dem fremgår ovenfor.

Societal impact

Det er en strategisk prioritet for CBS, at den viden, som CBS' forskere producerer, bliver taget i brug af forskellige aktører i samfundet. Universitetet samarbejder således med erhvervslivet, beslutningstagere og offentlige organisationer for at skabe løsninger, der kan gøre en positiv forskel og være med til at løse nogle af samfundets store udfordringer.

Financial Times har rangeret verdens 100 bedste business schools baseret på, hvor stor en forskel deres forskning gør for samfundet. CBS er placeret som nummer 22 på listen.

Aktuelle fokusområder inden for forskningen

Ansvarlig ledelse, AI og grøn omstilling er nogle af de forskningsområder, CBS har særligt fokus på.

Ledelse bliver stadig vigtigere i takt med, at virksomheder og organisationer skal kunne identificere, analysere og håndtere komplicerede dilemmaer i en verden med høj foranderlighed. Som en konsekvens har CBS Leadership Centre oprettet tænketanken 'Leadership for the Future'.

Tænketanken, som kobler den nyeste forskning sammen med praktikernes erfaring, består af en bredt sammensat og tværfaglig gruppe af anerkendte ledere fra erhvervslivet, NGO'er og den offentlige sektor samt forskere fra CBS.

Tænk tankens arbejde tog for alvor fart i 2024 – blandt andet med en rapport, som skal være udgangspunktet for opbygningen af viden om ansvarlig ledelse inden for områder, der er særligt kritiske i en verden med øget kompleksitet og geopolitisk usikkerhed.

CBS Leadership Centre, som samler og formidler store dele af ledelsesforskningen på CBS, udvidede desuden sit samarbejde med dagbladet Børsen, så forskere fra CBS ikke kun publicerer en månedlig klumme i avisen, hvor de giver læserne et aktuelt og forskningsbaseret perspektiv på ledelse. Nu deltager de også i podcasten 'Lederens Dilemma'.

På CBS forskes der i mange aspekter af ledelse. I 2024 havde flere af dem fokus på køn og diversitet. Et studie påviste, at diversitet i bestyrelser forbedrer dynamikken, men at der alligevel ubevidst stilles højere krav til kvinder, når der skal rekrutteres nye medlemmer. Blandt de store virksomheder i Danmark er blot hvert femte bestyrelsesmedlem kvinde, og ifølge forskerne er der brug for øget fokus på diversitet.

Et andet studie, foretaget af Center for Ejerledede Virksomheder under forskningsprojektet 'NextGen', viste, at der med den nuværende udvikling vil gå op imod 150 år, før der er lige så mange døtre som sønner, der overtager forældrenes virksomhed. Delresultaterne fra projektet, som er finansieret af Industriens Fond, bliver løbende formidlet til virksomhedsejere og andre interessenter.

Digitalisering er et andet stort forskningsområde på CBS – herunder i særlig grad AI, og de muligheder og etiske overvejelser, som teknologien giver anledning til.

Et projekt, udarbejdet i samarbejde med FN, har handlet om at levere globale forskningsbaserede anbefalinger til, hvordan man kan udnytte digital transformation i klimaindsatsen.

Et andet projekt gik ud på at udvikle et værktøj, der kan opbygge kompetencerne i brugen af AI hos embedsmænd i hele Europa. Målet er at udnytte AI til at forbedre effektiviteten og bæredygtigheden i offentlige forvaltninger.

Den grønne omstilling er ligeledes et strategisk indsatsområde på CBS, hvor CBS Green Office internt og eksternt understøtter tværgående forskning inden for det grønne område.

Udover vedtagelsen af en bæredygtighedsplan bar året blandt andet præg af, at universitetet havde formandskabet for START, der er et forskningsnetværk på tværs af alle danske universiteter inden for grøn agrifood.

CBS Green Business Forum tiltrak over tusinde deltagere. Over to dage fokuserede deltagerne, som talte forskere, erhvervsfolk og studerende, på otte udvalgte temaer, der adresserede de mest presserende udfordringer inden for bæredygtig forretning.

I løbet af 2024 blev der på CBS blandt andet forsket i cirkulær økonomi, grønnere fødevarerforbrug, forbrugeradfærd samt vores personlige CO₂-aftryk. I forhold til det sidste har forskere fra CBS deltaget i et internationalt studie, der konkluderede, at folk generelt undervurderer graden af ulighed i CO₂-aftryk på tværs af indkomstgrupper, og at denne fejlvurdering svækker opbakningen til klimahandling.

Forskere bidrager med ekspertviden

Ud over at bidrage med forskningsprojekter er forskerne på CBS også efterspurgt i forskellige rådgivende organer.

Et lille udsnit af eksempler fremgår her:

Lektor Stine Haakonsson var sammen med en række erhvervsledere med i 'Virksomhedsforum for globale risici', som i 2024 kom med anbefalinger til regeringen i forhold til, hvordan danske virksomheder kan vækste i en tid med geopolitiske spændinger og andre risici.

En ekspertgruppe med professorerne Jan Damsgaard og Bent Meier Sørensen rådgav børne- og undervisningsministeren om håndtering af ChatGPT og andre digitale hjælpemidler ved prøver og eksamen samt i den daglige undervisning.

Regeringens ekspertgruppe om tech-giganter, der har professor Mikkel Flyverbom som formand, kom med anbefalinger til, hvilke rammer der bør være for tech-giganters udvikling og anvendelse af kunstig intelligens.

Under blandt andre forskningsledelse af professor Nanna Mik-Meyer leverede en række CBS-forskere desuden bidrag til Magtudredningen 2.0.

På lidt anden vis bidrog lektor Kalle Johannes Rose med ekspertviden, da han var initiativtager til en stor konference og en efterfølgende rapport, 'Forum for Viden og Samarbejde – Impact Report 2024'. Rapporten skal danne grundlag for et bedre samlet forsvar mod hvidvask, terrorfinansiering og økonomisk kriminalitet i Danmark.



CORE PRIORITIES

*Forskning
 Undervisning
 Medarbejdere
 Studerende
 Dimittender*

*Forskningsbaseret undervisning,
 der skaber transformative kompetencer*

Et uddannelseslandskab under forandring

Uddannelsesområdet var i 2024 særligt præget af arbejdet med at forberede implementering af kandidatreformen, herunder arbejdet med at realisere reformens ambitioner om et ændret uddannelseslandskab og gode forudsætninger for livslang læring.

Den politiske aftale om en forkortelse af kandidatuddannelser, 'Reform af universitetsuddannelserne i Danmark' betyder, at universiteterne samlet skal omlægge 30 pct. af de 2-årige kandidatuddannelser til erhvervs kandidatuddannelser og 1-årige kandidatuddannelser samt nedbringe bacheloroptaget med 11 pct. i forhold til det samlede optag fra 2024. CBS skal omlægge en større andel end universitetssektorens gennemsnit. I 2032, når reformen er fuldt indfaset, skal CBS have omlagt 40 pct. af kandidatuddannelsespladserne.

For at opbygge erfaringer med de nye uddannelser, besluttede CBS i 2024 at lancere ét-årige pilotuddannelser allerede i 2027.

Efter et omfattende forberedende arbejde med en intern reform af uddannelsesporteføljen, blev der efter en intern høringsproces i foråret 2024 truffet beslutning om en reduktion af antallet af bacheloruddannelser, en ny organisering af uddannelsesporteføljen og en ny governance-model for daguddannelserne. Implementeringen af en ny uddannelsesportefølje spiller sammen med arbejdet med kandidatreformen.

Ambitionen med den nye governance-model er at skabe bedre mulighed for at styre og udvikle den samlede uddannelsesportefølje, og i sidste ende også styrke CBS' bidrag til samfundet ved fortsat at uddanne højt kvalificerede og relevante dimittender. Den nye governance-model er trådt i kraft i 2025.

På baggrund af kandidatreformens ambitioner om at gøre livslang læring til en del af rygraden i vores uddannelsessystem, blev det i 2024 besluttet at forankre CBS' strategiske initiativ Lifelong Learning i arbejdet med at implementere kandidatreformen på CBS. Det samlede initiativ bærer titlen The Future Educational Landscape and Lifelong Learning. En projektorganisation er samtidig etableret for at drive det strategiske initiativ i de kommende år.

Livslang læring og samarbejde med studerende

Som et led i CBS' arbejde med at udfolde ambitionen om livslang læring indgik CBS et samarbejde med Station, verdens første studenterdrevne innovationshus, der ligger på Frederiksberg.

Det er CBS' ambition, at læring skal være tilgængelig hele livet, så alle kan bygge ovenpå deres viden og også dele ud af den på hele læringsrejsen fra yngre bachelorstuderende til erfarne erhvervsfolk. I CBS' optik foregår læring både i og uden for det traditionelle læringsrum.

Læring ophører ikke, fordi man ikke i øjeblikket er indskrevet på en uddannelse, læring er et menneskeligt behov, der hjælper mennesker i alle aldre med at tilpasse og udvikle sig. Livslang læring er således i CBS' forståelse mere end et synonym for efter- og videreuddannelse.

I den første fase af samarbejdet udførte Station en behovsanalyse, som skal hjælpe CBS' strategiske initiativ og Station med at identificere behovet for livslang læring blandt de studerende og kandidater på erhvervsmarkedet.

På baggrund af analysen vil initiativer blive indført for at fremme livslang læring og skabe et dynamisk læringsmiljø. Et miljø, hvor studerende og erhvervsfolk kan drage fordel af hinandens kompetencer og perspektiver.

Forankring af Nordic Nine i undervisningen

I 2024 arbejdede CBS videre med at forankre Nordic Nine i undervisningen og udbrede kendskabet til Nordic Nine-kompetencer i erhvervslivet og på tværs af hele CBS.

Nordic Nine er ni transformativ kompetencer, der sætter CBS' studerende i stand til at bidrage til at løse samfundets udfordringer med omtanke for sig selv, deres omgivelser og vores planet.

Der har siden det strategiske initiativs igangsættelse i 2020 været arbejdet med at etablere de grundlæggende strukturelle rammer for at integrere Nordic Nine i alle programmer.

I 2024 var der fokus på, at den lokale studie- og institutledelse arbejdede med at motivere og understøtte implementeringen, så Nordic Nine kunne indlejres i uddannelserne.

Derudover er der arbejdet med at fastholde Nordic Nine som institutionel ramme for uddannelsesudviklingen på CBS. Blandt CBS' aftarere og internationale partnere er Nordic Nine-konceptet blevet særdeles positivt modtaget, og indsatsen med at udbrede kendskabet til og forståelsen af Nordic Nine er fortsat.

Figur 2: Nordic Nine

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

Nordic Nine var igen i 2024 omdrejningspunkt for Bachelor Kick-off Day, hvor godt 3.000 nye studerende blev budt velkommen til CBS.

De studerende kunne læse i et særligt magasin om Nordic Nine, og nogle af CBS' samarbejdspartnere fra erhvervslivet fortalte de studerende om, hvordan Nordic Nine bidrager til deres virksomheder.

De nye studieledere, studienævn og det nyetablerede uddannelsesforum får en central rolle i at sammenkæde de ni transformativ kompetencer i uddannelsernes curriculum. På den måde vil den nye governancestruktur for uddannelserne understøtte kompetencerne.



CORE PRIORITIES

- Forskning*
- Undervisning*
- Medarbejdere*
- Studerende*
- Dimittender*

Tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere

Måling af medarbejdertrivsel

I slutningen af 2024 gennemførte CBS en trivselsmåling for alle medarbejdere. Over 80 pct. af medarbejderne svarede på målingen. Den viste blandt andet, at der var stor tilfredshed med det kollegiale samarbejde, at medarbejderne finder deres opgaver spændende og udviklende, samt en generel tilfredshed med den nærmeste leder.

Målingen anviste også områder, hvor CBS kan styrke medarbejdertrivslen. Det inkluderer ledelseskommunikation, klarere processer og information og initiativer til fastholdelse af medarbejdere.

CBS arbejder videre med opfølgningen på trivselsmålingen. Ved siden af den lokale opfølgning skal CBS på organisatorisk niveau beslutte indsatser, der skal supplere de lokale initiativer og bidrage til et endnu bedre arbejdsmiljø.

Fokus på ph.d.-studerendes trivsel

CBS satte i 2024 en række tiltag i værk for at skabe bedre arbejdsforhold og trivsel for de ph.d.-studerende. Efter et påbud fra Arbejdstilsynet arbejdede CBS målrettet på en række anbefalinger til, hvordan de ph.d.-studerendes forhold kan forbedres på tværs af organisationen. Der blev nedsat en arbejdsgruppe, som følger implementeringen, og som skal hjælpe med at sikre en varig forbedring af trivslen.

Et af de tiltag, der allerede er sat i værk for at forbedre ph.d.-studerendes trivsel, er en reduktion i undervisningsforpligtelsen. CBS besluttede således at sætte forpligtelsen ned fra seks til fire måneder. De ph.d.-studerende vil desuden fremover blive kompenseret, når de deltager i introduktionskurser og undervisningskurser.

Anbefalingerne til bedre trivsel sigter også mod at styrke ph.d.-vejledningen. CBS besluttede at gøre ph.d.-skolens kursus til vejledere obligatorisk, forbedre hhv. introduktionskurset og undervisningskurset for de ph.d.-studerende og at indføre en obligatorisk kontrakt mellem ph.d.-studerende og vejledere med principper for vejledningen. De øvrige tiltag sigter blandt andet mod at skabe mere klarhed om krav til publikationer og forskningsophold samt forventninger til fremtidige karriereveje.

CBS forventer, at tiltagene vil skabe mere klarhed om forventninger og bedre trivsel for CBS' ph.d.-studerende.

Figur 3: Mål for sammensætningen af køn i 2024

| Ledelsesniveau | Langsigtede mål | Status i 2024 (i pct.) |
|--------------------|--|---------------------------|
| 1. Bestyrelsen | At fastholde sammensætningen af 3 mænd og 3 kvinder blandt eksternt valgte | 50 % |
| 2. Direktionen | At fastholde sammensætningen af mænd og kvinder i form af minimum 2 kvinder ud af de 5 medlemmer | 40 % |
| 3a. Institutledere | At opnå en ligelig sammensætning af mænd og kvinder på langt sigt og på kortere sigt som minimum 3-4 af det underrepræsenterede køn ud af de i alt 11 institutledere | 27 % |
| 3b. Kontorchefer | At fastholde/øge en ligelig sammensætning af mænd og kvinder i form af som minimum 4-5 af det underrepræsenterede køn ud af de i alt 10 kontorchefer | 54 % |

CBS ansatte ny rektor

CBS' bestyrelse ansatte pr. 1. juni 2024 Peter Møllgaard som ny rektor på CBS. Han er professor i økonomi og kom fra en stilling som dekan for det samfundsvidenskabelige fakultet på Syddansk Universitet. Peter Møllgaard er et velkendt ansigt på CBS, da han har en mangeårig fortid på CBS som lektor, professor, institutleder og dekan. Bestyrelsen lagde vægt på hans ledelseserfaring samt kendskab til CBS og den aktuelle politiske situation for sektoren. Peter Møllgaard har tillige topledelseserfaring som medlem af direktionen på CBS og SDU. Han har desuden erfaring fra Klimarådet, AACSB og Maastricht University School of Business and Economics.

Medarbejdere skal bidrage til den grønne omstilling

CBS vedtog en ny bred bæredygtighedsplan i 2024, der bygger oven på en eksisterende plan fra 2016, og som omfatter forskning, uddannelse, bygninger og adfærd. Planen indeholder en række projekter, som alle blev sat i gang i 2024, og som sammen tegner en markant udvikling og et bredt tværgående engagement på tværs af CBS. En governance model med et internt advisory board og proces for opdatering af projektporteføljen skal sikre progression.

Bæredygtighedsplanen understøttes af CBS' nyudviklede Green Dashboard, som løbende måler en række grønne indikatorer på alle fokusområderne. Med afsæt i bæredygtighedsplanen arbejder CBS med, at hver enkelt medarbejder kan bidrage til den grønne omstilling i de roller, de har i organisationen. Det gælder uanset om medarbejderen arbejder med forskning, undervisning, administration, ledelse, bygninger eller andet. Ambitionen er, at alle skal bidrage til grøn omstilling ved at reducere den negative klimapåvirkning fra bygninger og adfærd og ved den samfundsmæs-

sige påvirkning, der bliver skabt gennem CBS' aktiviteter. Eksempler på tiltag er et initiativ ved bestilling af catering, hvor grønne indkøbsvalg highlightes. Herudover er der videreudviklet på et frivilligt kursus til medarbejdere og studerende med fokus på carbon literacy.

Implementering af Gender Equality Plan

Som led i implementeringen af CBS' Gender Equality Plan, fortsatte CBS i 2024 et arbejde med at afholde mangfoldighedstræning. Tidligere har ledere modtaget træningen, og i 2024 var fokus rettet mod udvalgte medarbejdergrupper.

Formålet er at fremme CBS' langsigtede vision om at skabe en ligelig kønssammensætning af kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer. CBS' handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse beskriver således mål for kønsfordelingen i de tre øverste ledelseslag frem mod 2028, hvor målet er, at intet køn overstiger 60 pct. Ved udgangen af 2024 viste tallene, at målsætningen var opfyldt for alle tre niveauer. CBS har dog valgt at opdele det tredje ledelsesniveau i to kategorier – én for kontorchefer og én for institutledere. Årsagen til opdelingen er, at der er tale om to forskellige typer af lederpopulationer, for eksempel i forbindelse med rekrutteringer. Tallene for institutledere viser, som det fremgår af figur 3, at der i 2024 var 27 pct. af det underrepræsenterede køn i gruppen, i dette tilfælde kvinder.

Tilbageholdenhed i organisationen

I 2024 skete der et fald i antallet af medarbejdere inden for det videnskabelige- og teknisk-administrative område. Det færre antal videnskabeligt ansatte dækker særligt over færre rekrutteringer af ph.d.-studerende. Endvidere har organisationen i 2024 udvist stor tilbageholdenhed med at genbesætte ledige stillinger efter tilpasningerne i 2. halvår 2023.



CORE PRIORITIES

*Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender*

Studerende og trivsel

Trivslen hos de studerende er et højt prioriteret område – blandt andet via det strategiske initiativ 'Student Life Transitions and Well-being'. Flere af aktiviteterne sigter mod at give de studerende konkrete redskaber til at håndtere stress og pres.

Undervisning i gruppearbejde

Evnen til at kunne samarbejde er en væsentlig faktor for trivsel. I 2024 gennemførte CBS et pilotprojekt på udvalgte uddannelser, hvor de studerende lærte om gruppearbejde. Målet er at udvikle de studerendes kompetencer inden for samarbejde.

Fokus på studerende med særlige behov

Godt 550 studerende på CBS modtager specialpædagogisk støtte (SPS) på grund af en funktionsnedsættelse. Universitetet har over de seneste år oplevet en markant stigning i antal af studerende, der søger om støtte på grund af særlige behov.

Derfor har CBS i trivselsprojektet ønsket et særligt fokus på studerende med fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser.

I 2024 har CBS holdt en række informationsmøder for denne målgruppe, ligesom der har været arrangeret workshops for ordblinde. Initiativerne sigter mod, at disse studerende kan studere på lige fod med andre.

Studiestart med trivsel og opfordring til involvering

Studiestarten har stor betydning for de studerendes trivsel, og årets studiestartskampagne opfordrede de studerende til at involvere sig både socialt og fagligt.

Temaet var 'Choose to' og fokuserede på, at de studerende er med til at skabe deres eget studieliv via såkaldte mikrovalg.

Kampagnen talte ind i Nordic Nine-kompetencerne i forhold til at være nysgerrig og konstruktiv og til at handle, når det er påkrævet.

I løbet af eftersommeren afholdt CBS desuden en stor konference om trivsel. Sammen med forskere og repræsentanter fra erhvervslivet debatterede nuværende og tidligere CBS-studerende studentetrivsel samt overgangen fra studie til arbejdsliv.

Studerende deltog i præsident-besøg

De studerende fik lejlighed til at diskutere ansvarligt lederskab med den islandske præsident Halla Tómasdóttir, da hun og hendes mand i oktober besøgte CBS som led i et officielt statsbesøg i Danmark.

Sammen med ansatte var de studerende inviteret til at overvære en samtale mellem Halla Tómasdóttir og rektor Peter Møllgaard, hvor de to debatterede, hvordan kommende generationer af ledere kan forberedes på de mange komplekse problemer, de vil stå overfor.

Ved afslutningen af arrangementet deltog studerende i en Q&A-session med præsidenten.

Rekordmange ansøgninger til Kvote 2

CBS oplevede generelt en stor stigning i antallet af ansøgninger til bacheloruddannelserne, og det gjorde sig især gældende i Kvote 2. Her søgte 5.263 studerende CBS med 1. prioritet, hvilket over en toårig periode fra 2022 til 2024 repræsenterer en stigning på mere end 37 pct. – det højeste niveau nogensinde.

I forhold til tidligere år havde CBS ændret optagelseskriterierne for Kvote 2 en smule for at styrke diversiteten. Justeringerne medfører bl.a. mindre vægt på udlandsophold og andre aktiviteter, der indirekte tilgodeser ansøgere fra ressourcestærke hjem.

Herudover vil erhvervs erfaring fra såkaldte 'less developed and transition regions' i EU fremadrettet indgå i den samlede Kvote 2-vurdering. I Danmark er Region Sjælland defineret som en transitionsregion, men vurderingen gælder for alle EU-borgere, der ansøger i Kvote 2 på CBS.



CORE PRIORITIES

*Forskning
Undervisning
Medarbejdere
Studerende
Dimittender*

Efterspurgte dimittender

Fortsat lav dimittendledighed

CBS har en ambition om at uddanne til arbejdsmarkedet. Derfor har CBS et mål om, at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnit for alle danske universiteter.

De seneste år har ledigheden blandt nyuddannede dimittender været faldende både på CBS og i universitetssektoren generelt. I 2024 fastholdt CBS den positive udvikling i dimittendledigheden for CBS-studerende. På et år er dimittendledigheden, frasorteret udvandrere fra det danske arbejdsmarked, faldet marginalt fra 3,4 pct. til 3,3 pct. og er således den næstlaveste blandt landets otte universiteter. En meget stor del af dimittender fra CBS får ansættelse i den private sektor (89 pct.).

Entreprenante dimittender

CBS' alumner var i 2024 blandt de mest entreprenante i Europa. Det viste PitchBooks årlige rangering, der måler alumnernes evne til at rejse venturekapital.

CBS er det eneste kontinentaleuropæiske universitet i top 15. Rankingen sammenligner universiteter over hele kloden ved at opgøre antallet af alumni-iværksættere, hvis virksomheder har modtaget venture-finansiering i løbet af det seneste årti.

CBS ønsker at uddanne sine dimittender til at have et entreprenant og innovativt mindset. I den sammenhæng har Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) afgørende betydning for, at CBS' alumner er blandt de bedste universitetsstuderende inden for entreprenørskab.

I 2024 blev CSE's arbejde vist særlig anerkendelse, da Ashlea Wallington og Tillie Johanson fra CSE vandt DSEB's Innovations- og entreprenørskabspris på 100.000 kr for projektet Pollinate. Pollinate, som blev lanceret i 2023 med støtte fra Tuborgfondet og Otto Mønstedts Fond, er et træningsprogram rettet mod forretningsudviklere og startup-coaches på tværs af de danske universiteter.

Programmet giver deltagerne viden og værktøjer til at implementere bæredygtighed som en integreret del af deres drift og vækst, så de bedre kan klare sig i en verden med stigende fokus på bæredygtighed.

Indtil nu har over 85 medarbejdere fra syv universiteter deltaget i Pollinate, hvilket har haft en positiv effekt på mere end 1.400 startups over hele landet. CBS' indsats for at skabe entreprenante dimittender kommer dermed den samlede universitetssektor til gode.

Årets økonomiske resultat

Introduktion

CBS har i 2024 haft et overskud på 105 mio. kr., hvilket er 110 mio. kr. højere end det budgetterede underskud på 6 mio. kr. og 121 mio. kr. højere end resultatet i 2023. En del af overskuddet kommer fra salg af ejendom, hvor CBS realiserede 27 mio. kr., hvilket ikke var indeholdt i budgettet, hvorfor resultat uden ejendomssalg (78 mio. kr.) er et mere retvisende sammenligningsgrundlag for årets resultat.

CBS har i 2022 og 2023 haft underskud og der har i den forbindelse været fokus på at få skabt overskud igen, hvilket er lykkedes i 2024. Udover salg af ejendom er det indtægter samt driftsomkostninger som har været de primære årsager til den markante resultatforbedring.

På baggrund af at CBS har fået vendt et budgetteret underskud til et realiseret overskud, så betragtes årets resultat som tilfredsstillende.

Indtægter

CBS' indtægter var i 2024 på 1.674 mio. kr. og de er dermed vokset med 119 mio. kr. sammenholdt med 2023, hvilket er 66 mio. kr. mere end der var budgetteret med. Salg af ejendomme udgør 28 mio. kr., hvilket betyder at indtægterne uden ejendomssalg er 91 mio. kr. højere end i 2023, og dermed 38 mio. kr. højere end forventet i budgettet.

CBS' største indtægtskilde er statstilskud, der i 2024 udgjorde 1.257 mio. kr. Indtjening fra STÅ (studenterårsværk), som optjenes efterhånden som de studerende på CBS gennemfører deres studie, er vigtigste indtjeningskilde for statstilskud. Antallet af STÅ er i 2024 på 12.986, hvilket er en stigning på ca. 430 STÅ sammenholdt med 2023. Den væsentligste årsag til stigningen i STÅ er, at CBS i 2023 optog flere studerende, hvilket slår igennem i STÅ-tallene for 2024, samt at der har været et lavere frafald på især bachelorstudierne i 2024 – 0,7 procentpoint lavere end i 2023. Samlet er indtægter fra statstilskud steget med 6 pct. fra 2023 og endte 1 pct. over budget i 2024.

For efter- og videreuddannelse, der i 2024 havde en indtjening på 184 mio. kr. (HD, MBA, master m.m.), har der i 2024 samlet set været en vækst på 9 pct. i forhold til 2023, hvilket primært skyldes flere studerende på HD-studiet.

Det tredje hovedområde, eksternt finansierede projekter, har haft en vækst på ca. 8 pct. sammenlignet med året før, således der i 2024 er indtægtsført 183 mio. kr.

Der er vækst på alle områder – nationale, internationale og EU – men i forhold til 2023 er det især indtægter fra EU-projekter, som procentvis er vokset i 2024. Dette kan ikke forklares via et enkelt stort projekt, men skyldes at CBS har evnet at tiltrække flere midler fra EU generelt.

Endelig har CBS haft et fald i salget af varer og tjenesteydelser, hvor salget i 2024 udgjorde 18 mio. kr. Dette kan i al væsentlighed tilskrives en engangsindtægt i 2023 og korrigeres der for denne, så er salget stort set på niveau med 2023.

Omkostninger

De samlede omkostninger til drift af CBS endte på 1.570 mio. kr., 3 mio. kr. lavere end i 2023, hvor der i budgettet for 2024 var en forventning om at de ville stige med 42 mio. kr. Personaleomkostninger udgjorde i 2024 1.062 mio. kr. og er dermed steget med 5 mio. kr. fra 2023, hvilket er lidt højere end budgetteret. Der var på baggrund af personalereduktion i efteråret 2023 forventet et uændret personalebudget. At lønomkostningerne endte højere end budgetteret hænger sammen med, at lønnen i forbindelse med overenskomstforhandlingerne steg noget mere end forventet i budgettet for 2024.

Figur 4: Årsregnskab i nøgletal

| | 2024 | 2023 | 2022 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| | (i mio. kr.) | (i mio. kr.) | (i mio. kr.) |
| Driftsindtægter | 1.674 | 1.556 | 1.484 |
| Resultat | 105 | -16 | -47 |
| Aktiver | 1.567 | 1.474 | 1.496 |
| Egenkapital | 541 | 436 | 453 |
| Likviditet | 210 | 97 | 151 |

Kilde: CBS

Driftsomkostninger er faldet med 1 mio. kr. fra 2023 til 2024, hvor der i budgettet var en forventning om en stigning på 41 mio. kr. Der er generelt lavere forbrug end forventet på tværs af CBS, men især IT-udstyr & software samt bygningsdrift og vedligehold er lavere end budgetteret.

De samlede driftsomkostninger endte på 502 mio. kr.

Endelig udgjorde de finansielle omkostninger 5 mio. kr. i 2024, hvilket er 6 mio. kr. lavere end i 2023. Dette skyldes primært højere renteindtægter, lavere indeksering af indeksslån samt at CBS ikke som budgetteret har haft behov for at foretage nye lån i 2024, hvilket igen hænger sammen med det markant bedre resultat og indtægterne fra ejendomssalg.

Balance, egenkapital og likviditet

CBS' balance er med udgangen af 2024 på 1.567 mio. kr., hvilket er 93 mio. kr. højere end ved udgangen af 2023.

På aktivsiden er det primært de likvide midler, der er vokset i 2024, således der ved udgangen af 2024 ligger 210 mio. kr. i likvide midler, hvilket er en stigning på 113 mio. kr. i forhold til ultimo 2023. De samlede anlægsaktiver er stort set uændrede og heller ikke på tilgodehavender har der været nævneværdige udsving i 2024.

På passivsiden er det især egenkapitalen, der har ændret sig i 2024. Det positive resultat har medført, at egenkapitalen er steget fra 436 mio. kr. til 541 mio. kr. CBS har dermed en soliditetsgrad på 35 pct., hvilket for et universitet med generelt stabile indtægter betragtes som tilfredsstillende. Langfristede gældsposter er faldet, hvilket primært er pga. afvikling af gæld til realkreditinstitutioner. Realkreditgælden er reduceret med 37 mio. kr. og udgør nu 298 mio. kr. ultimo 2024. Modsat er kortfristede gældsforpligtelser steget med 32 mio. kr., hvor en stigning i forudbetalte bundne tilskud på 12 mio. kr. samt øgede periodeafgrænsningsposter på 15 mio. kr. er de væsentligste.

CBS har i 2024 øget den samlede bevilling til fremtidig aktivitet på eksternt finansierede projekter fra 519 mio. kr. ved udgangen af 2023 til ved udgangen af 2024 at udgøre 527 mio. kr.

Tildelingen af nye bevillinger er dermed stort set på niveau med den aktivitet, der har været på projekterne i 2024.

Likviditeten er som nævnt forbedret med 113 mio. kr. i 2024, således at CBS har likvide midler ultimo 2024 for i alt 210 mio. kr.

Årsagen er en positiv ændring i driftskapital på 152 mio. kr., som primært stammer fra årets overskud samt ovenstående ændringer i kortsigtet gæld. Der har i 2024 stort set været balance på investeringsaktiviteter, idet salg af bygninger stort set modsvarer køb af materielle og immaterielle anlæg.

Endelig har finansieringsaktivitet påvirket likviditeten negativt med 40 mio. kr. primært fra afvikling af realkreditgæld. Dette er væsentlig bedre end antaget i budgettet, hvor det igen er årets resultat og salg af ejendom, som forklarer afvigelse.

Efterfølgende begivenheder

Der har ikke indtruffet væsentlige forhold af betydning for 2024-resultatet mellem balancedagen og årsrapportens godkendelse.

Hoved- og nøgletalstabel

| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | |
|-------------------------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Resultatopgørelse (mio. kr.) | | | | | | |
| 1 | Statstilskud | 1.256,9 | 1.187,6 | 1.143,5 | 1.146,6 | 1.135,1 |
| 2 | Øvrige tilskud | 183,4 | 169,5 | 162,0 | 141,7 | 132,8 |
| 3 | Salg af varer og tjenesteydelser | 18,3 | 25,6 | 11,8 | 15,5 | 15,4 |
| 4 | Andre indtægter | 215,7 | 173,0 | 167,1 | 165,6 | 164,1 |
| 5 | Driftsindtægter i alt | 1.674,3 | 1.555,8 | 1.484,4 | 1.469,4 | 1.447,4 |
| 13 | Personaleomkostninger | 1.062,0 | 1.057,2 | 1.030,8 | 995,5 | 942,4 |
| 14 | Husleje | 106,1 | 104,0 | 101,8 | 99,0 | 95,7 |
| 15 | Af- og nedskrivninger | 40,7 | 32,3 | 33,2 | 30,7 | 30,0 |
| 16 | Tab ved salg af bygninger, grunde og materielle anlæg samt nedskrivning på bygninger til salg | - | - | - | - | - |
| 17 | Øvrige driftsomkostninger | 355,3 | 367,1 | 356,6 | 286,3 | 288,8 |
| 18 | Driftsomkostninger | 1.564,2 | 1.560,5 | 1.522,4 | 1.411,5 | 1.356,9 |
| 19 | Resultatopgørelse før finansielle poster og ekstraordinære poster | 110,2 | -4,7 | -38,0 | 57,9 | 90,5 |
| 20 | Årets resultat | 104,7 | -16,4 | -47,5 | 49,0 | 79,7 |
| Balance (mio. kr.) | | | | | | |
| 21 | Anlægsaktiver | 1.268,7 | 1.285,5 | 1.276,7 | 1.262,4 | 1.248,7 |
| 22 | Balancesum | 1.566,8 | 1.473,9 | 1.496,0 | 1.552,9 | 1.590,5 |
| 23 | Egenkapital | 541,1 | 436,4 | 452,8 | 500,2 | 450,8 |
| 24 | Langfristede gældsforpligtelser | 498,8 | 539,2 | 574,1 | 613,1 | 726,3 |
| Regnskabsmæssige nøgletal | | | | | | |
| 25 | Overskudsgrad | 6,3% | -1,1% | -3,2% | 3,4 % | 5,5 % |
| 26 | Likviditetsgrad | 67,1% | 50,8% | 55,0% | 78,0 % | 96,9 % |
| 27 | Soliditetsgrad | 34,5% | 29,6% | 30,3% | 32,8 % | 28,3 % |
| 28 | Finansieringsgrad | 38,7% | 40,8% | 43,6% | 46,8 % | 54,0 % |
| 29 | Gældsfaktor | 27,5% | 32,0% | 35,8% | 38,6 % | 46,9 % |

| | | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Personale ¹⁾ | | | | | | |
| 30 | VIP | 660 | 699 | 712 | 687 | 650 |
| 31 | DVIP | 188 | 205 | 210 | 224 | 230 |
| 32 | TAP | 722 | 738 | 716 | 698 | 682 |
| 33 | Personaleårsværk i alt | 1.569 | 1.642 | 1.638 | 1.608 | 1.562 |
| Studieaktivitet – ordinære uddannelser | | | | | | |
| 34 | Teori-STÅ | 12.986 | 12.551 | 12.765 | 13.031 | 12.448 |
| 35 | Praktik-STÅ | - | - | - | - | - |
| 36 | STÅ med tilskud fra andre ministerier | - | - | - | - | - |
| 37 | STÅ på ordinære uddannelser i alt | 12.986 | 12.551 | 12.765 | 13.031 | 12.448 |
| 38 | Antal optagne på erhvervsakademiuddannelser | - | - | - | - | - |
| 39 | Antal optagne på professionsbacheloruddannelser | - | - | - | - | - |
| 40 | Antal optagne på bacheloruddannelser | 2.887 | 2.889 | 2.729 | 2.861 | 2.841 |
| 41 | Antal optagne på kandidatuddannelser | 3.485 | 3.424 | 3.254 | 3.069 | 3.516 |
| 42 | Antal optagne på øvrige ordinære uddannelser | - | - | - | - | - |
| 43 | Antal indskrevne studerende på ordinære uddannelser i alt | 15.799 | 15.494 | 15.287 | 15.757 | 15.600 |
| 44 | Antal færdiguddannede fra erhvervsakademiuddannelser | - | - | - | - | - |
| 45 | Antal færdiguddannede fra professionsbacheloruddannelser | - | - | - | - | - |
| 46 | Antal færdiguddannede bachelorer | 2.216 | 2.251 | 2.176 | 2.054 | 2.006 |
| 47 | Antal færdiguddannede kandidater ²⁾ | 3.003 | 2.866 | 3.112 | 2.880 | 3.233 |
| 48 | Antal færdiguddannede fra øvrige ordinære uddannelser | - | - | - | - | - |

| | | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|---|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Studieaktivitet – deltidsuddannelse/åben uddannelse | | | | | | |
| 49 | STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse, videregående uddannelser | 1.606 | 1.537 | 1.441 | 1.616 | 1.471 |
| 50 | STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse, ikke-videregående uddannelser | - | - | - | - | - |
| 51 | STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse i alt | 1.606 | 1.537 | 1.441 | 1.616 | 1.471 |
| Studieaktivitet – indtægtsdækket virksomhed (mio. kr.) | | | | | | |
| 52 | Studieaktivitet – indtægtsdækket virksomhed | 0,2 | 0,7 | 0,7 | 0,0 | 0,1 |
| Internationalisering³⁾ | | | | | | |
| 53 | Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende) | 1.330 | 1.269 | 1.072 | 460 | 1.387 |
| 54 | Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende) | 1.266 | 1.111 | 980 | 484 | 1.168 |
| 55 | Antal udenlandske studerende på hele uddannelser i Danmark | 4.174 | 3.693 | 3.177 | 3.498 | 3.844 |
| Forskeruddannelse | | | | | | |
| 56 | Antal indskrevne ph.d.-studerende ⁴⁾ | 150 | 168 | 192 | 199 | 208 |
| 57 | Antal nyindskrevne ph.d.-studerende | 31 | 33 | 33 | 42 | 44 |
| 58 | Antal godkendte ph.d.-afhandlinger | 44 | 44 | 48 | 39 | 31 |
| Forskning og formidling | | | | | | |
| 59 | Antal anmeldte patenter | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 60 | Antal anmeldte opfindelser | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 61 | Antal projekter med erhvervslivet | 195 | 184 | 170 | 136 | 107 |
| 62 | Antal eksterne projekter | 380 | 365 | 349 | 307 | 271 |
| 63 | Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio. kr.) | 82,8 | 79,2 | 78,4 | 69,0 | 52,3 |
| Bygninger | | | | | | |
| 64 | Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²) | 137.832 | 138.275 | 138.149 | 135.843 | 132.577 |

Noter til hoved- og nøgletalstabel

Hoved- og nøgletalstabelen er udarbejdet på baggrund af Uddannelses- og Forskningsstyrelsens vejledning til udarbejdelse af årsrapport. Nummereringen af hoved- og nøgletal følger specifikationerne heri. Som universitet skal CBS ikke indberette hoved- og nøgletal for numrene 6 til 12, og derfor fremgår disse numre ikke af tabellen.

- 1) I 2024 er personaleårsværk faldet i forhold til 2023, hvilket er en konsekvens af den personalereduktion som blev gennemført i 2. halvår 2023.
- 2) Antallet af færdiguddannede kandidater steg fra 2023 til 2024, som en konsekvens af et større optag i 2022.
- 3) Generelt skyldes stigningen i nøgletallene inden for internationalisering, at området forsat normaliseres i forhold til covid-19-epidemien.
- 4) Bestanden i ph.d.-studerende er faldet fra 2022 til 2023, hvilket kan forklares ved et forholdsvist lavt antal nyindskrevne ph.d.-studerende de sidste par år og et forholdsvist højt antal godkendte ph.d.-afhandlinger. Samtidig har der også været udskrivninger af ph.d.er uden ph.d.-grad.

Afrapportering af den strategiske rammekontrakt

CBS indgik i 2021 en strategisk rammekontrakt for 2022-2025 med uddannelses- og forskningsministeren. CBS har igangsat og gennemført en række initiativer i 2024 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, allerede opnåede resultater og planlagte aktiviteter 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 2024.

Den samlede statusredegørelse kan læses på cbs.dk/rammekontrakt

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

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

Grundlaget for vurderingen beror på en stabil eller positiv udvikling i de fastsatte indikatorer samt en tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for det kommende år. CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb. Udviklingen understreger, at CBS' forskning fortsætter med at være af høj kvalitet og stor relevans.

Hvad angår målet om at styrke henholdsvis den monodisciplinære og den interdisciplinære forskning af højeste kvalitet, kan der spores en lille nedgang i indikatorerne for publikationer i de højeste AJG-kategorier i forhold til 2022 og 2023, men til gengæld en lille fremgang i indikatoren vedrørende forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora. Også for målet om at tiltrække flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere ses der fremgang. Den ene indikator tæller det årlige antal nye projekter med samlet bevilling større end 20 mio. kr., hvoraf mindst 2 mio. kr. er til CBS.

I 2024 modtog CBS midler til 9 af sådanne projekter, hvilket er en markant stigning i forhold til 2023. Der ses ligeledes en markant fremgang i indikatoren vedrørende det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler, som udregnes over en treårig periode. Det skal her bemærkes, at 2022 var et rekordår for CBS hvad angår det eksterne hjemtag, blandt andet på grund af bevillingen til et grundforskningscenter.

I 2024 fik CBS endnu engang foretaget en analyse blandt vores eksterne stakeholders og internt blandt medarbejderne. Den undersøgte blandt andet opfattelsen af, hvorvidt CBS tager ansvar for og bidrager til at løse de store samfundsudfordringer. I indikatorerne ses en markant fremgang i opfattelsen blandt eksterne stakeholders, som i 2021 i gennemsnit gav CBS 2,5 point på en skala fra 1 til 5 og i 2024 gav CBS 3,3 point. Det viser, at CBS' arbejde med at blive bedre til at vise omverdenen vores værdi har båret frugt. Også internt på CBS er opfattelsen af CBS som en aktør, der tager ansvar for de store samfundsudfordringer, blevet styrket.

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

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

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

CBS' dimittender er fortsat meget efterspurgt i virksomhederne. 9 ud af 10 dimittender får ansættelse i den private sektor og dimittendledigheden for CBS' dimittender er ligesom i 2023 meget lav og ligger på 2,7 pct., hvilket er under halvdelen af universiteternes samlede (i forvejen lave) dimittendledighed på 6,6 pct.¹

1) CBS' dimittendledighed i denne rammekontrakt opgøres inkl. udvandrede dimittender. En mere retvisende opgørelse er at ekskludere udvandrede dimittender. Efter denne opgørelse er CBS' dimittendledighed på 3,3 pct. og universiteternes samlede dimittendledighed på 7,3 pct.

Andelen af undervisningstimer, der gennemføres af videnskabelige medarbejdere, er sammenlignet med 2023 faldet marginalt og hænger sammen med, at CBS det seneste år har foretaget reduktioner i antal videnskabelige medarbejdere.

Forudsætningen for at indfri det strategiske mål er en vellykket implementering af Nordic Nine i alle uddannelser. Nordic Nine er et sæt af ni transformativ kompetencer, der kombinerer grundlæggende forretningsforståelse med bredere menneskelige og samfundsmæssige aspekter. Nordic Nine skal implementeres på uddannelses- og fagniveau. På daguddannelsesområdet er der gennemført en revision af alle kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for hver uddannelse. På efter- og videreuddannelsesområdet fortsætter arbejdet med at integrere Nordic Nine i uddannelserne.

Nordic Nine har som ambition at sætte studerende i stand til bedre at bidrage til at håndtere fremtidens komplekse problemstillinger. Det er meget tilfredsstillende, at erhvervslivet og CBS' interessenter i CBS' seneste stakeholderanalyse i stigende grad oplever, at CBS' dimittender har businessfaglige kompetencer og transformativ kapaciteter.

Strategisk mål 3: CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende

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

Grundlaget for vurderingen beror på positiv udvikling i indikatorerne vedrørende rekruttering af videnskabelige medarbejdere på højt internationalt niveau og en forventet stabil udvikling i indikatorerne, der indekserer diversiteten i CBS' bestand af studerende og medarbejdere. Vurderingen beror herudover på fremdrift i gennemførte og planlagte aktiviteter, der understøtter en positiv udvikling i diversitet blandt såvel ansatte som studerende. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS er i perioden fortsat med at rekruttere nationale og internationale videnskabelige medarbejdere med højt internationalt kvalifikationsniveau. Den relevante indikator ligger nu et stykke over baseline.²

CBS forventer ikke, at indikatorerne for diversitet blandt CBS' medarbejdere og studerende vil vise en markant udvikling på kort sigt, da de repræsenterer den samlede bestand af henholdsvis medarbejdere og studerende. Men der er fremgang at spore i de underliggende parametre ift. diversiteten blandt videnskabelige medarbejdere. Blandt andet har andelen af kvinder, der bliver ansat som lektorer og professorer været stigende i 2024, hvilket påvirker kønsdiversiteten positivt blandt de videnskabelige medarbejdere på tidsubegrænsede kontrakter. Andelen af videnskabelige medarbejdere med andet statsborgerskab end dansk ligger stabilt omkring 52 pct.

Det er fortsat en særlig udfordring at forbedre diversiteten blandt CBS' studerende. Selvom kønsbalancen i det samlede optag er meget lige, er der fortsat skæve kønsbalancer på en række uddannelser. Derudover er den socioøkonomiske og geografiske spredning i CBS' optag fra Danmark ikke så bred, som CBS ønsker. CBS ønsker at tiltrække en større diversitet af kvalificerede danske ansøgere, men forventer at dimensioneringen af bacheloroportaget kommer til at modarbejde større socioøkonomisk og geografisk diversitet blandt de danske studerende. Reduktionen af bacheloroportaget fra 2024 til 2025 vil være på 11 pct., og CBS forventer ikke færre ansøgere. Den markante reduktion i optaget vil formentlig medføre højere adgangskvotienter, hvilket tilgodeser ansøgere med ressourcestærke baggrunde.

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

CBS vurderer samlet set, at der er en tilfredsstillende udvikling i målet, dog er det ikke tilfredsstillende, at studieintensiteten fortsat er relativt lav.

Grundlaget for vurderingen beror på tilfredsstillende udvikling i de fleste af de fastsatte indikatorer, fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb, dog under den forudsætning at iværksatte initiativer i forhold til at øge studieintensiteten viser sig at have effekt.

Udviklingen i de fastsatte indikatorer viser, at bachelorfrafaldet er faldet lidt i forhold til 2023 men stadig ligger højere end baseline. Frafaldet er dog stadig lavere end gennemsnittet for universiteterne.

2) Indikatorens metode er kort fortalt, at opgørelsesåret er indekseret i forhold til udgangsåret 2020, som har værdien 1,00.

Frafaldet på kandidatniveau er lavt og stabilt, og det vurderes ikke nødvendigt med særlige tiltag her. Selvom der har været udsving i frafald på bacheloruddannelserne, bemærkes det, at indikatorerne også viser, at andelen af CBS-studerende, der fuldfører en bachelor- og kandidatuddannelse inden for normeret tid er steget i forhold til baseline og forsat ligger højt på 75 pct.

De fastsatte indikatorer viser desuden en positiv udvikling i de studerendes samlede oplevelse af kvalitet i deres uddannelse, og at de forsat vurderer, at de er godt rustet til at møde det, der forventes af dem på deres uddannelse. På den anden side angiver de et mindre udsving i læringsudbytte samt en selvregistreret studieintensitet, der forsat ligger relativt lavt på 32 timer.

Det er ikke tilfredsstillende, at studieintensiteten forsat er relativt lav og CBS har derfor i igangsat en række initiativer, der skal øge studieintensiteten. Initiativerne er beskrevet under 'planlagte aktiviteter' i statusredegørelsen, da der endnu ikke foreligger resultater af initiativerne.

CBS-studerendes store engagement i studierelevant arbejde, hvor de afprøver og anvender deres akademiske kompetencer, vurderes at være den primære årsag til den relativt lave studieintensitet.

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

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

Grundlaget for vurderingen beror på en positiv udvikling i den fastsatte kvantitative indikator. Antallet af årselever er steget 4,5 pct. siden 2023 og ligger nu godt 9 pct. over baseline (2020). CBS forventer således at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

Udviklingen i indikatoren afspejler, at aktiviteten inden for de eksisterende efter- og videreuddannelsesaktiviteter er steget igennem både flere deltagere på det eksisterende udbud samt udbud af nye aktiviteter.

Den strategiske indsats 'Lifelong Learning' er nu løftet ind i CBS' arbejde med kandidatreformen og udvikling af CBS' kandidatportefølje, hvorigennem de strategiske ambitioner søges indfriet som en integreret del af udviklingen af et nyt kandidat- og livslangt læringslandskab på CBS.

Forventninger til det kommende år

Økonomiske forventninger

CBS forventer i 2025 at levere et overskud på 46 mio. kr., mens der for perioden 2026 til 2028 budgetteres med overskud i størrelsen 15-20 mio. kr. Dette er i tråd med CBS' økonomiske strategi om at generere overskud i størrelsen 1-2 pct. af omsætningen for at kunne modstå udsving i økonomien og modvirke udhuling af balancen fra pris- og lønudvikling.

CBS' budget for 2025 samt planårstal for 2026-2028 er udarbejdet under forudsætning af, at der ikke vil være store økonomiske udsving og usikkerheder for så vidt angår lønudvikling, inflation og renter. Det er naturligvis ikke givet, at en sådan forudsætning vil vise sig at være korrekt, men CBS har genetableret et overskud på driften efter et par år med underskud, har afviklet solidt på gælden i de senere år og har gode muligheder for at skruer på omkostningerne, hvorfor CBS er rustet til at håndtere eventuelle tilbageslag i økonomien generelt.

Resultatopgørelsen

Indtægterne forventes at blive på 1.723 mio. kr. i 2025, hvilket er en stigning på 3 pct. i forhold til resultatet for 2024. Korrigeres for salg af ejendomme (som er omtalt i afsnit om resultatet for 2024) stiger indtægterne med 5 pct.

Statstilskud er CBS' største indtægtskilde og udgør i budget 2025 godt og vel ¾ af de samlede indtægter, hvor studenterårsværk (STÅ) er den vigtigste kilde til denne indtjening. Budgettet bygger på et mindre fald i indtægter fra STÅ, idet der forventes 12.862 STÅ i 2025 mod 12.986 STÅ i 2024. Der budgetteres alligevel med en mindre stigning i indtægter fra statstilskud, som fremkommer ved at statstilskud indekseres for løn- og prisudvikling samt fra, at CBS har fået nye bevillinger på i alt 31 mio. kr. til forskning og til implementering af kandidatreform.

Indtægterne fra eksternt finansierede projekter og fra efter- og videreuddannelse forventes at stige et par procent, mens salg af varer og tjenesteydelser budgetteres til at være på niveau med 2024.

CBS budgetterer med samlede omkostninger i 2024 på 1.677 mio. kr., hvilket er en stigning på 7 pct. sammenholdt med 2024.

Lønomkostninger, som udgør ca. ⅓ af de samlede omkostninger på CBS, forventes at stige med 4 pct. i 2025, mens driftsomkostninger forventes at stige med 13 pct. I stigningen på driftsomkostninger er indeholdt en nyoprettet pulje på 50 mio. kr. til strategiske tiltag, hvor udvikling af løsninger og kompetencer indenfor kunstig intelligens vil være en prioritet.

Likviditet, gæld og budgetoverslagsår

CBS har traditionelt fokuseret på egenkapital som pejlemærke for, hvorvidt der har været plads til en mere eller mindre ekspansiv økonomi. De seneste par år er fokus ændret, så der vurderes på egenkapital i kombination med gæld og likviditetsbehov.

Den markante akkumulering af likvide midler i 2024 gør, at CBS forventer at kunne foretage investeringer i bygningsvedligehold og udvikling af nyt studieadministrativt system (nyt SIS) i 2025, samtidig med at der fortsat afvikles på gælden uden, at der bliver behov for at optage nye lån.

Behovet for investering i nyt SIS samt bygninger forventes at fortsætte i årene fremover, og CBS vil formentlig skulle tilføre lånekapital, men eftersom der de seneste 6-7 år løbende er afdraget på gælden og med en særdeles attraktiv adresse på Frederiksberg, så forventes det ikke at være et problem at belåne CBS' ejendom. Med fortsatte afdrag på eksisterende gæld forventes den samlede gæld ikke at stige signifikant hen over de næste 3-5 år.

Øvrige forventninger

Analyse af CBS' bidrag til samfundet peger på fremtidige indsatsområder

Som en del af arbejdet med at konkretisere CBS' bidrag til samfundet arbejdes i 2025 med at indsamle og formidle såkaldte impact cases, der skal fortælle om den transformative effekt, som CBS' forskning og uddannelse har på samfundet.

En stakeholderanalyse udført i slutningen af 2024 viste en stor opbakning til CBS samt stigende forventninger til CBS' bidrag til erhvervslivet og samfundet.

Interessenterne omkring CBS vurderede, at CBS' kandidater er blevet dygtigere de seneste år, især inden for transformative kompetencer og businesskompetencer. Samtidig fremhæves områder, hvor CBS i fremtiden kan styrke kandidaternes evne til tværfagligt samarbejde og mere ydmyghed.

Analysen dokumenterer en øget anerkendelse af CBS' bidrag til at løse samfundsmæssige udfordringer. Dette understøtter CBS' skarpere businessprofil, men også behovet for at tage et større samfundsansvar og være mere synlige og proaktive.

Livslang læring, ansvarlig ledelse og kunstig intelligens fremhæves af interessenterne som væsentlige indsatsområder, hvor CBS kan styrke sit bidrag til samfundet.

CBS anses for at have et stærkt fundament inden for ansvarlig ledelse, mens interessenterne efterlyser en tydeligere profil på AI.

Implementeringen af AI-strategi

I 2024 tog CBS første skridt i retningen af at udforme en strategi for AI.

Strategien skal det kommende år fungere som en ramme for en ambitiøs indsats inden for CBS' uddannelser, forskning og administration.

AI-strategien blev udviklet efter inddragelse af administrative- og videnskabelige fora og med rådgivning fra forskere på CBS. CBS' bestyrelse bakkede efterfølgende op om forslaget, som skal fungere som et afsæt for en videre plan for implementering fra 2025 og fremefter.

Øget profilering inden for ansvarlig ledelse

CBS arbejder i 2025 mod at udvikle en tydeligere profil under overskriften 'Responsible Leadership', som omfatter klassisk ledelse, håndtering af samfundsmæssige- og geopolitiske udfordringer.

Som led i dette strategiske udviklingsarbejde bliver et væsentligt næste skridt at tiltrække flere eksterne midler og relevante forskerprofiler, der kan bidrage til at realisere CBS' ambition om at blive en vigtig aktør og samarbejdspartner inden for ledelsesforskning.

Grønne initiativer på agendaen i 2025

I 2025 er der inden for Green Transition fokus på at gennemføre det første årshjul for den nye bæredygtighedsplan på tværs af CBS. Der er ligeledes fokus på at bringe eksterne og interne stakeholders sammen på Green Business Forum, og der arbejdes med at styrke bæredygtighedsdagsordenen på uddannelsessiden.

Det strategiske initiativ er allerede organisatorisk indlejret i form af etableringen af Green Office, hvorfra også CBS' aktiviteter inden for Principles for Responsible Management Education (PRME) koordineres.

I 2025 gennemføres et indledende projekt om grøn økonomisk teori, der er finansieret af KR Foundation, og der afholdes en international konference om den grønne omstilling i landbrug- og fødevarersektoren i samarbejde med alle andre danske universiteter i regi af forskningsnetværket START og finansieret af Novo Nordisk Fonden. Der vil fortsat være samarbejde med en række af erhvervsklyngerne, særligt Clean, blandt andet om flere internationale klimaforskningsprojekter, hvor CBS-forskere vil blive tilknyttet.

Studentertrivsel som vedvarende fokusområde

Studentertrivsel forbliver et vedvarende og højt prioriteret fokusområde, og det er forventningen, at nye og effektfulde indsatser i forhold til de studerendes trivsel fortsat vil blive udviklet og implementeret.

Den fremtidige indsats vil fokusere på at tænke studentertrivsel ind i uddannelserne og den nye governancestruktur.

Derudover arbejdes der med understøttelse af studerende med særlige behov i undervisningen samt med inkluderende læringsmiljøer. Denne del af indsatsen koordineres tæt med det strategiske initiativ vedrørende diversitet, ligestilling og inklusion.

Fortsat fokus på indlejring af Nordic Nine-kompetencer i uddannelser

Nordic Nine udgør et vigtigt brand for CBS, hvilket også understøttes af CBS' aftagere og internationale partnere. I 2025 fortsætter arbejdet med at forankre Nordic Nine på samtlige uddannelser.

Med implementeringen af den nye governancestruktur får nye studieledere og studienævn samt det nyetablerede uddannelsesforum en central rolle i arbejdet med at indtænke Nordic Nine-kompetencer i læringsmålene og følge op herpå.

Det bliver samtidig et centralt fokuspunkt at tænke Nordic Nine ind i pensum på de nye uddannelser, som skal udvikles i forlængelse af kandidatreformen.

Kandidatreform og fremtidig uddannelsesportefølje

Det strategiske initiativ, der integrerer implementering af kandidatreformen, udvikling af uddannelsesporteføljen og livslang læring, kommer til at stå centralt i billedet på CBS i 2025.

Det første og primære fokus i 2025 bliver – ved brug af den nye governancemodell for daguddannelserne – en faglig proces med inddragelse af bl.a. studienævn, erhvervsliv og studerende, der skal afdække muligheder for udvikling og justering af porteføljen, herunder også hvilke uddannelser det er relevant at udbyde som hhv. 2-årige-, 1-årige-, og erhvervskandidatuddannelser.

Processen skal udmønte sig i en beslutning om udbud af 1-årige pilotuddannelser i 2027, og udmøntning af kandidatreformen i 2028.

CBS i tal

International profil

3
internationale akkrediteringer

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

31
engelsksprogede uddannelser

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

291
partneruniversiteter

CBS har indgået udvekslingsaftaler med 291 universiteter og business schools på verdensplan.

4.174
internationale fuldtidsstuderende

27 pct. af CBS' studerende har international baggrund.

89
nationaliteter blandt studerende

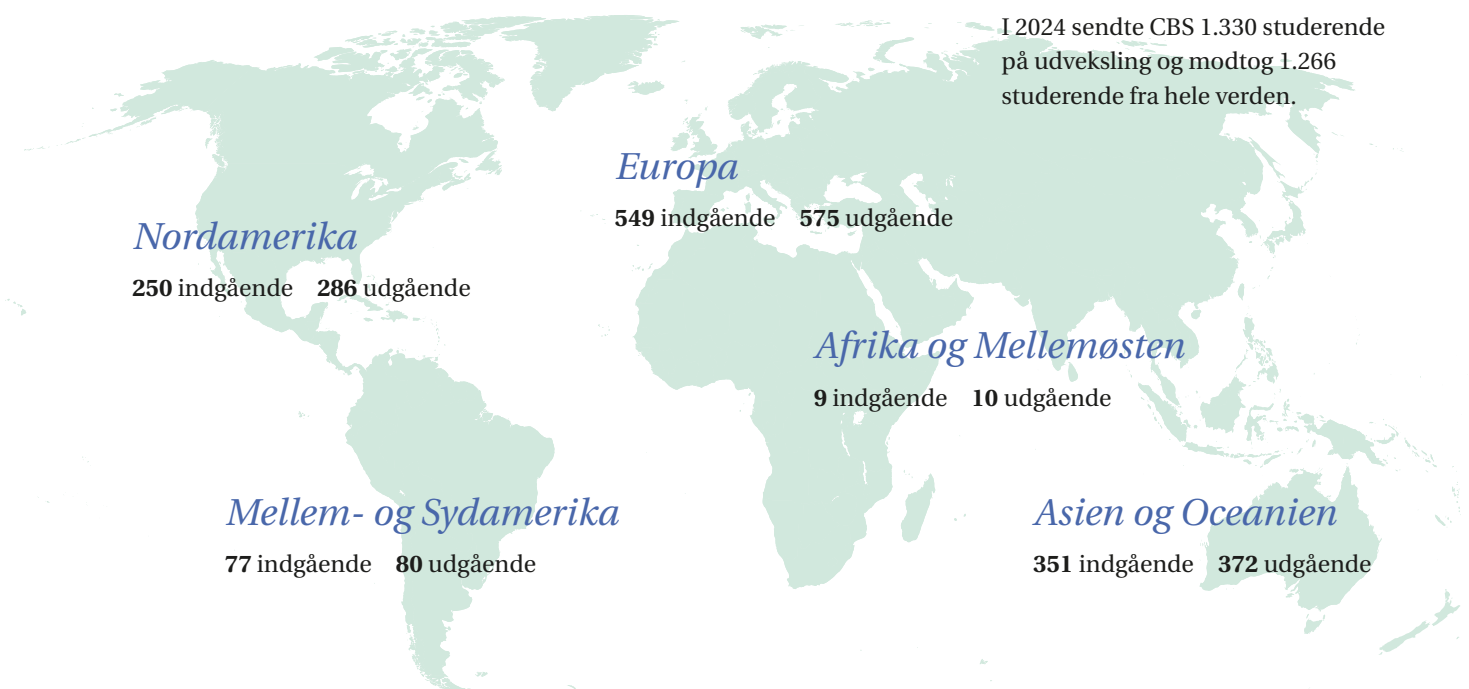
CBS har studerende fra 89 forskellige lande.

345
internationale VIP-årsværk

UDVEKSLINGSSTUDERENDE

1.330
udvekslingsstuderende

I 2024 sendte CBS 1.330 studerende på udveksling og modtog 1.266 studerende fra hele verden.



Uddannelse i tal

BACHELORSTUDERENDE

Ansøgninger i alt
18.593

Ansøgninger, 1. prioritet
6.605

Optag
2.887



47 % kvinder 53 % mænd

Dimittender
2.216



47 % kvinder 53 % mænd

KANDIDATSTUDERENDE

Ansøgninger i alt
15.548

Ansøgninger, 1. prioritet
8.392

Optag
3.485



50 % kvinder 50 % mænd

Dimittender
3.003



51 % kvinder 49 % mænd

Optagne studerendes baggrund

| | |
|---------------------------------------|------|
| CBS-studerende | 62 % |
| Andre danske uddannelsesinstitutioner | 7 % |
| Udenlandske universiteter | 31 % |

Ansættelse af dimittender

| | |
|---------------|------------------|
| 89 % | 11 % |
| Privat sektor | Offentlig sektor |

EFTERUDDANNELSER

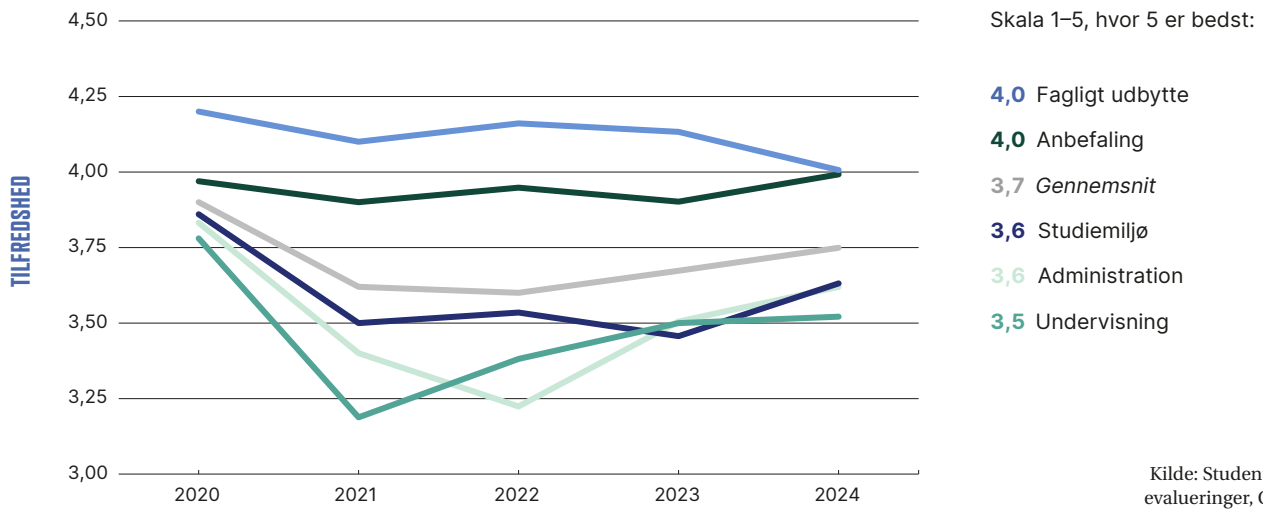


Antal studerende
5.301

Dimittender
1.071

39 % kvinder 61 % mænd

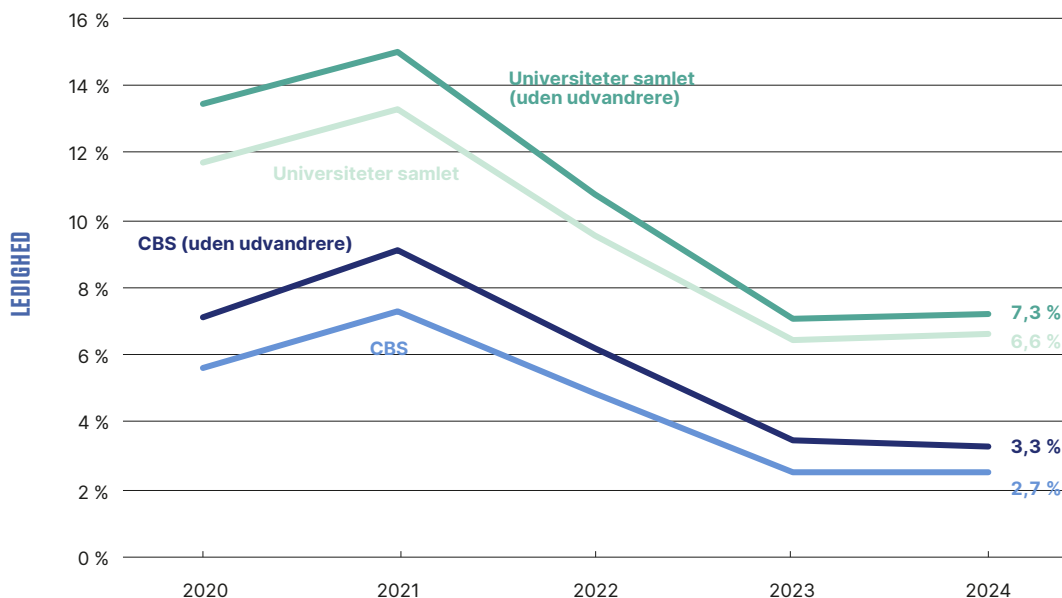
STUDENTERTILFREDSHED



Tilfredsheden med det faglige udbytte er svagt faldende blandt bachelor- og kandidatstuderende i 2024. I de tilfredshedsmålinger, som CBS foretager på kursusniveau blandt den samme gruppe af studerende, er tilfredsheden med det faglige udbytte høj og stabil over de seneste år. CBS følger udviklingen.

DIMITTENDLEDIGHED

Opgjort 4-7 kvartaler efter dimittendåret



Ved 'uden udvandrere' beregnes ledighedsgraden kun i de kvartaler, hvor dimittender opholder sig i Danmark.

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Videnskabelige medarbejdere i tal

Bestand, rekruttering og sammensætning



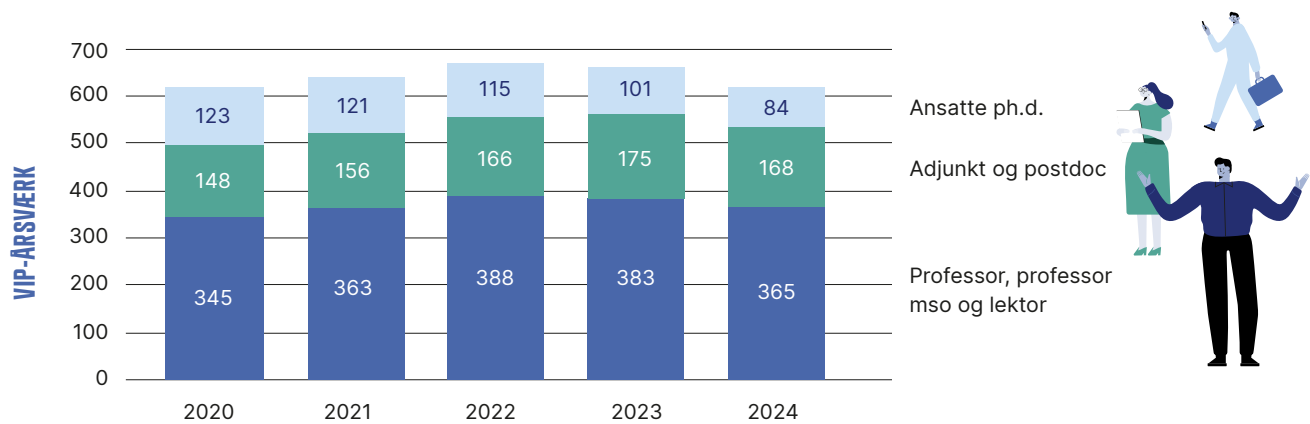
Kilde: CBS

REKRUTTERING AF VIP

Fordelt på stillingskategorier



SAMMENSETNING AF VIP-ÅRSVÆRK



I figuren er ikke medregnet videnskabelige assistenter og seniorrådgivere.

Kilde: CBS

Forskning i tal

Finansiering og publikationer

FINANSIERING

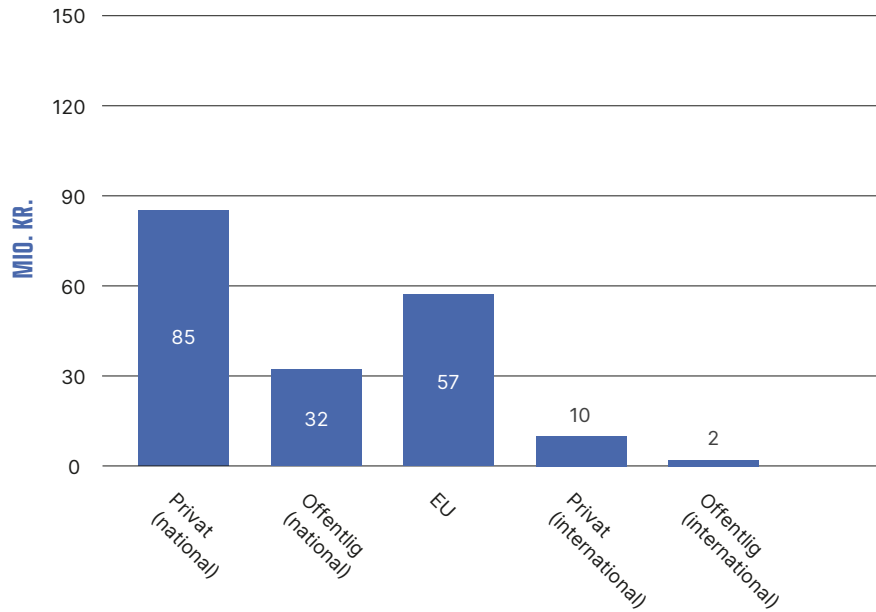
Basisforskningsmidler

452 mio. kr.

Eksternt finansieret forskning, aktivitet

174 mio. kr.

Eksternt finansieret forskning, årets bevillingstilsagn, i alt 186 mio. kr.



PUBLIKATIONER

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

40 AJG 4*-publikationer

69 AJG 4-publikationer

61 FT50-publikationer

Kilde: CBS

PH.D.-GRADER

Fordelt på typer



39
Ph.d.-stipendiater



1
Erhvervs-ph.d.



4
Privatister



Kilde: CBS

ESG-nøgletal

Introduktion og kommentarer til udvalgte nøgletal

Introduktion

CBS har siden 2020 rapporteret på udvalgte ESG-nøgletal.

CBS har i første omgang valgt at lægge sig op ad anbefalingen fra Foreningen af Statsautoriserede Revisorer til relevante måltal og få opbygget en tidsserie på baggrund af dette. CBS har en 5-årig tidsserie, og dermed burde trends i data være tydelige. Det er dog kun delvist tilfældet, idet covid-19 for mange af tallene påvirker 2020 og 2021 ganske markant.

Kommentarer til udvalgte nøgletal

Påvirkningen fra COVID-19 er især tydelig på vandforbrug, hvor forbruget steg markant i 2022 sammenlignet med 2020 og 2021. I årene 2022 til 2024 er vandforbruget omtrent på samme niveau. Efter et fald i forbruget fra 2022 til 2023 er det steget lidt i 2024, hvilket skyldes et større renoveringsarbejde på Peter Bangs Vej. Med 20.000 studerende og 2.500 medarbejdere er et vandforbrug på ca. 25.000 m² formentlig svært at reducere kraftigt, men der kigges løbende på, hvad der fortsat kan gøres for at reducere forbruget.

På energiforbrug ses i 2024 en stigning i forbruget, hvilket forklares ved renoveringsarbejdet på Peter Bangs Vej. Modsat energiforbrug er CO₂e i Scope2 faldet markant fra 2023 til 2024. Faldet forklares primært ved en ændring af emissionsfaktor til beregning af CO₂e for elektricitet. I tidligere år er der for elektricitet anvendt en emissionsfaktor, som gjaldt for hele Danmark. Det har nu for 2024 været muligt at anvende en emissionsfaktor for Østdanmark, der er lavere. Det har ikke været muligt at etablere en ensartet tidsserie, så tallet kan ikke sammenlignes med tidligere år.

CBS har i en årrække haft en stigning i personaleårsværk. I 2024 er personaleårsværk faldet i forhold til 2023, hvilket er en konsekvens af den personalereduktion som blev gennemført i 2. halvår 2023.

Medarbejderomsætningshastigheden faldt fra 2023 til 2024 med godt et procentpoint.

Faldet skal ses i forhold til, at 2023 var højt, hvorfor dette er et udtryk for, at niveauet er faldet til tidligere års niveau.

Sygefravær er faldet i 2024 sammenlignet med 2023. Det har ikke været muligt at identificere en eller flere entydige forklaringer på dette fald.

Andelen af ophørte på første år af bacheloruddannelsen falder lidt fra 2024 til 2023 efter en større stigning fra 2022 til 2023. Der er ikke identificeret nogen entydig årsag til stigning og efterfølgende fald, men udviklingen i frafald følges tæt mhp. at sikre, at frafaldet forbliver på et acceptabelt niveau.

ESG-nøgletal giver et overordnet billede af tilstanden og udviklingen på CBS, men da det er aggregerede nøgletal, fanger tallene ikke nødvendigvis nuancerne. Kønsbalancen i antallet af ansatte viser således 50/50, hvilket dækker over store forskelle for grupperne VIP, DVIP og TAP. I forbindelse med årsafslutning er tallene for de 3 undergrupper analyseret, og konklusionen er, at der heller ikke i 2024 er sket nogen nævneværdig udvikling i de underliggende tal.

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

Nøgletaloversigt

| Environmental – klima- og miljødata | | Enhed | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|--|------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1.1 | CO2e Scope 1 | Tons | 14 tons | 20 tons | 22 tons | 19 tons | 22 tons |
| 1.2 | CO2e Scope 2 | Tons | 521 tons | 844 tons | 1.089 tons | 1.232 tons | 1.213 tons |
| 1.3 | Energiforbrug | MWh | 11.551 MWh | 10.868 MWh | 11.982 MWh | 14.740 MWh | 12.184 MWh |
| 1.4 | Vedvarende energiandel | % | 91% | 91 % | 91 % | 88 % | 80 % |
| 1.5 | Vandforbrug | m ³ | 25.715 m ³ | 25.401 m ³ | 25.910 m ³ | 19.665 m ³ | 19.585 m ³ |

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

| Social – sociale data | | Enhed | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|--------------------------|--|----------|-------|--------|---------|--------|-------|
| 2.1 | Fuldtidsarbejdsstyrke | Årsværk | 1.569 | 1.642 | 1.638 | 1.608 | 1.562 |
| 2.2 | Kønsdiversitet | % | 50% | 50 % | 50 % | 50 % | 49 % |
| 2.3 | Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag | % | 41% | 38 % | 35 % | 33 % | 29 % |
| 2.4 | Lønforstel mellem køn | Gange | 1,15 | 1,12 | 1,12 | 1,15 | 1,14 |
| 2.5 | Medarbejder- omsætningshastighed | % | 11,3% | 13,2 % | 11,30 % | 10,9 % | 9,8 % |
| 2.6 | Sygefravær | Dage/FTE | 6,7 | 7,6 | 9,6 | 8,0 | 6,7 |
| 2.7 | Ophørte på 1. år af bachelor | % | 12,0% | 12,7 % | 10,1 % | 10,2 % | 9,6 % |
| 2.8 | Ophørte på 1. år af kandidat | % | 3,1% | 3,2 % | 2,8 % | 2,6 % | 2,7 % |

| Governance – ledelsesdata | | Enhed | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|---------------------------|--|-------|-------|--------|------|------|------|
| 3.1 | Bestyrelsens kønsdiversitet | % | 63,6% | 45,5 % | 55 % | 55 % | 45 % |
| 3.2 | Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder | % | 95,5% | 93,2 % | 91 % | 96 % | 96 % |
| 3.3 | Lønforstel mellem CEO og medarbejdere | Gange | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |

Regnskab

Anvendt regnskabspraksis

Regnskabsgrundlag

CBS' årsrapport udarbejdes efter lov om statens regnskabsvæsen mv., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv., Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, bekendtgørelse nr. 391 af 10. april 2024 om lov om universiteter, bekendtgørelse nr. 764 af 19. juni 2024 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, samt de retningslinjer og instrukser om årsrapport, der er givet af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Årsregnskabet præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper.

Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

Fælles kontoplan og formålsfordeling

CBS har implementeret den fælles kontoplan for uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) med virkning fra 2021. Indtægter og omkostninger på formål i overensstemmelse med UFM's vejledning om den fælles kontoplan, der omfatter dimensionerne art, delregnskab, sted og formål.

Initial bogføring af omkostninger

Jf. metode 3 bliver ca. 90 pct. af alle omkostninger registreret på formål 8 (midlertidigt fordelingsformål) til senere fordeling på de syv hovedformål. Jf. metode 1 bliver omkostninger vedrørende delregnskab 95 og 97 samt afskrivninger bogført direkte til relevant hovedformål.

Principper for fordeling af omkostninger til hovedformål

Fordelingen af omkostninger foretages i henhold til retningslinjerne i UFM's konterings- og fordelingsvejledning 2024. Fordelingsmetode til lønomkostninger er, at de primært fordeles på baggrund af hhv. normtal samt fordelingsnøgler, der reflekterer medarbejdernes arbejdsopgaver og deres relation til CBS' hovedformål. Fordelingsmetode til øvrige driftsomkostninger er, at de fordeles direkte eller med fordelingsnøgler baseret på hhv. forbrugsopgørelser og kvalificeret skøn afhængigt af den mest retvisende metode for de pågældende omkostninger.

Årsrapportskabelon

Årsrapporten for 2024 er aflagt i henhold til den fælles årsrapportskabelon for uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Dispensationer

CBS har fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen opnået dispensation fra følgende område i årsrapport 2024:

- Opstilling af formålsfordelte omkostninger i resultatopgørelsen, jf. styrelsens brev af 9. juni 2021.

Generelt

Generelt om indregning og måling

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

Valutaomregning

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

Resultatopgørelsen

Indtægter

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

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

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

Omkostninger

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

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

Skattepligt

CBS er ikke skattepligtig.

Balancen

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

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

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

Anlægsaktiver

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

Immaterielle anlægsaktiver

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

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

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

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

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

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

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

Materielle anlægsaktiver

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

De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

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

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

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

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

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

Finansielle anlægsaktiver omfatter kap alandele 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 bevillinggiver, 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 nettorealiseringsværdi.

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 eventuelforpligtelser samt kontraktlige forpligtelser.

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af lejeaftaler. Der er alene oplyst aftaler, hvor forpligtelsen rækker udover 12 måneder eller længere. Under eventuelforpligtelser 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 samt hensatte forpligtelser. 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 samt ændring i donationsforpligtelser.

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

Pengestrømsopgørelsen udarbejdes efter den indirekte metode og tager udgangspunkt i årets resultat.

Resultatopgørelse

| | Note | 2024 | 2023 |
|--|------|------------------|------------------|
| | | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Statstilskud | 1 | 1.256.946 | 1.187.628 |
| Øvrige tilskud | 2 | 183.369 | 169.487 |
| Salg af varer og tjenesteydelser | 3 | 18.295 | 25.628 |
| Andre indtægter | 4 | 215.716 | 173.043 |
| Driftsindtægter i alt | | 1.674.326 | 1.555.786 |
| Personaleomkostninger | | 1.062.027 | 1.057.157 |
| Husleje | | 106.148 | 103.968 |
| Af- og nedskrivninger | 7, 8 | 40.705 | 32.271 |
| Øvrige driftsomkostninger | | 355.293 | 367.121 |
| Driftsomkostninger i alt | 5 | 1.564.173 | 1.560.517 |
| Resultat før finansielle poster | | 110.153 | -4.731 |
| Finansielle indtægter | 6 | 6.045 | 3.246 |
| Finansielle omkostninger | 6 | 11.472 | 11.695 |
| ÅRETS RESULTAT | | 104.726 | -16.426 |

Balance

| Aktiver | Note | 31.12.2024 | 31.12.2023 |
|---|------|------------------|------------------|
| | | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Erhvervede koncessioner, patenter, licenser, software mv. | | - | - |
| Færdiggjorte udviklingsprojekter | | 9.909 | 4.823 |
| Immaterielle udviklingsprojekter under opførelse | | 22.798 | 14.706 |
| Immaterielle anlægsaktiver i alt | 7 | 32.707 | 19.529 |
| Grunde og bygninger | | 1.033.685 | 1.071.617 |
| Indretning af lejede lokaler | | 132.897 | 70.682 |
| Igangværende arbejder for egen regning | | 11.218 | 67.241 |
| Transport | | 340 | 261 |
| It-udstyr | | 8.672 | 5.606 |
| Inventar | | 2.838 | 4.263 |
| Materielle anlægsaktiver i alt | 8 | 1.189.650 | 1.219.670 |
| Øvrige kapitalandele | 9 | 5.479 | 5.479 |
| Deposita | 10 | 40.871 | 40.837 |
| Finansielle anlægsaktiver i alt | | 46.350 | 46.316 |
| Anlægsaktiver i alt | | 1.268.707 | 1.285.515 |
| Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser | 11 | 13.831 | 15.523 |
| Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter | 12 | 47.302 | 43.203 |
| Andre tilgodehavender | 13 | 7.212 | 11.203 |
| Periodeafgrænsningsposter | 14 | 19.476 | 21.469 |
| Tilgodehavender i alt | | 87.821 | 91.398 |
| Likvide beholdninger | | 210.237 | 96.997 |
| Omsætningsaktiver i alt | | 298.058 | 188.395 |
| AKTIVER I ALT | | 1.566.765 | 1.473.910 |

| Passiver | Note | 31.12.2024 | 31.12.2023 |
|---|--------|------------------|------------------|
| | | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Egenkapital pr. 1. januar 2005 | | -26.403 | -26.403 |
| Overført resultat | | 567.492 | 462.766 |
| Øvrig egenkapital | | -1 | -1 |
| Egenkapital i alt | | 541.087 | 436.362 |
| Hensatte forpligtelser | 15 | 35.837 | 39.365 |
| Periodiserede donationer | 16 | 38.081 | 40.620 |
| Statsgæld | 17 | 188.536 | 188.536 |
| Gæld til realkreditinstitutter | 18, 20 | 260.253 | 297.821 |
| Anden langfristet gæld | 19 | 11.945 | 12.255 |
| Langfristede gældsforpligtelser i alt | | 498.815 | 539.232 |
| Kortfristet del af periodiserede donationer | 16 | 2.539 | 2.539 |
| Kortfristet del af langfristet gæld til realkreditinstitutter | 20 | 38.132 | 37.720 |
| Skyldig løn | | 24.773 | 24.234 |
| Feriepengeforpligtelse | | 46.802 | 45.124 |
| Forudbetalte bundne tilskud | | 180.845 | 168.881 |
| Periodeafgrænsningsposter | 21 | 149.238 | 134.397 |
| Leverandører af varer og tjenesteydelser | | 27.796 | 33.454 |
| Anden kortfristet gæld | 22 | 20.901 | 12.602 |
| Kortfristede gældsforpligtelser i alt | | 491.026 | 458.951 |
| Gældsforpligtelser i alt | | 989.841 | 998.183 |
| PASSIVER I ALT | | 1.566.765 | 1.473.910 |

I tilknytning til resultatopgørelsen oplyses desuden følgende:
Note 5: Formålsfordelte omkostninger

I tilknytning til balancen oplyses desuden følgende:
Note 23: Andre forpligtelser

Egenkapitalopgørelse

| Egenkapitalopgørelse | 2024 | 2023 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Egenkapital, primo | 436.362 | 452.789 |
| Egenkapital pr. 1. januar 2025 | -26.403 | -26.403 |
| Overført resultat | | |
| Saldo primo | 462.766 | 479.193 |
| Årets bevægelser | 104.726 | -16.426 |
| Overført resultat, ultimo | 567.492 | 462.766 |
| Øvrig egenkapital | | |
| Saldo primo | -1 | -1 |
| Årets bevægelser | -1 | 0 |
| Øvrig egenkapital, ultimo | -2 | -1 |
| Egenkapital, ultimo | 541.087 | 436.362 |

Pengestrømsopgørelse

| Pengestrøm | 2024 | 2023 |
|--|----------------|----------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Årets resultat | 104.726 | -16.426 |
| Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver | 43.244 | 34.810 |
| Avance/tab ved afhændelse af anlægsaktiver | -27.826 | - |
| Tilbageførsel af poster uden likviditetseffekt | 15.418 | 34.810 |
| Ændring i tilgodehavender ekskl. igangværende tilskudsaktivitet | 7.675 | -13.473 |
| Ændring i igangværende tilskudsaktivitet | -4.099 | -9.735 |
| Ændring i hensatte forpligtelser | -3.528 | 12.726 |
| Ændring i kortfristede gældsforpligtelser ekskl. forudbetalte bundne tilskud | 19.387 | -10.723 |
| Ændring i forudbetalte bundne tilskud | 11.964 | 27.844 |
| Ændring i driftskapital | 31.399 | 6.639 |
| Pengestrømme fra driftsaktivitet, i alt | 151.543 | 25.023 |
| Køb af immaterielle anlægsaktiver | -15.950 | -6.873 |
| Køb af materielle anlægsaktiver | -26.658 | -34.358 |
| Køb af finansielle anlægsaktiver | -34 | -2.430 |
| Salg af materielle anlægsaktiver | 44.035 | - |
| Pengestrøm fra investeringsaktivitet | 1.393 | -43.661 |
| Afdrag på realkreditgæld | -41.091 | -36.922 |
| Ændring i donationsforpligtelser | -2.539 | -2.539 |
| Ændring i øvrige langfristede gældsforpligtelser | 3.934 | 3.983 |
| Pengestrøm fra finansieringsaktivitet | -39.696 | -35.478 |
| Årets pengestrøm | 113.240 | -54.116 |
| Likvide beholdninger i alt, primo | 96.997 | 151.113 |
| Likvide beholdninger i alt, ultimo | 210.237 | 96.997 |

Noter

Note 1: Statstilskud

| | 2024 | 2023 |
|---|------------------|------------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Uddannelsestilskud, heltidsuddannelse | 708.175 | 668.369 |
| Uddannelsestilskud, deltidsuddannelse/Åben Uddannelse | 21.618 | 19.047 |
| Tilskud til forskning og udvikling | 452.080 | 428.669 |
| Tilskud til øvrige formål | 75.073 | 71.435 |
| Særlige tilskud | 0 | 108 |
| I alt | 1.256.946 | 1.187.628 |

Note 2: Øvrige tilskud

| | 2024 | 2023 |
|--|----------------|----------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Tilskud til forskning fra offentlige danske kilder mv. | 57.189 | 55.368 |
| Tilskud til forskning fra private danske kilder mv. | 77.437 | 74.536 |
| Tilskud til forskning fra EU | 27.207 | 21.558 |
| Tilskud til forskning fra udenlandske kilder mv. | 12.654 | 11.334 |
| Andre tilskudsfinansierede aktiviteter | 8.882 | 6.691 |
| I alt | 183.369 | 169.487 |

Note 3: Salg af varer og tjenesteydelser

| | 2024 | 2023 |
|--|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Øvrigt salg af varer og tjenesteydelser | 18.097 | 24.896 |
| Kursusvirksomhed (indtægtsdækket virksomhed) | 198 | 732 |
| I alt | 18.295 | 25.628 |

Note 4: Andre indtægter

| | 2024 | 2023 |
|---|----------------|----------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Deltagerbetaling, heltidsuddannelse | 19.063 | 14.965 |
| Deltagerbetaling, deltidsuddannelse/Åben Uddannelse | 164.723 | 154.002 |
| Udlejning af lokaler og udstyr | 3.780 | 3.893 |
| Legater | 324 | 183 |
| Gevinst ved afhændelse af anlæg | 27.826 | - |
| I alt | 215.716 | 173.043 |

Note 5: Formålsfordelte omkostninger

| | 2024 | 2023 |
|-------------------------------|------------------|------------------|
| Uddannelse | 670.100 | 653.338 |
| Forskning og udvikling | 435.644 | 439.808 |
| Formidling og videnudveksling | 44.065 | 40.302 |
| Kostafdeling og kollegier | 4.899 | 4.825 |
| Generelle fællesomkostninger | 146.892 | 150.666 |
| Bygninger og bygningsdrift | 262.573 | 271.578 |
| I alt | 1.564.173 | 1.560.517 |

Note 6: Finansielle poster

| | 2024 | 2023 |
|---|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Renteindtægter og andre finansielle poster | -6.045 | -3.246 |
| Finansielle indtægter i alt | -6.045 | -3.246 |
| Renteomkostninger og andre finansielle omkostninger | 241 | 323 |
| Kurstab realkreditlån | 3.934 | 3.983 |
| Prioritetsrenter og bidrag, realkreditlån | 7.297 | 10.635 |
| Finansielle omkostninger i alt | 11.472 | 14.941 |
| Resultat af finansielle poster | 5.428 | 11.695 |

Note 7: Immaterielle anlægsaktiver

| | Erhvervede licenser, software mv. | Færdiggjorte udviklings- projekter | Immaterielle udviklings- projekter under opførelse | Immaterielle anlægsaktiver i alt |
|--|---|--|---|--|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Anskaffelsessum primo | 4.642 | 16.214 | 14.706 | 35.562 |
| Reklassifikation | - | - | - | - |
| Tilgang i årets løb | - | - | 15.950 | 15.950 |
| Overført fra igangværende arbejder for egen regning | - | 7.858 | -7.858 | - |
| Afgang i årets løb | -3.041 | -2.806 | - | -5.847 |
| Anskaffelsessum ultimo | 1.601 | 21.266 | 22.798 | 45.665 |
| Akkumulerede af- og nedskrivninger primo | 4.642 | 11.391 | - | 16.033 |
| Reklassifikation | - | - | - | - |
| Årets af- og nedskrivninger | - | 2.772 | - | 2.772 |
| Tilbageførte af- og nedskrivninger | -3.041 | -2.806 | - | -5.847 |
| Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo | 1.601 | 11.357 | - | 12.958 |
| Bogført værdi 31. december 2024 | - | 9.909 | 22.798 | 32.707 |

Note 8: Materielle anlægsaktiver

| | Grunde | Bygninger ejede | Donation bygninger ejede | Igangværende arbejder for egen regning | Indretning af lejede lokaler | Transportmateriel | It-udstyr | Inventar | Materielle anlægsaktiver i alt |
|---|----------------|------------------|--------------------------|--|------------------------------|-------------------|---------------|---------------|--------------------------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Anskaffelsessum primo | 182.802 | 1.187.701 | 50.775 | 67.241 | 152.718 | 438 | 25.144 | 21.957 | 1.688.777 |
| Reklassifikation | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Tilgang i årets løb | - | - | - | 26.658 | - | - | - | - | 26.658 |
| Overført til/fra igangværende arbejder for egen regning | - | 563 | - | -82.682 | 74.609 | 175 | 7.336 | - | - |
| Afgang i årets løb | -3.826 | -18.419 | - | - | - | - | -4.786 | -139 | -27.170 |
| Anskaffelsessum ultimo | 178.976 | 1.169.845 | 50.775 | 11.218 | 227.327 | 613 | 27.694 | 21.819 | 1.688.266 |
| Akkumulerede af- og nedskrivninger primo | - | 342.045 | 7.616 | - | 82.037 | 176 | 19.537 | 17.694 | 469.106 |
| Årets af- og nedskrivninger | - | 19.747 | 2.539 | - | 12.393 | 96 | 4.270 | 1.426 | 40.471 |
| Tilbageførte af- og nedskrivninger | - | -6.036 | - | - | - | - | -4.786 | -139 | -10.961 |
| Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo | - | 355.756 | 10.155 | - | 94.430 | 273 | 19.022 | 18.981 | 498.617 |
| Bogført værdi 31. december 2024 | 178.976 | 814.089 | 40.620 | 11.218 | 132.897 | 340 | 8.672 | 2.838 | 1.189.650 |
| Kontantvurdering af grunde og bygninger ultimo | 363.388 | 1.013.612 | - | - | - | - | - | - | - |

Note 9: Øvrige kapitalandele

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

Note 10: Deposita

| | 2024 (i 1.000 kr.) | 2023 (i 1.000 kr.) |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Deposita vedr. lejemål | | |
| Heraf opført som finansielt anlægsaktiv | 40.871 | 40.837 |
| Heraf opført som omsætningsaktiv | - | - |
| Øvrige deposita | | |
| Heraf opført som finansielt anlægsaktiv | - | - |
| Heraf opført som omsætningsaktiv | - | - |
| I alt | 40.871 | 40.837 |

Note 11: Tilgodehavender fra salg af varer og ydelser

| | 2024 (i 1.000 kr.) | 2023 (i 1.000 kr.) |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Tilgodehavende fra salg af varer og ydelser mv. | 13.831 | 15.523 |
| Reserveret til tab på tilgodehavender fra salg af varer og ydelser mv. | - | - |
| I alt | 13.831 | 15.523 |

| <i>Note 12: Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktivitet</i> | 2024 | 2023 |
|--|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktivitet | 47.302 | 43.203 |
| Hensættelse til tab på igangværende tilskudsaktivitet | - | - |
| I alt | 47.302 | 43.203 |

| <i>Note 13: Andre tilgodehavender</i> | 2024 | 2023 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Tilgodehavende vedr. moms | 4.191 | 7.507 |
| Løn mellemregningskonti | 1.250 | 2.101 |
| Øvrige tilgodehavender | 1.771 | 1.595 |
| I alt | 7.212 | 11.203 |

| <i>Note 14: Øvrige periodeafgrænsningsposter, aktiver</i> | 2024 | 2023 |
|---|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Licenser | 9.174 | 5.896 |
| Abonnementer | 5.692 | 2.011 |
| Forsyningsudgifter, husleje | 179 | 8.429 |
| Øvrige | 4.431 | 5.133 |
| I alt | 19.476 | 21.469 |

| <i>Note 15: Hensatte forpligtelser</i> | 2024 | 2023 |
|--|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Reetablering af lejemål | 28.539 | 27.468 |
| Fratrådte medarbejdere | 1.715 | 7.000 |
| Åremål | 2.083 | 1.397 |
| Andre hensatte forpligtelser | 3.500 | 3.500 |
| I alt | 35.837 | 39.365 |

Note 16: Periodiserede donationer

| | 2024 | 2023 |
|--|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Kostpris primo | 50.776 | 50.776 |
| Tilgang i årets løb | - | - |
| Afgang i årets løb | - | - |
| Kostpris ultimo | 50.776 | 50.776 |
| Af- og nedskrivninger primo | 7.617 | 5.078 |
| Årets af- og nedskrivninger | 2.539 | 2.539 |
| Afgang i årets løb | - | - |
| Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo | 10.156 | 7.617 |
| Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december | 40.620 | 43.159 |
| Heraf langfristet | 38.081 | 40.620 |
| Heraf kortfristet | 2.539 | 2.539 |

Note 17: Statsgæld

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

Lånene er rente- og afdragsfrie.

Note 18: *Gæld til realkreditinstitutter*

| Lånummer | Ejendom | ISIN-kode | Valuta | Låne- | | Bidrag | Afdrags- | | Udløb | |
|-------------------------|-----------------------|--------------|--------|----------|---------------------|--------|----------|----------------|----------------|----------|
| | | | | rente | Fast/variabel rente | | frihed | Hovedstol | | Restgæld |
| | | | | (i pct.) | | | (i pct.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (år) |
| 0007-403-024 | Solbjerg Plads 3 | DK0009349094 | DKK | 2,83 | Fast+indeks | 0,375 | Nej | 15.867 | 3.534 | 2028 |
| 0008-088-969 | Solbjerg Plads 3 | DK0009349094 | DKK | 2,55 | Fast+indeks | 0,375 | Nej | 144.584 | 38.798 | 2029 |
| 0032-304-884 | Howitzvej 11-13 | DK0009386294 | DKK | 3,35 | Variabel | 0,375 | Nej | 32.540 | 18.817 | 2035 |
| 0032-737-817 | Porcelænshaven 22 | DK0009386294 | DKK | 3,35 | Variabel | 0,375 | Nej | 6.555 | 2.987 | 2035 |
| 0032-746-060 | Kilevej 14A | DK0009386294 | DKK | 3,35 | Variabel | 0,375 | Nej | 106.500 | 48.419 | 2035 |
| 0039-438-423 | Porcelænshaven 22 | DK0009384679 | DKK | 3,83 | Variabel | 0,375 | Nej | 40.000 | 32.698 | 2045 |
| 0041-367-773 | Solbjerg Plads 3 | DK0009398893 | DKK | 0,07 | Fast (kontantlån) | 0,375 | Nej | 157.998 | 79.055 | 2029 |
| 0041-392-081 | Howitzvej 11-13 | DK0009397812 | DKK | 0,72 | Fast (kontantlån) | 0,375 | Nej | 11.186 | 7.585 | 2034 |
| 0041-392-104 | P. Andersensvej 17-19 | DK0009397812 | DKK | 0,72 | Fast (kontantlån) | 0,375 | Nej | 4.528 | 3.071 | 2034 |
| 0041-392-146 | Howitzvej 60 | DK0009397812 | DKK | 0,72 | Fast (kontantlån) | 0,375 | Nej | 31.817 | 21.577 | 2034 |
| 0041-392-162 | P. Andersensvej 3 | DK0009397812 | DKK | 0,72 | Fast (kontantlån) | 0,375 | Nej | 4.114 | 2.790 | 2034 |
| 0041-392-191 | Kilevej 14A | DK0009397812 | DKK | 0,72 | Fast (kontantlån) | 0,375 | Nej | 98.285 | 66.652 | 2034 |
| | | | | | | | | 653.974 | 325.983 | |
| Amortisering af kurstab | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 27.598 | | |
| I alt | | | | | | | | 298.385 | | |

De variable lån 0032-304-884, 0032-746-060 og 0032-737-817 er alle blevet rentetilpasset pr. 1. april 2023. Det variable lån 0039-438-423 er blevet rentetilpasset den 1. april 2024.

Note 19: Anden langfristet gæld

| | 2024 | 2023 |
|---|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Deposita til afr. med Uddannelses- og Forskningsministeriet | 11.945 | 12.255 |
| I alt | 11.945 | 12.255 |

Note 20: Kortfristet del af langfristet gæld til stat og realkreditinst.

| | 2024 | 2023 |
|---|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Kortfristet del af langfristet statsgæld | - | - |
| Kortfristet del af gæld til realkreditinstitutter | 38.132 | 37.720 |
| I alt | 38.132 | 37.720 |

Note 21: Øvrige periodeafgrænsningsposter, passiver

| | 2024 | 2023 |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Periodisering tilskud | 115.675 | 109.548 |
| Periodisering deltagerbetaling | 31.387 | 24.849 |
| Øvrige | 2.176 | - |
| I alt | 149.238 | 134.397 |

Note 22: Anden kortfristet gæld

| | 2024 | 2023 |
|-------------------------|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Deposita udleje | 662 | 982 |
| Uanbringelige indtægter | 3.572 | 896 |
| Legater, student loans | 250 | 1.128 |
| Øvrige | 16.416 | 9.596 |
| I alt | 20.901 | 12.602 |

Note 23: Andre forpligtelser

| | 2024 | 2023 |
|--|----------------|----------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| CBS har kontraktlige forpligtelser, der omfatter leasing, leje- og huslejeaftaler, som i opsigelsesperioden beløber sig til: | | |
| Lejeaftale, Søndre Fasanvej 9 | 3.585 | 3.470 |
| Lejeaftale, Dalgas Have | 316.513 | 321.754 |
| Lejeaftale, Porcelænshaven | 131.046 | 159.120 |
| Lejeaftale, Amager Strandvej 108 | 18.961 | 23.310 |
| Lejeaftale, H.V. Nyholms Vej 21 | 8.360 | 7.973 |
| Lejeaftale, Finsensvej 6 | 34.216 | 39.078 |
| Grundtvigsvej 37 | 3.795 | 6.444 |
| Dirch Passers Alle | 15.133 | 20.636 |
| Peter Bangsvej 34-36 | 20.741 | 24.789 |
| Øvrige | 897 | 891 |
| I alt | 553.247 | 607.465 |

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

Særlige specifikationer

| A. Indtægter og omkostninger på virksomhedstyper | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Almindelig virksomhed | | | | |
| Indtægter | 1.490.759 | 1.385.567 | 1.321.771 | 1.327.699 |
| Omkostninger | 1.386.235 | 1.402.297 | 1.206.649 | 1.278.136 |
| Resultat | 104.524 | -16.730 | -48.018 | 49.563 |
| Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed | | | | |
| Indtægter | 174.486 | 162.796 | 157.088 | 137.316 |
| Omkostninger | 174.481 | 162.796 | 157.009 | 137.374 |
| Resultat | 5 | 0 | 79 | -58 |
| Andre tilskudsfinansierede aktiviteter | | | | |
| Indtægter | 8.882 | 6.691 | 4.874 | 4.415 |
| Omkostninger | 8.882 | 6.691 | 4.874 | 4.392 |
| Resultat | 0 | 0 | 0 | 23 |
| Indtægtsdækket virksomhed (IDV) | | | | |
| Indtægter | 198 | 732 | 695 | 0 |
| Omkostninger | 1 | 428 | 213 | 121 |
| Resultat | 197 | 304 | 481 | -121 |
| Akkumuleret resultat for IDV | 19.304 | 19.107 | 18.803 | 18.321 |

Ved opgørelse af det akkumulerede resultat for IDV er der taget udgangspunkt i år 2007 som første optjeningsår, således at der i de seneste års akkumulerede resultat er summeret mere end fire års resultater. Det akkumulerede resultat for 2021 indeholder således det akkumulerede resultat for perioden 2007-2020.

| <i>B. Lederløn</i> | 2024 | 2023 |
|---|---------------|---------------|
| Bestyrelse | | |
| Antal eksterne bestyrelsesmedlemmer, antal personer | 6 personer | 6 personer |
| Udbetalt formandsvederlag i 1.000 kr. | 241 | 228 |
| Samlet udbetalt vederlag til øvrige eksterne medlemmer i 1.000 kr. | 442 | 418 |
| Chefer generelt | | |
| Antal chefårsværk, årsværk | 77 | 79 |
| Samlede lønomkostninger i 1.000 kr. | 75.431 | 73.562 |

| <i>C. Legater</i> | 2024 | 2023 | 2022 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| C.A. Petersens Fond | | | |
| Opgørelse pr. 31. december | | | |
| Samlet indestående | * | 2.883 | 3.592 |
| Samlet egenkapital | * | 7.341 | 7.561 |
| Start-Up Foreningen | | | |
| Opgørelse pr. 31. december | | | |
| Samlet indestående | * | 412 | 710 |
| Samlet egenkapital | * | 396 | 647 |

*Årsrapport for 2024 for fondene foreligger først i april 2025. Derfor er kun vist tal for 2023 og 2022.

| <i>D. Studenterpolitiske aktiviteter</i> | 2024 | 2023 |
|--|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter | 4.635 | 4.058 |
| I alt | 4.635 | 4.058 |

E. Indskudte midler i fonde

Indskudte midler i fonde, hvis hovedformål er at etablere universitetsnære boliger. CBS har i 2024 ikke indskudt midler i sådanne fonde.

F. Administrationsomkostninger til fonde og foreninger

| | 2024 | 2023 |
|---------------------|---------------|---------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| C.A. Petersens Fond | 39 | 56 |
| Start-Up Foreningen | 110 | 70 |

G. Friplads- og stipendiemidler for universiteterne

| Takstgruppe | Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser | Antal modtagere af stipendier | Forbrug af fripladser | Forbrug af stipendier |
|-------------|--|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| Takst 1 | 71 | 36 | 1.170 | 2.702 |
| Takst 2 | 10 | 7 | 247 | 532 |
| Takst 3 | - | - | - | - |

| Regnskabsår | Overført fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen | Overført overskud vedr. udenlandske betalingsstuderende | Forbrug i regnskabsåret | Årets resultat | Akkumuleret resultat |
|-------------|--|---|-------------------------|----------------|----------------------|
| | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) | (i 1.000 kr.) |
| 2023 | 5.164 | - | 4.881 | 283 | 5.468 |
| 2024 | 5.378 | - | 4.651 | 727 | 6.195 |

H. Personaleårsværk

| | 2024 | 2023 |
|---|-----------|-----------|
| | (årsværk) | (årsværk) |
| Antal årsværk inkl. ansatte på sociale vilkår | 1.569 | 1.642 |

Bilag

ESG-nøgletalsmetode

| | Environmental – klima- og miljødata | Enhed | Metode |
|-----|-------------------------------------|----------------|--|
| 1.1 | CO2e Scope 1 | mtu | Scope 1-emissioner stammer fra selskabets egen forbrænding af brændsler og materialer. I indeværende periode drejer det sig om én dieselbil og ét oliefyr (begge afhændet oktober 2024). CBS' ejede elbiler er ikke medregnet, da emissionerne indgår i Scope 2. Km-tal og olieforbrug omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorer stammer fra Energistyrelsen og GOV.UK. I 2024 udregnes emissionfaktor for diesel iht Energi-styrelsens Emissionsfaktorer for vejtransporten (pr. km.). |
| 1.2 | CO2e Scope 2 | mtu | Scope 2-emissioner kommer fra selskabets energiforbrug fra eksterne kilder. På CBS drejer det sig om fjernvarme og el. Energiforbruget omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorerne er fra året inden regnskabsåret, idet deklARATIONERNE fra Hofor og Energinet udarbejdes det efterfølgende år. |
| 1.3 | Energiforbrug | MWh | Forbruget vedrører både lejede, ejede og fremlejede arealer. Tallene kommer dels fra Minenergi2, som samler data fjernaf-læst ved målerne, dels fra Ørsted Regningservice. |
| 1.4 | Vedvarende energiandel | % | 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). |
| 1.5 | Vandforbrug | m ³ | Vandforbrug fra ejede, lejede og fremlejede ejendomme. Tal-lene kommer fra Minenergi2, som samler data fjernaf-læst ved målerne. |

| | Social – sociale data | Enhed | Metode |
|-----|---------------------------------------|----------|---|
| 2.1 | Fuldtidsarbejdsstyrke | Årsværk | Realiserede arbejdstimer i Statens Lønssystem (SLS). Alle medarbejdere (videnskabeligt (VIP), deltidsvidenskabeligt (DVIP) samt teknisk og administrativt personale (TAP). Arbejdstimer inkluderer både fastansatte og timelønnede. |
| 2.2 | Kønsdiversitet | % | Realiserede arbejdstimer i Statens Lønssystem (SLS). Alle medarbejdere (VIP, DVIP og TAP) fordelt på køn i pct. |
| 2.3 | Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag | % | Beregning: Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag = ((Kvindelige ledere)/(Alle ledere)) * 100. I ledelseslag indgår: direktion, institutledere, funktionschef (kontorchef). |
| 2.4 | Lønforskel mellem køn | Gange | Beregning af lønforskel mellem køn = Median mandlig løn / Median kvindelig løn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønssystem (SLS). Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn. |
| 2.5 | Medarbejderomsætningshastighed | % | Beregning: (Afgåede medarbejders ansættelsesbrøker pr. januar i det aktuelle regnskabsår) / (Gennemsnitlig total af alle medarbejders ansættelsesbrøker pr. januar det aktuelle regnskabsår og pr. januar det aktuelle regnskabsår +1). Ansættelsesbrøken er opgjort på baggrund af den kontraktligt aftalte ugentlige arbejdstid. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. |
| 2.6 | Sygefravær | Dage/FTE | Beregning: (Antal sygedage for alle egne årsværk) / (Total årsværk)*. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. |
| 2.7 | Ophørte på 1. år af bachelor | % | Antal studerende, der har afbrudt studieforløb efter 1. år efter tilgang, opgjort som procent af tilgang i alt. Studerende, der har afbrudt, men starter på samme uddannelse igen indenfor 13 måneder, tæller ikke som afbrudt. Vær opmærksom på, at tal for 2024 vedrører optaget for 2022 og så fremdeles. Det skyldes for det første, at studieåret først skal være slut og dernæst at tallene skal udarbejdes inden de kan rapporteres. Kilde: UFM datavarehus. |
| 2.8 | Ophørte på 1. år af kandidat | % | Antal studerende, der har afbrudt studieforløb efter 1. år efter tilgang, opgjort som procent af tilgang i alt. Studerende, der har afbrudt, men starter på samme uddannelse igen indenfor 13 måneder, tæller ikke som afbrudt. Vær opmærksom på, at tal for 2024 vedrører optaget for 2022 og så fremdeles. Det skyldes for det første, at studieåret først skal være slut og dernæst at tallene skal udarbejdes inden de kan rapporteres. Kilde: UFM datavarehus. |

Note: * Som konsekvens af at CBS i sidste kvartal af 2023 fik nyt personalesystem, er sygedage og årsværk i 2023 opgjort for perioden fra og med oktober 2022 til og med september 2023 i stedet for på kalenderårsbasis.

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

4. ORIENTERING OG DRØFTELSE AF DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION OG PLAN FOR IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORMEN

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Rektor giver en orientering om den aktuelle politiske situation, herunder det arbejde, der pågår i forlængelse af kandidatreformen.

Derudover giver uddannelsesdekanen en status på implementering af kandidatreformen på CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om den aktuelle politiske situation til efterretning.
- Bestyrelsen tager orienteringen om status på implementering af kandidatreformen til efterretning.

Bilag:

4.1 Tidsplan for implementering af kandidatreformen på CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Plan for implementering af kandidatreform på CBS: 'Future Educational Landscape and Lifelong Learning'

Implementering af kandidatreform og den strategiske udvikling af CBS' uddannelsesportefølje er en omfattende strategisk indsats, der strækker sig over flere år. Formålet med indsatsen er at udvikle og træffe beslutning om tilpasningen af kandidatuddannelserne under hensyn til kandidatreformens krav til CBS og CBS' strategi for uddannelsesporteføljen. CBS har, siden reformen blev annonceret, løbende været i dialog med organisationen og virksomheder f.eks. gennem arbejdet med SPPR, dialogen med den maritime sektor, konsulentbranchen, Novo Nordisk, DI, Dansk Erhverv, Finans Danmark, etc. Det har givet god viden om CBS' handlemuligheder for implementering af reformen og de mulige konsekvenser, dette kan have for porteføljen. Planen bygger videre på denne viden.

Proces- og tidsplan

I det følgende er beskrevet en foreløbig proces- og tidsplan.

Overordnet om planen:

- Implementeringen anvender den eksisterende organisering/governance – dvs. fx Uddannelsesforum, Akademisk Råd, studienævn, institutledere, hovedsamarbejdsudvalg mv., ift. inddragelse og beslutninger.
- Det er centralt for CBS at inddrage medarbejdere, studerende, bestyrelse og aftagere i processen, dog under hensyntagen til, at de politiske ambitioner betyder, at der arbejdes under betydelige tidsmæssige begrænsninger.
- Økonomiske konsekvenser og administrativt ressourcetræk for CBS ifm. udvikling, omlægninger og justeringer vurderes løbende.

| Måned | Aktiviteter | Dialog med eksterne interessenter | Beslutninger | Vigtige datoer |
|---------------------------------|--|---|--|----------------|
| September - November 2024 | <p>Opfølgende dialog med organisationen mhp. input til 1-årige, erhvervskandidatuddannelser (EKA), 45+, retskrav og implementeringsproces.</p> <p>Møder: 7. november: Akademisk Råd 14. november: CBS Students 26. november: institutledere og afgangende studieledere</p> <p>Opfølgende dialog med erhvervslivet om samarbejde om 1-årige og EKA. Input anvendes i udarbejdelse af institutionsplan og videre implementering.</p> <p>Møder: 24. september: Deloitte 7. oktober: DI 14. november: Maritime sektor 16. december: Deloitte 18. december: FSR – danske revisorer</p> <p>Valg til nye studienævn og plan for onboarding af nye studienævn og Uddannelsesforum.</p> | <p>24. september: Deloitte 7. oktober: DI 14. november: Maritime sektor 16. december: Deloitte 18. december: FSR – danske revisorer</p> | <p>Beslutning om etablering af 2-3 pilotuddannelser med optag fra 2027</p> <p>Beslutning om retskrav for nye bachelorstuderende 2025</p> | |

| | | | | |
|----------------------|---|--|--|--|
| <p>December 2024</p> | <p>Medio december udmelding til organisationen om retskrav for nye bachelorstuderende i 2025. Dvs. for bachelorstuderende med retskrav til kandidatuddannelse i 2028. Nye bachelorstuderende informeres om retskrav ved åbent hus i januar.</p> <p>10. december: Bestyrelsen præsenteres for CBS' plan for implementering af kandidatreformen.</p> <p>17. december: Town hall meeting om kandidatreform.</p> <p>Projektleder med ansvar for projektet "Future Educational Landscape and Lifelong Learning" tiltræder, og projektet etableres.</p> <p>Implementeringsplan påbegyndes samt udarbejdelse af forslag til kommissorium (inkl. projektressourcer).</p> <p>Call inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og rammer for 1-årige og EKA forberedes.</p> <p>Koncept for justering af eksisterende portefølje til brug for studienævnenes arbejde forberedes.</p> | <p>16. december: Deloitte 20. december: DI & Dansk Erhverv</p> | | <p>Bestyrelsen præsenteres for CBS' plan for implementering af kandidatreformen den 10. december</p> <p>Town hall meeting om kandidatreform den 17. december</p> |
| <p>Januar 2025</p> | <p>6.-13. januar: Konstituering af nye studienævn inkl. indstilling af studieledere. Uddannelsesansvarlige udpeges 31. januar.</p> | <p>28. januar: CBS Business Panel</p> | <p>Beslutning om kommissorium for projektet for den strategiske indsats</p> <p>Beslutning om organisering og ressourcer til implementering af kandidatreformen</p> | <p>Første møde i Uddannelsesforum. 20. januar</p> |

| | | | | |
|--------------|---|--|--|--|
| | <p>20. januar: Etablering af Uddannelsesforum. Opgaven ifm. kandidatreform præsenteres.</p> <p>28. januar: CBS Business Panel</p> <p>Konkretisering af koncepter for 1-årige og kobling til EKA og 45+ påbegyndes, og der formuleres et narrativ om dette til information til nye studerende.</p> <p>Udarbejdelse af et forslag til call for nye uddannelser, inkl. kriterier for udvælgelse og forslag til justering af øvrige uddannelser.</p> | | | <p>Åbent Hus nye bachelor studerende 30. januar</p> |
| Februar 2025 | <p>3.-4. februar: Uddannelsesforum kvalificerer call for 1-årige/EKA, inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og for forslag til justering af porteføljen.</p> <p>6. februar: Møde med Deloitte.</p> <p>10 februar: Møde med Finans Danmark</p> <p>Høring af lovgivning ift. implementering af reformen.</p> <p>Afklaring af strategiske ønsker til udvikling og justeringer af kandidatområderne.</p> <p>Inddragelse af institutledere ift. kvalificering af call.</p> <p>27. februar: Studienævnsseminar om bl.a. call. Studienævn påbegynder arbejde med egen fremtidig portefølje.</p> <p>28. februar: Call for nye uddannelser udsendes.</p> | <p>6. februar: Deloitte</p> <p>10. februar: Finans Danmark</p> | <p>Beslutning om overordnet koncept for kobling af 1-årige/EKA/+45</p> <p>Beslutning om call inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og justering af porteføljen</p> | <p>Call for nye uddannelser udsendes 28. februar</p> |

| | | | | |
|-------------------|---|--|--|--|
| <p>Marts 2025</p> | <p>Påbegyndelse af en konkretisering af struktur og rammer for 1-årige og EKA.</p> <p>De faglige miljøer udarbejder forslag til nye uddannelser med opstart 2027 samt 2028.</p> <p>10. marts: Møde om call for nye uddannelser.</p> <p>17. marts: Akademisk Råd orienteres om call og beslutningsproces.</p> <p>26. marts: Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder call og dialog med aftagere mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling.</p> | | | <p>Møde om call for nye uddannelser. 10. marts</p> <p>Bestyrelsen drøfter status for implementering og herunder call og dialog med aftagere mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling. 26. marts</p> |
| <p>April 2025</p> | <p>Ad hoc arbejdsgrupper bestående af VIP og TAP igangsættes mhp. at skabe rammer for indhold, struktur og erhvervskandidatuddannelser.</p> <p>Strategisk drøftelse i direktionen om administrativ ressourcetræk og monitorering af ressourceforbrug ifm. implementering.</p> <p>1. april: Dialogmøde med Finans Danmark, Danske Bank, Nordea, Nykredit, Jyske Bank.</p> <p>Møder med politiske ordførere.</p> <p>Første møder med C25 virksomheder.</p> <p>28. april: møde med Dansk Erhvervs rådgiverudvalg.</p> <p>28. april: Deadline for call til nye uddannelser.</p> | <p>1. april: Finans Danmark, Danske Bank, Nordea, Nykredit, Jyske Bank</p> <p>April: Møder med politiske ordførere</p> <p>April: Første møder med C25 virksomheder</p> <p>28. april: Dansk Erhvervs rådgiverudvalg</p> | | <p>Deadline for call til nye uddannelser 28. april</p> |

| | | | | |
|------------------|--|--|--|--|
| <p>Maj 2025</p> | <p>Sammenfatning af indkomne forslag til nye uddannelser og justeringer.</p> <p>Møde med DI Rådgiverne.</p> <p>12. maj: Uddannelsesforum drøfter forslag om nye uddannelser og kvalificerer forud for beslutning i direktionen.</p> <p>13. maj: Institutlederne drøfter forslag om nye uddannelser og kvalificerer forud for beslutning i direktionen.</p> <p>14. maj: Deadline for høring i Akademisk Råd.</p> <p>Medio maj: Studerende orienteres om status for call.</p> <p>28. maj: Direktionen har første drøftelse af indkomne forslag mhp. at forberede beslutning om uddannelser med optag fra 2027 og videre proces for øvrig uddannelsesportefølje fra 2028.</p> <p>28. maj: Drøftelse i CBS Business Panel.</p> | <p>28. maj: CBS Business Panel</p> <p>Møde med DI Rådgiverne</p> | | <p>Forventning om, at institutionsplan skal meldes ind til UFM ultimo maj</p> |
| <p>Juni 2025</p> | <p>4. juni: Direktionen har anden drøftelse af indkomne forslag mhp. at forberede beslutning om uddannelser med optag 2027 og videre proces for og videre proces for øvrig portefølje fra 2028.</p> <p>10. juni: Akademisk råd orienteres om status for udvælgelse af uddannelser med optag 2027 mv.</p> <p>17. juni: Bestyrelsen drøfter status for implementering og direktionens indstilling om nye uddannelser med</p> | | | <p>Bestyrelsen drøfter status for implementering og direktionens indstilling om nye uddannelser med optag fra 2027 og videre proces for porteføljen fra 2028. 17. juni</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>optag fra 2027 og videre proces for porteføljen fra 2028.</p> <p>Ultimo juni: Forberedelse af ansøgning om prækvalifikation af nye uddannelser med optag fra 2027 påbegyndes.</p> <p>Studienævn påbegynder næste fase med arbejdet med egen fremtidig portefølje.</p> <p>Ultimo juni: Studerende orienteres om status for call.</p> | | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---------------|---|--|--|---|
| Juli 2025 | | | | |
| August 2025 | Udviklingsarbejde for uddannelser med optag 2027 påbegyndes. Forberedelse af beslutning om retskrav for nye bachelorstuderende i 2026. Dvs. for bachelorstuderende der kan påbegynde retskravskandidatuddannelse i 2029. | | | |
| Oktober 2025 | 29. oktober: Bestyrelsen drøfter status for implementering af kandidatreform og direktionens indstilling til portefølje fra 2028. | | | Bestyrelsen drøfter status for implementering af kandidatreform og direktionens indstilling til portefølje fra 2028. 29. oktober. |
| November 2025 | 5. november: Direktionen træffer endelig beslutning om yderligere 1-årige, EKA, omlægninger frem mod 2028 og retskrav for nye bachelorstuderende 2026. | | | |

| | | | | |
|---------|---|--|---|--|
| 2026 | Information til nye bachelorstuderende 2026 om retskrav Evt. første justeringer af omlagte uddannelser | | Beslutning om timing af sidste optag på omlagte/lukkede 2-årige kandidatuddannelser (i 2026 eller 2027) | |
| 2027 | Optag på nye uddannelser. Evt. sidste optag på omlagte uddannelser | | | |
| 2028 | Optag på nye 1-årige og EKA Erfaringsindsamlinger pba pilotuddannelser Evt. sidste optag på omlagte retskravuddannelser | | | |
| 2029-32 | Fortsat udvikling/implementering mhp. at nå måltal UFM-evaluering af kandidatreformen | | | |

14. marts 2025

5. STRATEGI: DEEP DIVE SOCIETAL IMPACT

Spør 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Med strategien "*We transform society with business*" forpligter CBS sig på at skabe løsninger på samfundets store udfordringer. CBS arbejder med at styrke den samfundsmæssige impact for at gøre det endnu tydeligere, hvordan CBS bidrager med positive forandringer til samfund og erhvervslivet og skaber varige aftryk. Som det fremgik af stakeholderanalysen fra 2024 anerkender CBS' interessenter vores bidrag til at løse samfundsmæssige udfordringer, men har også en forventning om, at CBS markerer sig endnu stærkere på dette område.

På bestyrelsens møde den 26. marts 2025 præsenteres bestyrelsen for et deep dive af societal impact indsatsen. Formålet hermed er at give bestyrelsen indblik i indhold og fokus i den strategiske indsats. Deep divet dykker ned i nogle eksempler på, hvordan CBS' forskning og uddannelse skaber konkret forandring i samfundet. Til det formål er der indsamlet en række impact cases fra CBS' institutter, som er bearbejdet og samlet i bilaget *CBS skaber impact gennem business* med henblik på at blive formidlet til CBS' omverden. To af de CBS-medarbejdere, der medvirker i de udvalgte eksempler, vil deltage på bestyrelsesmødet og præsentere deres cases.

Desuden illustrerer deep divet spændvidden i CBS-forskningens veje til impact. Forskningsdekan Søren Hvidkjær vil præsentere bestyrelsen for en rammesætning af de forskellige måder, CBS arbejder med samfundsmæssig impact på, herunder at formulere en tydeligere fælles agenda, styrke incitament og supportstrukturer samt udvikle en sammenhængende strategi for formidling af impact cases til vores omverden.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager deep dive om Societal Impact til efterretning.
- Bestyrelsen drøfter forventninger til og perspektiver for det videre arbejde med samfundsmæssig impact.

Gæster:

- *Rony Medaglia, Professor MSO ved Institut for Digitalisering*
- *Mia Jung, Head of Leadership Development ved Copenhagen School of Entrepreneurship og ansvarlig for lederudviklingsprogrammet "Founder to Leader"*

Bilag:

5.1 CBS skaber impact gennem business

Møde i CBS' bestyrelse / 26. marts 2025

CBS SKABER IMPACT GENNEM BUSINESS

I denne serie præsenterer vi en række impact-cases, der viser, hvordan CBS transformerer samfundet gennem business.

CBS skaber impact gennem business

Som Danmarks førende business-universitet er CBS med til at drive forandring i samfundet. Gennem forskning, uddannelse og samarbejde bidrager vi til at forme fremtidens virksomheder, kvalificere politiske beslutninger og skabe løsninger på globale udfordringer.

Med et stærkt vidensgrundlag og en bred vifte af eksperter, der deltager i udvalg, kommissioner og ekspertgrupper, skaber vi et varigt aftryk i samfundet. Hvert år uddanner CBS mere end 3.000 dygtige stærkt efterspurgte kandidater, der træder ud på arbejdsmarkedet og tilfører værdi i virksomhederne. Med skarpe kompetencer og en veludviklet kritisk sans er de med til at forme fremtidens arbejdsstyrke og drive udviklingen i erhvervslivet.

I denne serie præsenterer vi en række impact-cases, der viser, hvordan CBS transformerer samfundet gennem business. Fra bæredygtige forretningsmodeller og etisk AI til ansvarligt lederskab – vi skaber viden, der gør en forskel. For at løse de komplekse udfordringer, verden står overfor, skal vi gentænke forretningens rolle i samfundet.

Velkommen til en række eksempler på, hvordan CBS skaber impact.



GRØN OMSTILLING

Ledelse, teknologi og kompetencer i spil

Den grønne omstilling kræver nye løsninger, nye kompetencer og nye måder at lede og organisere på. CBS' forskning og undervisning spiller en central rolle i at understøtte denne transformation – fra udvikling af digitale værktøjer, der hjælper politikere med at træffe bedre beslutninger, til uddannelse af fremtidens medarbejdere og ledere, der kan navigere i den grønne omstillings komplekse udfordringer.

I denne sektion præsenterer vi tre cases, der viser, hvordan CBS bidrager til den grønne omstilling gennem forskning, uddannelse og samarbejde med erhvervsliv og offentlige institutioner. Fra analyseredskaber til politiske beslutningstagere og strategiske værktøjer til offentlige ledere til uddannelse af tusindvis af studerende i fremtidens energiløsninger – CBS skaber viden, der gør en forskel.

CBS-forskning: Digitale værktøjer skal håndtere klimaforandringer og hjælpe med at nå tilpasningsmål

Digitale løsninger kan nedbringe udledning af drivhusgasser og beskytte borgere mod klimaforandringer. Men hvordan ved politikerne, hvilke beslutninger der skaber mest impact? CBS-professor har udviklet et analyseværktøj til at understøtte politiske beslutninger, hvilket FN ser et stort potentiale i.

I 2023 landede der en invitation på professor Rony Medaglias skrivebord på Copenhagen Business School:

'Hvis vi skal skabe en bæredygtig fremtid, har vi brug for din hjælp til at forstå digitale værktøjers muligheder og begrænsninger, herunder kunstig intelligens, så vi kan give gode råd til politikerne.'

Brevet kom fra ESCAP, FN's Økonomiske og Sociale Kommission for Asien og Stillehavsområdet, som består af 53 medlemslande og ni associerede medlemmer.

Rony Medaglia forsker blandt andet i digitalisering af den offentlige sektor, så det var et tilbud, han ikke kunne sige nej til. Han har nemlig ofte været vidne til, at hjulene er blevet opfundet igen og igen, og at de samme fejl har gentaget sig i de politiske beslutninger.

"For mig er den allerstørste motivationsfaktor, at jeg kan se, at mit faglige input til politisk beslutningstagen rent faktisk gør en forskel i samfundet," siger han.

Italienske Rony Medaglia har altid ønsket at arbejde sammen med interessenter, også udenfor universitetssektoren. For 17 år siden var muligheden for at forske i digitalisering i det allerede udpræget digitaliserede danske samfund hovedårsagen til, at han sagde ja til en stilling på CBS. Siden da har han samarbejdet med politikere i Danmark, EU og FN.

"Fra et samfundsperspektiv tror jeg, at man ønsker at føre en masse af den værdifulde forskning i, hvordan digitale værktøjer kan fremme bæredygtighed, tættere på det stigende behov for løsninger. Det var i hvert fald tilfældet med ESCAP," fortæller han.

Balancering af digital innovation og miljømæssig bæredygtighed i politik

Som i resten af verden er der ifølge ESCAP et enormt behov for bæredygtige løsninger i Asien- og Stillehavsområdet. Området står for over halvdelen af verdens samlede drivhusgasudledning. Derudover er regionen meget sårbar i forhold til klimakrisens konsekvenser, særligt hvad angår flere ekstreme vejrhændelser og andre katastrofer.



Rony Medaglia, professor MSO, Institut for Digitalisering



Så handling er påkrævet, og det blev Rony Medaglias opgave at afdække, hvordan myndighederne kan støtte og fremme udvikling, kopiering og opskalering af digitale opfindelser til gavn for miljø og mennesker.

Politikerne står over for et stort dilemma i at balancere digital innovation med miljø-mæssig bæredygtighed. Fx kan AI hjælpe os med at forudse og reducere luftforurening i byerne, men AI kræver store energitunge datacentre, der udleder store mængder CO2. I samme boldgade kan intelligente sensorer og IoT-udstyr (Internet of Things) fremme en cirkulær økonomi, men hvis de ikke afskaffes korrekt, skaber vi mere elektronik- og farligt affald. Udfordringen er at finde måder at maksimere teknologiens miljø-mæssige fordele og minimere de skjulte omkostninger.

Politikere guides trin for trin

Politikernes input til ovenstående blev offentliggjort i rapporten '[Seizing the Opportunity: Digital Innovation for a Sustainable Future \(2024\)](#)'. Samarbejdet førte til mere samarbejde med fokus på at spore sig ind på udviklingen af digitaliseringspolitik, der kan understøtte klimahandlinger og -tilpasning.

Denne gang tog Rony Medaglia sin forskning hele vejen med ind i embedsværket og deltog i udarbejdelsen af rapporten '[Digital Innovation for Smarter Climate Action: Asia-Pacific Digital Transformation Report 2024](#)', hvor han udtænkte et værktøj, der kan hjælpe politikerne med at træffe kvalificerede beslutninger om digital udvikling. Værktøjet blev offentliggjort som en arbejdsartikel, [Measuring the Impacts of Digital Transformation on Climate Change Mitigation and Adaptation](#).

I artiklen guides politikere til at indsamle og analysere data og derefter handle på de data ved at formulere politik om, hvordan digitalisering kan hjælpe med at reducere et lands drivhusgasudledning og beskytte dets borgere mod klimaforandringer.

FN: Vi ser et enormt potentiale

"Rapporterne er nye, og værktøjet skal videreudvikles, når politikerne har testet det. Men vi kommer ikke uden om, at Rony Medaglias arbejde har stor værdi for politikerne," siger Tiziana Bonapace, som er Director of Information and Communications ved Technology and Disaster Risk Reduction Division ved ESCAP.

“Vi ser et enormt potentiale i værktøjet og ser frem til et dybere engagement i dets udvikling,” siger hun om artiklen og dens indflydelse på den digitale omstilling.

“Politikerne får indsigt i de muligheder, der er, som fx optimering af ressourcer og forbedring af klimarobustheden, og det giver i sidste ende retning til at skabe digitale løsninger, der mere effektivt kan adressere klimaforandringerne,” siger Bonapace.

Hun mener, at anbefalingerne i artiklen tilbyder politikerne praktiske veje til at integrere digitale løsninger i national klimapolitik som fx strategier for åbne data og samarbejde på tværs af sektoren.

“Denne viden kan understøtte en mere strategisk og datadrevet beslutningstagning i klimaplanlægningen,” siger Tiziana Bonapace.

Om ESCAP

ESCAP, FN's Økonomiske og Sociale Kommission for Asien og Stillehavsområdet, fremmer samarbejde mellem de 53 medlemslande og ni associerede medlemmer til at finde bæredygtige løsninger på samfundsudfordringer. ESCAP er en af FN's fem regionale kommissioner. ESCAP-sekretariatet støtter inkluderende, robust og bæredygtig udvikling i regionen ved at skabe handlingsorienteret viden og yde teknisk assistance og kapacitetsopbygning for endvidere at støtte nationale udviklingsmål, regionale aftaler og implementeringen af FN's 2030-dagsorden for bæredygtig udvikling.

Om analyseværktøjet

Analyseværktøjet, som er udviklet af professor Rony Medaglia, skal understøtte politikere i at træffe velovervejede beslutninger om digitale løsninger til klimahandling og tilpasningsmål. Værktøjet guider politikerne igennem tre trin, hvor hvert trin føder ind i det næste:

1. Beskrivelse af landets performance ifm. digital omstilling og sideløbende hvor langt landet er nået med klimaafbødning og -tilpasning. Hvad er udgangspunktet?
2. Forklaring af forholdet mellem den digitale omstilling og performance ifm. klimaafbødning og -tilpasning. Er der en sammenhæng mellem landets digitale udvikling og dets nuværende evne til at nå sit klimamål?
3. Handling i form af initiativer baseret på den data, der er indsamlet og analyseret i beskrivelses- og forklaringsfaserne. Hvad ønsker politikerne, der skal ske i samfundet? Hvordan kan de støtte den nødvendige kapacitetsopbygning inden for digital infrastruktur, myndigheder, erhvervsliv og det naturlige økosystem?

Fra efterspørgsel til handling: CBS uddanner 3.000 studerende med viden om Power-to-X på rekordtid

På et årsmøde i Danish Shipping efterspurgte daværende klimaminister Dan Jørgensen konkrete måder at udbrede kendskabet til Power-to-X (PtX). Som svar integrerede CBS' Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi PtX-cases i undervisningen på to store fag. Seks måneder senere havde over 3.000 studerende kendskab til PtX og dets markedsmuligheder. En viden de bragte med sig i studie- og arbejdsliv, hvilket er blevet anerkendt af aktører i industrien, herunder Maersk

Den grønne omstilling er ikke kun en teknologisk udfordring men også en økonomisk, strategisk og regulatorisk udfordring, hvor samfundsvidenskabelige kompetencer spiller en vigtig rolle. Derfor er der et stigende behov for medarbejdere, der kan navigere i de komplekse forhold, som følger med denne omstilling.

"I takt med at teknologier som Power-to-X udvikles, vokser behovet for personer, der både har teknisk indsigt men også en dyb forståelse af de økonomiske, regulatoriske og samfundsvidenskabelige faktorer, der er nødvendige for udviklingen," siger Carsten Ørts Hansen, institutleder ved Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi på CBS.

Han spillede en central rolle i at udbrede kendskabet til PtX som et hovedtema i undervisningen på de to største fag på HA og HD på CBS i 2021-22. Undervisningen er casebaseret og giver de studerende indsigt i komplekse problemstillinger som investeringsrisici, industriel skalering og politisk regulering.

CBS' viden spiller en central rolle for Mærsk

Hos Mærsk er der også stor opmærksomhed på behovet for de rette kompetencer i forbindelse med Power-to-X.

"Som off-taker står vi midt i en fundamental ændring af, hvordan vi arbejder med brændstofkontrakter. Vi går fra kortsigtede aftaler til langt mere langsigtede kontrakter, som kræver en anderledes økonomisk tilgang. Det indebærer en dybere forståelse af markedets udbud og efterspørgsel for disse nye brændstoffer, samt en vurdering af risici, kapitalbinding og prisstrukturer. Her er økonomisk indsigt afgørende for at kunne sikre robuste og skalerbare løsninger," siger Simon Christopher Bergulf, ansvarlig for Mærskes Power-to-X-udvikling.



Carsten Ørts Hansen, Institutleder, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi



Tværfaglighed er afgørende for den grønne omstilling

“Selvom ingeniører er essentielle i udviklingen af Power-to-X-teknologier, kræver den kommercielle implementering en solid økonomisk forståelse. CBS’ kandidater bidrager med vigtige kompetencer inden for markedsanalyse, finansiering af grønne løsninger og forretningsmodellering – alle nødvendige elementer for at sikre, at nye løsninger ikke kun er teknisk mulige, men også økonomisk levedygtige. Derudover spiller organisatoriske og strategiske kompetencer en stor rolle i samarbejdet mellem industriaktører, myndigheder og investorer,” forklarer Simon Christopher Bergulf og understreger, at skiftet kræver nye analytiske færdigheder:

“Vi er i en tid, hvor verdens energikort er ved at blive genskrevet. Nye lande udvikler sig til de næste store producenter af grøn energi, især i regioner, hvor kombinationen af vind, sol og biomasse giver optimale betingelser. Dette skifte kræver helt nye analytiske færdigheder, ikke kun inden for økonomi og finansiering, men også i forhold til geopolitik, regulering og forsyningskæder. Derfor ser vi stor værdi i den casebaserede undervisning på CBS,” siger Simon Christopher Bergulf.

Om PtX-undervisningen

Power-to-X (PtX) er blevet et centralt tema i undervisningen på to af de største fag på HA- og HD-uddannelserne. Gennem specialudviklede undervisningsmoduler og casestudier får mere end 3.000 studerende indsigt i, hvordan PtX-teknologier kan omdanne vedvarende energi til brændstoffer og dermed understøtte den grønne omstilling. CBS’ initiativ viser, hvordan uddannelse kan spille en central rolle i at udvikle løsninger på globale klimaudfordringer.

For at sikre, at CBS-studerende får både praktisk og teoretisk indsigt i PtX, har CBS integreret cases og eksamensopgaver, der kobler teknologien til erhvervslivets udfordringer. I faget Organisational Economics på HD-uddannelsen arbejder 650 studerende med konkrete PtX-cases fra Mærsk, hvor de analyserer strategiske og organisatoriske udfordringer ved at skifte til CO₂-neutral drift. Samtidig har 600 HA-studerende gennemført en tre-dages eksamen, hvor de anvender økonomiske teorier på reelle PtX-problemstillinger som prisfastsættelse, efterspørgselsanalyse og investeringsstrategier. Disse initiativer giver de studerende en dyb forståelse af, hvordan PtX kan integreres i både strategisk planlægning og operationel drift.

CBS' forskning hjælper offentlige ledere med at få succes med den grønne omstilling

Forskere på CBS har udviklet et værktøj, som ledere i det offentlige kan bruge til at afklare, hvordan deres arbejdsplads kan opbygge kapacitet til at gennemføre den grønne omstilling. Metoden har allerede inspireret arbejdet i offentlige organisationer i Danmark og udlandet

Er vores organisation klar til at levere de bæredygtige løsninger, som politikerne og samfundet omkring forventer af os?

Det spørgsmål trænger sig på hos ledere i den offentlige sektor. Ud over at sørge for velfærdsservice som hospitaler og skoler og at løse myndighedsopgaver i kommuner og styrelser, skal de også levere på et stærkt politisk ønske om at speede den grønne omstilling op.

”Men det er ikke nemt, for den grønne omstilling er ikke ’business as usual’ på mange offentlige arbejdspladser,” siger professor Susana Borrás fra Copenhagen Business School.

Duer ikke at copy-paste andres strategi

Hvordan kan den enkelte offentlige leder sætte sin organisation på rette bæredygtige kurs? Det kan være svært at overskue, fortæller Susana Borrás. Hun er leder af CAPACITOR-forskningsprojektet, hvor forskere har interviewet over 200 chefer i kommuner, nationale myndigheder og offentlige forsyningsselskaber om deres udfordringer med den grønne omstilling.

”En af udfordringerne for de offentlige ledere er, at der ikke findes færdiglavede løsninger. Desuden har de det vigtige hensyn at tage, at de nye grønne opgaver ikke må gå ud over kerneopgaverne i den offentlige organisation,” siger hun.

”Lederne er nødt til at lave deres egen analyse af, hvilken kapacitet til forandring deres organisation har, før de træffer strategiske beslutninger.

Det nytter ikke at copy-paste andres strategi, for organisationerne har forskelle udgangspunkter. Man skal først forstå den nuværende kapacitet ind i organisationen, inden man beslutter sig for en retning,” siger Susana Borrás.

Nyt værktøj til at afklare og opbygge kapaciteten

Forskerne i CAPACITOR har udviklet et værktøj, som offentlige ledere kan bruge til at analysere organisationens udgangspunkt for grøn omstilling. Baseret på analysen kan de indtage den rolle og sætte den kurs, som passer bedst med de ressourcer og evner, de har at trække på.



Susana Borrás, professor, Institut for Organisation



Forskningen på CBS har afdækket, at der er tre dimensioner, som lederne skal tage med i analysen:

- Hvilke roller kan organisationen påtage sig? Skal en kommunal børneinstitution vælge at være frontløber med helt nye løsninger til at reducere sine mængder af affald (fx ved at samarbejde om udvikling af nye typer bleer), eller skal den agere som 'facilitator' af grøn omstilling ved at påvirke børn og forældres adfærd?
- Hvilke ressourcer har organisationen at trække på, og hvilke mangler den? En kommunal svømmehal kan have en vigtig ressource i fagligt stærkt personale men muligvis mangle penge til at købe nye konkrete energibesparende anlæg.

Til gengæld har den måske et stærkt brugernetværk (idræts- og patientforeninger), som man kan engagere i bæredygtighed.

- Hvilke evner findes der, og kan der udvikles i organisationen til at gennemføre forandringerne? De fleste kommunale plejehjem har adgang til relevante data, men nogle mangler specifikke evner til at finde ud af, hvad det betyder, når de serverer klimavenlig mad til deres beboere.

Evnen til at integrere løbende CO₂-besparelsesdata i deres daglige drift er vigtig for at motivere og for at være i stand til at tilpasse arbejdsgangen.

Stor interesse for CAPACITOR

Der har været stor interesse for CAPACITOR-projektet fra omverdenen (se boks). Center for Bæredygtige Hospitaler i Region Midtjylland har for eksempel interesseret sig for at anvende forskningen i praksis, og Susana Borrás holder i marts 2025 oplæg på en masterclass for 80 ledere i regionen.

Centrets udviklingschef Maria Gaden ser CAPACITOR som et inspirerende projekt, der allerede har beriget centrets diskussioner og samarbejde om at fremme en bæredygtig omstilling af sundhedsvæsenet.

“Vi vil i fremtiden bruge CAPACITOR’s indsigter, eksempler og værktøj i vores arbejde med at udvikle grønt lederskab på hospitalerne,” siger Maria Gaden.

Samarbejde med omverdenen

- OECD udgiver i 2025 et dokument (policy brief) med de indsigter, som Susana Borrás leverede som inviteret taler på en workshop for ministre fra medlemmer af den økonomiske samarbejdsorganisation i 2024.
- Center for Bæredygtige Hospitaler i Region Midtjylland har inviteret Susana Borrás til at give en masterclass i marts 2025.
- Master of Public Governance, en uddannelse for offentlige ledere på CBS, har på to kurser i 2023 og 2024 udbudt undervisning i CAPACITOR-værktøjet.
- Harvard Business Publishing har publiceret en CAPACITOR ‘teaching case’ til brug for undervisning af fremtidens ledere.
- CAPACITOR har afholdt et to-dages kursus på Costa Rica National School of Public Administration.

Om forskningen

CAPACITOR er et forskningsprojekt finansieret af Den Frie Forskningsfond og udført af forskere ved Copenhagen Business School og Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research i Tyskland fra 2021-2025. CAPACITOR undersøger, hvilke kapaciteter der er afgørende i en offentlig organisation for at arbejde effektivt for den grønne omstilling. Forskerne har interviewet mere end 200 offentlige ledere og analyseret 18 konkrete initiativer til bæredygtige løsninger. De har lavet en litteraturgennemgang af tidligere forskning, og i en række videnskabelige artikler har de udviklet en ny, holistisk teori for, hvilke forudsætninger der skal være til stede for at fremme strategisk ledelse af grøn omstilling i den offentlige sektor.

AI

CBS-forskning viser vejen for ansvarlig AI- anvendelse

Kunstig intelligens spiller en stadigt større rolle i vores samfund, men hvordan sikrer vi, at den bruges ansvarligt og giver reelle fordele? Forskere fra CBS er i front med at hjælpe både medier og økonomiske institutioner med at få bedre kontrol over AI-teknologier og anvende dem til at skabe værdi.

I dette afsnit præsenterer vi to cases, der viser, hvordan CBS' forskning bidrager til udviklingen af ansvarlig anvendelse af AI.

Danske medier tager styringen over AI med PIN-projektet

Forskningsprojektet PIN sikrer, at danske medier ikke længere er afhængige af Silicon Valleys AI-løsninger

I årtier har digitalisering været en stor udfordring for danske nyhedsmedier. Da internettet blev hverdag, lagde mange aviser deres indhold gratis ud. En beslutning, der senere viste sig at underminere deres økonomiske model, efterhånden som størstedelen af læserne fulgte med på nettet.

Da sociale medier blev en vigtig distributionskanal, blev medierne afhængige af tech-giganternes algoritmer, annonceringer og analyseværktøjer.

I begge omgange var medierne reaktive frem for proaktive. Men tredje gang er som bekendt lykkens gang, og da kunstig intelligens begyndte at tage sine spæde skridt indenfor journalistik, var der en opmærksom gruppe forskere, som fik en idé.

Det blev til forskningsprojektet Platform Intelligence in News (PIN), som blev startet i 2019 og afsluttet i 2024. Målet var at sikre, at AI blev en styrke for journalistikken frem for en trussel.

“PIN-projektet havde en ambition om at hjælpe nyhedsbranchen med at udvikle og bruge nogle former for AI-værktøjer, som gav dem bedre mulighed for at have kontrol med deres data og kontrol med deres måder at bruge kunstig intelligens på,” siger Mikkel Flyverbom, professor ved Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation på CBS og strategisk leder på projektet.

PIN-projektet: En proaktiv strategi for AI i medier

PIN-projektet er et samarbejde mellem Copenhagen Business School, JP/Politiken Media Group, Danmarks Tekniske Universitet og Københavns Universitet, finansieret af Innovationsfonden.

Projektets ambition var at udvikle AI-løsninger, som medierne selv kunne styre.

Historisk set har nyhedsmedier i høj grad været afhængige af teknologier udviklet af tech-giganter som Google og Facebook. Disse platforme har ikke kun formet, hvordan nyheder distribueres, men har også skabt nye økonomiske og teknologiske afhængigheder.

“Nyhedsbranchen har brug for i den næste digitaliseringsbølge, som handler om kunstig intelligens, at være bedre rustet til at udvikle nogle løsninger, som de selv har kontrol med, og som ikke underminerer deres forretning endnu mere,” forklarer Mikkel Flyverbom.



Mikkel Flyverbom, professor, Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation



Derfor indeholder PIN-projektet en hel række af systemer og redskaber, som mediebranchen kan gøre brug af i deres arbejde med kunstig intelligens.

AI, der hjælper journalister

En af projektets store succeser er MAGNA, en AI-assistent der hjælper journalister med research, arkivsøgning og artikeludkast.

“MAGNA er ikke en erstatning for journalister, men et værktøj, der hjælper dem med at arbejde mere effektivt,” forklarer Kasper Lindskow, der var postdoc på CBS, hvor han var project manager for PIN-projektet, samtidig med at han var chef for forskning og innovation i JP/Politikens Hus. I dag er han ansat som chef for AI i JP/Politikens Hus.

“Den kan foreslå relevante arkivartikler, give overblik over store tekstmængder og hjælpe journalisten med at formulere skitser til artikler i det sprog, som den gældende avis er kendt for.”

PIN-projektet har også udviklet recommender-systemer, der både forudsiger læsernes interesser og sikrer en mere balanceret nyhedsformidling.

“Nogle AI-modeller har meget tendens til kun at give mænd sportsindhold og bilindhold og sådan noget, som man forbinder med meget stereotype forestillinger om mænd, og give kvinder indhold, der handler om skønhed og husholdning og den slags,” forklarer Mikkel Flyverbom.

“Men når du udvikler systemerne selv, så kan du teste dem op imod Googles og Facebooks. Du kan teste forskellige typer, du selv udvikler, hvordan de arbejder, og hvilke konsekvenser, de har for det nyhedsflow, som læserne møder.”

Data bliver i huset

Med PIN-projektet har JP/Politikens Hus' nyhedsmedier fået en række afgørende fordele:

- De beholder ejerskabet over deres egne data.
- De styrer selv, hvordan algoritmerne sorterer nyhedsflowet, målretter annoncer og vinkler historier.
- De er uafhængige af Silicon Valleys teknologier og økonomiske dagsordener.
- De undgår at blive styret af algoritmer, der f.eks. fokuserer på konfliktfyldte historier, udenfor deres egen kontrol.

Impact Case: PIN

“Vi har fuld kontrol over vores data, og vores AI-systemer er designet til at understøtte vores redaktionelle værdier fremfor at være styret af Silicon Valley-standarder,” siger Kasper Lindskow.

Dermed skal journalister ikke være bange for, at følsomme data ender hos udenlandske virksomheder, eller for at deres nyhedsflow bliver forskruet af algoritmer, som prioriterer andre værdier end avisens egne. Mange medier bruger dog fortsat de helt store sociale medier som Facebook og TikTok til at distribuere sine nyheder udenfor avisernes egne medier. Men det er en mindre andel af nyhedsmediernes trafik, der kommer herfra, fortæller Kasper Lindskow.

“Langt, langt størstedelen af læserne er dem, der selv klikker sig ind på eb.dk eller jp.dk. Og det er en stigende tendens, at medierne har mere fokus på egne kanaler,” siger han.

En ny teknologisk uafhængighed for danske medier

Ved at udvikle AI-løsninger internt har JP/Politikens Hus brudt med tidligere afhængigheder af store tech-platforme.

Projektet har også haft international gennemslagskraft og har modtaget priser som WAN-IFRA's 'Best Use of AI in Revenue Strategy' og INMA's 'Global Media Award'.

“Vi har vist, at det er muligt at udnytte AI til at styrke journalistikken uden at give afkald på redaktionel uafhængighed,” understreger Kasper Lindskow.

PIN-projektets resultater er blevet delt med den danske og nordiske mediebranche under events som Kunstig Intelligens i Medierne og Nordic AI in Media Summit. Samtidig er en del af PIN-projektets teknologi open source, så alle kan bruge den.

PIN-projektet har også været afsættet for en ny fælles AI-enhed, der rådgiver og udvikler AI-systemer til alle medier i JP/Politikens Hus baseret på PIN's teknologier og metoder. Kasper Lindskow er i dag chef for AI-enheden.

Med PIN-projektet har danske medier taget et afgørende skridt mod en fremtid, hvor de selv styrer AI's rolle i journalistikken. Spørgsmålet er nu, om resten af branchen følger efter.

PIN-projektet indeholder:

- Recommender-systemer, som personaliserer nyhederne ud fra brugerens præferencer men på en måde, som understøtter journalistiske værdier.
- Chatbotten MAGNA – et AI-værktøj, der assisterer journalister med at generere udkast til artikler, opsummerer komplekse emner og hjælper med live-dækning af begivenheder.
- Analyseredskaber baseret på metadata – AI-drevne værktøjer, der kan scanne og analysere store mængder nyhedsdata for at identificere trends og mønstre.
- Ethiske retningslinjer for AI i nyhedsmedier – udvikling af rammer for, hvordan AI kan integreres i journalistisk arbejde uden at gå på kompromis med nyhedsformidlingens troværdighed og integritet.
- Events: Kunstig Intelligens i Medierne og Nordic AI in Media Summit, der er forummer for udveksling af erfaringer med AI og medier blandt mediepraktikere og forskere.

Samarbejdspartnere:

JP/Politikens Hus: Mediekoncern og initiativtager til projektet, der har fungeret som testplatform for AI-løsningerne.

Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation på Copenhagen Business School: Har stået for at udvikle den strategiske og etiske ramme for projektet og forankret ledelsen af PIN.

Institut for Kommunikation på Københavns Universitet: Har leveret akademisk indsigt i AI's rolle i journalistik samt etiske og samfundsmæssige aspekter.

DTU Compute: Har bidraget med algoritmeudvikling og maskinlæring i forbindelse med recommender-systemer.

Computer Science på Københavns Universitet: Har bidraget med algoritmeudvikling og maskinlæring i forbindelse med sprogmodeller og generativ AI.

Støttet af Innovationsfonden – Projektet har modtaget støtte fra Innovationsfonden.

CBS-forskning forbedrer økonomiske prognoser og gør finanspolitik mere effektiv

Forskningsprojekt anvender maskinlæring til at gøre BNP-prognoser mere nøjagtige for den østrigske centralbank OeNB

I en tid med økonomisk usikkerhed og skiftende handelsaftaler har evnen til at forudsige økonomiske tendenser aldrig været vigtigere.

Et forskningsprojekt anført af lektor Thomas Lindner fra Institut for International Økonomi, Politik og Business på Copenhagen Business School er lykkedes med at bruge maskinlæring til at forbedre BNP-prognoserne for Østrig.

Ved hjælp af avancerede algoritmer fodret med data om udenlandske transaktioner er det lykkedes at gøre prognoserne meget mere præcise, end de tidligere har været. Og metoden kan i princippet udbredes til mange lande, fortæller Thomas Lindner.

"I princippet er der intet, der forhindrer, at vi kan bruge maskinlæring til at forbedre BNP-prognoser globalt," siger han.

Mere præcis metode halverer næsten usikkerheden

Traditionelle prognosemodeller har ofte svært ved at tage højde for kompleksiteten i udenlandske investeringer, som udgør mere end halvdelen af Østrigs BNP.

"Historisk set har centralbanken brugt meget simple metoder," forklarer Thomas Lindner.

"De har for eksempel set på væksten i tyske datterselskaber af østrigske virksomheder og anvendt samme vækstrate på hele sektoren. Vores model forbedrer dette ved at bruge mere detaljerede data og bedre metoder."

Ved at anvende maskinlæringsteknikker har Thomas Lindner og hans team udviklet et system, der næsten halverer fejlmarginen i BNP-forudsigelserne.

"Tidligere lå fejlmarginen omkring 50 %, men vi har reduceret den substantielt. Selvom det er svært at sætte nøjagtige procenter på, før metoden er sat i produktion, kan jeg godt sige, at det er det en markant forbedring," siger han.

Økonomisk præcision gør finanspolitik mere effektiv

En af de mest markante resultater af projektet er dets direkte anvendelse i finanspolitik.

I tider med økonomisk nedgang giver præcise advarselssignaler regeringer mulighed for at reagere med modforanstaltninger såsom målrettet økonomisk støtte eller stimulansprogrammer.



Thomas Lindner, lektor, Institut for International Økonomi, Politik og Business



Omvendt hjælper forbedrede prognoser i perioder med hurtig vækst, hvor penge- mængden stiger, med at forhindre inflation og sikre en bæredygtig økonomisk udvikling.

”BNP er måske den vigtigste økonomiske indikator for en regering,” understreger Thomas Lindner.

”Budgetter og finanspolitikker afhænger af BNP-prognoser, fordi regeringer skal overholde underskudsgrænser, som for eksempel de 3 % i EU’s Maastricht-kriterier. Hvis man ikke kender BNP præcist, kan man heller ikke planlægge offentlige udgifter effektivt.”

Stigende international interesse

Thomas Lindner startede projektet som et samarbejde med den østrigske centralbank OeNB. Men siden da har andre europæiske centralbanker og internationale organisationer også vist interesse.

”Der er nu en OECD-arbejdsgruppe, der ser på at anvende vores metode bredere. Schweiz’ centralbank er en del af arbejdet, og Østrigs centralbank er også en af partnerne,” fortæller Thomas Lindner. Potentialet for at udbrede modellen til andre lande er stort, men der er udfordringer.

”Data er struktureret forskelligt fra land til land, så modellen skal tilpasses, før den kan anvendes bredere.

Men i princippet er der intet, der forhindrer, at vi kan bruge maskinlæring til at forbedre BNP-prognoser globalt,” siger han.

Fremtiden for økonomiske prognoser

Fremadrettet er opgaven at forfine maskinlæringsmodellen ved at integrere yderligere realtidsdata og flere alternative økonomiske indikatorer.

Udvidelse af modellen til branchespecifikke prognoser kan give endnu mere detaljerede indsigter, hvilket på sigt kan gavne både virksomheder og beslutningstagere. Derudover spiller modellen også en rolle indenfor uddannelse.

”Vi har indgået et samarbejde med Wien Tekniske Universitet, hvor studerende arbejder med denne metode i deres specialeprojekter,” siger Thomas Lindner.

”Det giver dem praktisk erfaring med dataanalyse, samtidig med at vi udvikler modellen.”

Ved at udnytte maskinlærings evner til at finde mønstre i meget store datamængder er Thomas Lindners arbejde ikke kun en akademisk bedrift – det former aktivt fremtiden for økonomisk politisk beslutningstagning.

Hvad er maskinlæring?

Maskinlæring er en metode, hvor computere lærer at finde mønstre i data og lave forudsigelser. Det fungerer ved, at algoritmer analyserer store mængder data, finder sammenhænge og justerer sig selv for at blive mere præcise over tid. Maskinlæring bruges i alt fra økonomiske prognoser til ansigtsgenkendelse i telefoner og til at forstå trafikken i selvkørende biler.

Samarbejdspartnere

- Oesterreichische Nationalbank (OeNB): Den østrigske centralbank, som anvender modellen til økonomiske prognoser.
- OECD: International organisation som har integreret projektet i en arbejdsgruppe om økonomiske prognoser.
- Schweizerische Nationalbank: Er del af en international arbejdsgruppe, der undersøger anvendelsen af modellen i andre lande.
- WU Vienna, Wien Tekniske Universitet og Innsbruck Universitet: Samarbejder om uddannelsesprojekter, hvor studerende arbejder med modellen i deres specialer.

Metoden kort fortalt

For at forudsige Østrigs BNP mere præcist bruger projektet maskinlæring, især teknikker som 'Random Forest', også kaldet 'beslutningstræer' og Neurale Netværk.

Random Forest-teknikken fungerer ved, at en computer laver en hel række af 'træer', som hver især kommer med sit 'kvalificerede gæt' på, hvad data viser. Til slut tages så gennemsnittet af alle træernes svar.

Neurale Netværk er inspireret af den måde, menneskehjernen fungerer på. Og de kan meget kort sagt blandt andet bruges til at genkende mønstre i data.

Disse metoder gør det muligt at analysere store mængder økonomiske data og identificere mønstre, som traditionelle modeller ofte overser.

Modellen bygger på historiske data fra den østrigske centralbank og kombinerer dem med indikatorer, der ser fremad, for at give mere pålidelige prognoser.

LEDELSE

Fremtidens organisationer og beslutningstagere

Gode ledere skaber stærke organisationer. På CBS forsker og underviser vi i ansvarligt lederskab, strategisk beslutningstagning og organisationsudvikling. Denne viden hjælper virksomheder og ledere med at navigere i en kompleks og foranderlig verden.

De følgende cases viser, hvordan CBS' forskning og uddannelse bidrager til at forberede både kommende generationer af virksomhedsledere og iværksættere til at møde de ledelsesmæssige udfordringer, som følger med vækst og udvikling.

CBS forbereder næste generation til at overtage familievirksomheden

Er kvinder dårligere ledere end mænd? Nej, siger forskningen. Alligevel er det kun i hvert femte tilfælde, at datteren overtager forældrenes virksomhed. På CBS forskes der i ejerledede virksomheder. Forskerne tilbyder blandt andet viden, værktøjer og kvindelige rollemodeller

I Danmark findes der omkring 200.000 døtre og sønner, hvis forældre ejer en virksomhed. [Forskning viser, at de har et særligt potentiale for selv at drive virksomhed](#). Men når forældrene vælger at trække sig tilbage, er det kun hver femte gang, at datteren får nøglerne til direktionlokalet. I de øvrige fire tilfælde overtager sønnen ledelsen. Hvis den nuværende udvikling fortsætter, vil der gå op til 150 år, før der er ligevægt mellem kønnene i de familiedrevne virksomheder.

Det har et stort forskningsprojekt ved Center for Ejerledede Virksomheder (CEV) på CBS påvist. I projektet, som kaldes NextGen, har forskerne sat fokus på eventuelle kønsforskelle og hvad der kan være af barrierer, som gør, at døtrene ikke på samme måde kommer i spil.

”Som økonom er jeg nødt til at pege på, at den udtalte kønsskævhed udgør et problem. Der er nemlig intet i forskningen, der indikerer, at kvinder skulle være dårligere til at drive og lede en virksomhed. Vi ser altså bort fra næsten halvdelen af vores talentmasse. Det betyder i sidste ende, at vi går glip af vækstmuligheder,” påpeger Kasper Meisner Nielsen, der er professor i finansiering og akademisk leder af CEV.

Viden kan nedbryde vaner

Han tilføjer, at det kræver en kulturændring, hvis kønsfordelingen for alvor skal ændres, og at forskningen i den sammenhæng spiller en vigtig rolle. Ved hjælp af podcasts, nyhedsbreve, interviews, konferencer, workshops og dialogværktøjer samarbejder han

og kollegerne tæt med erhvervslivet i hele landet for at øge bevidstheden om, at Danmark har en udfordring i forhold til at udnytte døtrenes potentiale.

”Vores forskning skaber viden, som vi kan bruge til at påpege en problemstilling. Det er utrolig vigtigt at have data at argumentere ud fra, når man skal flytte andres forestillinger og vaner samt gøre op med myter,” fortæller Kasper Meisner Nielsen.

Men en ting er at tale til beslutningstagere, organisationer og ikke mindst de nuværende virksomhedsejere, som på et tidspunkt måske skal overdrage virksomheden til en af deres børn.



Kasper Meisner Nielsen, professor, Institut for Finansiering og leder af Center for Ejerledede Virksomheder



Gitte Kirkegaard har i snart ti år været administrerende direktør i den familieejede virksomhed Logitrans, som producerer transportudstyr til det meste af verden.

En anden er at overbevise døtrene om, at de er gode nok, hvis de får muligheden.

”Selv om vores forskning viser, at sønner og døtre grundlæggende interesserer sig lige meget for iværksætteri, kan vi konstatere, at sønnerne i højere grad involveres i forældrenes virksomhed. Samtidig har døtrene i mindre grad et netværk eller rollemodeller inden for iværksætteri,” påpeger Kasper Meisner Nielsen.

Rollemodeller baner vejen for fremtidens kvindelige virksomhedsledere

Derfor har CEV oprettet en database med nuværende kvindelige virksomhedsejere. Dem kan man møde i podcasts og andre sammenhænge, hvor de deler ud af deres erfaringer. En af dem er Gitte Kirkegaard, som i snart ti år har været administrerende direktør i den familieejede virksomhed, Logitrans, som producerer transportudstyr til det meste af verden.

”Jeg vil gerne vise andre kvinder, at det godt kan lade sig gøre at overtage en familievirksomhed. Det er også årsagen til, at jeg er tilknyttet NextGen-projektet, og

at jeg stiller op til interview,” fortalte Gitte Kirkegaard, da CEV sidste år udgav en rapport om kønsskævheden i familieejede virksomheder.

Kasper Meisner Nielsen understreger, at det samfundsøkonomisk ikke kun handler om at få flere kvindelige kandidater i spil til direktørposterne i familievirksomhederne. Det er lige så vigtigt, at nogle af kvinderne starter deres egne virksomheder.

”Det er jo ikke et nulsumsspil. Tværtimod gælder det om samlet set at skabe flere ledere og flere virksomheder. Og når det kommer til iværksætteri, viser forskningen, at sønner og døtre af virksomhedsejere er mere entreprenante end gennemsnittet. Men også her er der en kønsmæssig skævvridning,” fortæller han.

Blandt NextGens har mere end hver tredje mand således stiftet mindst ét selskab som 40-årig, mens det samme kun gælder for hver syvende kvinde. NextGens kvinder stifter dog flere selskaber end dem, hvis forældre ikke er virksomhedsejere.

Om NextGen - fremtidens virksomhedsejere

- Projektet skal skabe mere viden om danske NextGens – sønner og døtre af ejerledere.
- Projektet forbereder sønner og døtre af ejerledere til at overtage, udvikle og lede fremtidens virksomheder i Danmark.
- Projektet er et samarbejde mellem CEV, Industriens Fond og Københavns Universitet.
- CEV afsluttede sidste år en spørgeskemaundersøgelse med godt 13.000 besvarelser fra danske NextGens i alderen 18 – 40 år. Den største undersøgelse af sin slags i verden.
- Læs mere om projektet og undersøgelsen på www.nextgen.nu

Konklusioner fra forskningen om NextGen

- NextGens er mere foretagsomme og involverede i at drive virksomhed, end en kontrolgruppe af sammenlignelige unge.
- NextGens er ikke kun involverede i forældrenes virksomhed: de starter oftere egen virksomhed.
- NextGen-kvinder er mere foretagsomme end mændene i kontrolgruppen, men markant mindre foretagsomme end NextGen-mænd.
- NextGen-kvinder inddrages ikke i samme omfang som NextGen-mænd i ledelsen og ejerskabet af familiens virksomhed.

Om Center for Ejerledede virksomheder (CEV)

- CEV skaber praksisorienteret viden og værktøjer, som kan bruges af ejerledere i hverdagen.
- Blandt emnerne er virksomhedsoverdragelse, ledelse, strategi, finansiering, ledelsesrapportering og den næste generation af ejerledere.
- CEV driver Danmarks største onlineplatform for ejerledere, hvor de kan finde data, viden og værktøjer.
- Se CEVs mange projektpartnere: [Partnere | CBS - Copenhagen Business School](#).
- Læs [CEV's 12 anbefalinger til god ejerledelse](#).
- [Læs mere om CEV](#).

CBS gør iværksættere til bedre ledere

CBS tilbyder i samarbejde med Industriens Fond et personligt lederudviklingsprogram til iværksættere, som er nået så langt med deres nyetablerede virksomhed, at de er begyndt at ansætte personale. Programmet giver virksomhederne bedre mulighed for at overleve og udnytte deres vækstpotentiale. En tidligere deltager er Isabella Agdestein, hvis virksomhed netop har modtaget 13,5 millioner kroner i venturekapital

Flere studier viser, at manglende ledelse og en arbejdskultur med lange dage og uklare arbejds gange er blandt årsagerne til, at mange nystartede virksomheder hurtigt kuldsejler igen. Ofte skyldes det, at stifteren (founderen) har vanskeligt ved at udfylde sin nye rolle som leder. Konsekvensen er, at Danmark går glip af vækstpotentiale og arbejdspladser i iværksætttermiljøet.

Derfor tilbyder CBS nu på tredje år lederudviklingsprogrammet 'Founder to Leader'. Det er designet til lovende virksomhedsgrundlæggere med medarbejderansvar – primært i startups, der er nået til skaleringsstadiet.

Programmet har indtil nu hjulpet 140 startup-ledere med at dygtiggøre sig inden for ledelse. Og målsætningen er sende yderligere 60 stiftere igennem forløbet i 2025.

"Vilkårene for ledelse i iværksætttermiljøet adskiller sig væsentligt fra ledelse andre steder og udvikler sig meget over de første år. I startup-virksomheder er det grundlæggeren, der udgør ledelsen, selv om vedkommende typisk identificerer sig mere med rollen som iværksætter. De er ofte stærke på både forretningside, strategi, produkt og kunder, men ledelse er et nyt område, de skal lære, forklarer Mia Jung, der er Head of Leadership Development ved Copenhagen School of Entrepreneurship på CBS og projektansvarlig for lederudviklingsprogrammet 'Founder to Leader'.

Forskningen sættes i relevant kontekst

"Vi ved, at den tidlige vækstfase er en kritisk fase for virksomhederne, hvor der i højeste grad er brug for stærke ledelseskompetencer. Med 'Founder to Leader' bringer vi forskningsbaseret viden og praksisnær forståelse i spil i startup-miljøet på en engagerende og relevant måde", siger Mia Jung.

Deltagerne lærer, hvad der kan komme på spil i menneskelige relationer, og hvad uklarhed om roller og mandater på arbejdspladsen kan medføre.



Mia Jung, Head of Leadership Development, Copenhagen School of Entrepreneurship



Isabella Agdestein, medstifter og adm. direktør i Focalx, har fuldt fokus på at skalere virksomheden, der netop har sikret sig en investering på 13,5 millioner kroner. Hun har tidligere deltaget i 'Founder to Leader'-programmet for at styrke sine ledelseskompeter.

"Vi er meget bevidste om, at vi skal løse en samfundsopgave, og at vi møder deltagerne på et tidspunkt, hvor de fortsat investerer al energi på at udvikle deres virksomhed. Derfor fokuserer vi meget på at ramme deltagerens behov. Læringen skal doseres og teorien oversættes til deres virkelighed. Den skal være skarp og anvendelig," siger Mia Jung og uddyber:

"Vi sætter forskningen i en kontekst, så den er relevant og tilgængelig for vores målgruppe. Iværksætterne befinder sig på et stadium, hvor de hverken har tid eller måske råd til at tage en større efteruddannelse som for eksempel en HD. Det kan de eventuelt gøre senere, for undervejs i dette første ledelsesforløb går det op for dem, at ledelse er en livslang udviklingsopgave."

Havde brug for mere viden om ledelse

Det sidste kan Isabella Agdestein nikke genkendende til. Med en bachelor i erhvervsøkonomi og projektledelse på CV'et har hun ellers tidligere været vant til tykke bøger og forelæsninger, men siden hun i 2021 blev medstifter og adm. direktør i Focalx, har virksomheden haft hendes fulde fokus.

"Det har været afgørende for mig, at indholdet i 'Founder to Leader' tager udgangspunkt i den hverdag, man som founder har. Formatet er godt tænkt, for nu hvor jeg er ved at eskalere min virksomhed, ville jeg aldrig have tid til at tage en større teoretisk lederuddannelse. Men samtidigt vidste jeg, at jeg havde brug for noget mere viden om ledelse", fortæller Isabella Agdestein, der gennemførte programmet for to år siden.

Nu har hendes virksomhed, der står bag en softwareløsning, som hjælper biludlejere med hurtigt og effektivt at scane biler for skader, netop modtaget en venturekapital på 13,5 millioner kroner. I spidsen for den står venturefonden ByFounders, og ifølge Isabella Agdestein skal investeringen især anvendes til at forfine teknologien yderligere.

I dag er Focalx til stede på syv markeder i Europa, og startuppen har netop åbnet et kontor i Colombia, hvor Isabella Agdestein ser store muligheder for vækst.

Er blevet en mere professionel leder

”Med ’Founder to Leader’ er jeg blevet en mere professionel leder. Jeg har lært vigtigheden af at kunne reflektere og skabe rum til at træffe vanskelige beslutninger, fx at vi skulle fokusere på udlejningsbranchen, selv om det betød, at vi for en tid afskar os fra andre muligheder. Og jeg har lært, at ledelse handler om at skabe retning og fremdrift – ikke om detailstyring eller om at jeg som den øverste leder bør være den klogeste på alle parametre,” siger Isabella Agdestein og tilføjer:

”Tidligere var jeg lidt af en blæksprutte, og jeg troede, at man som leder kun kunne gå to veje. Enten var man den meget karismatiske, ekstroverte type, eller også var man en mere detailstyrende type. Men jeg lærte, at der er mange flere veje at gå. Jeg havde nok også en tendens til at gøre ledelse til et fælles projekt mellem de to andre founders og mig. Nu har vi fået en klar rollefordeling, selv om jeg selvfølgelig stadig kan indhente input”, siger Isabella Agdestein.

”Og jeg har lært, at ledelse handler om at skabe retning og fremdrift – ikke om detailstyring, eller om at jeg som den øverste leder bør være den klogeste på alle parametre.”

Læs mere om hendes virksomhed: <https://focalx.ai/>

Om 'Founder to Leader':

- 'Founder to Leader' er et personligt lederudviklingsprogram for lovende stiftere af startups med medarbejderansvar på skaleringsstadiet.
- Programmet skal skabe mere konkurrencedygtige vækststartups, der i højere grad kan lede, organisere, tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere.
- Programmet er det eneste af sin art i Danmark.
- Programmet består blandt andet af workshops med relevant teori, forskerpræsentationer, gruppecoaching og interaktive gruppeøvelser, individuelle ledercoaching-sessioner, netværk og vidensdeling.
- Programmet er etableret som et samarbejde mellem Industriens Fond og CBS.
- Der er plads til 24 på et hold, og deltagerne kommer fra forskellige brancher.
- Læs mere på foundertoleader.dk

Klassiske udfordringer

En nystartet stifter har ofte:

- Svært ved at uddelegere, når organisationen bliver større og skales og bærer en stor del af visionen inde i sig selv.
- Sammenvævet identitet med virksomheden og derfor svært ved at træffe reflekterede beslutninger.
- Personlige præferencer, som kan stå i vejen for, hvordan virksomheden kan ledes mere professionelt.
- Tendens til at simplificere og underprioritere vigtigheden af god ledelse.
- Manglende redskaber til at vide, hvornår de skal være tydeligere i deres kommunikation og forventninger.

Baseret på analyser af forskellige iværksætterprogrammer sammenholdt med input fra samarbejdspartnere skal 'Founder to Leader' især give deltagerne følgende:

- Konkrete redskaber til at lede relationer og rammesætte passende ansvar på alle niveauer i organisationen.
- Evnen til at forstå lederrollen og ændre individuelle mønstre, som forhindrer dem i at præstere optimalt.
- Evnen til at forstå og balancere samarbejde på tværs af interne og eksterne relationer.
- Evnen til at balancere private udfordringer med den professionelle rolle.
- Evnen til at håndtere konflikter og svære samtaler og skabe psykologisk tryghed for medarbejderne.
- Evnen til at kunne reflektere.

Punkt .: 14.55-15.05 Pause

6. STATUS PÅ DIGITALISERING PÅ CBS

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Bestyrelsen har bedt om et overblik over CBS' digitaliseringsaktiviteter (bilag 6.1).

CBS har som mål at blive førende inden for digital uddannelse og forskning ved at indtænke digital integration i alle sine aktiviteter. CBS vil styrke læring og undervisning, fremme forskning samt effektivisere administrative processer gennem digital transformation. Herved ønsker CBS at skabe en kultur for kontinuerlig læring, styrkede digitale kompetencer, øget operationel effektivitet og meningsfuld innovation gennem digitale teknologier.

CBS' digitaliseringsaktiviteter er centreret omkring har følgende overskrifter:

- Digital uddannelse
- Forskning og innovation
- Studerendes oplevelser
- CBS' engagement i omverdenen
- Digital infrastruktur
- Forbedret effektivitet
- Teknologistrategi og -principper.

Næste skridt i arbejdet er at integrere AI strategien i det løbende arbejde med digitalisering – herunder i undervisning, forskningen og operations.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender status for digitalisering på CBS.

Bilag:

6.1 Status for digitalisering på CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

CBS Digitalization Status

Vision

CBS aims to become a leading institution in digital education and research by making digital integration central to all its activities. This strategy includes enhancing learning and teaching, advancing research, and streamlining administrative processes through digital transformation. By doing so, CBS seeks to foster a culture of continuous learning, enhance digital literacy, improve operational efficiency, and drive impactful innovation through digital technologies.

1. Digital Education

Goal 1.1: Develop Online Learning Platforms: Develop and integrate online learning platforms for remote and hybrid learning.

CBS offers a collection of educational tools for improving academic teaching, activating students, and creating an engaging classroom.

The main educational tool is Canvas, CBS' Learning Management System (LMS). In Canvas, all the teaching and learning materials for CBS courses are available for students, including assignments, quizzes and discussion forums.

With Canvas, teachers can leverage the teaching and learning experience for CBS' students:

- It's easy and quick to communicate with students, e.g. via Announcements, Pages or through the Discussion Forums.
- Canvas is a cloud-based LMS which means that everything is saved and stored online, and teachers can copy content to new courses.
- Canvas has a mobile application for both teachers and students, so they can check your courses on the go.
- Proper access to data and analysis about the use of the system at the course level.
- Canvas Commons allows for the possibility to share courses and content across CBS and all Canvas users.
- Seamless integrations into a number of learning tools, including Office365, Panopto, Pearson, FeedbackFruits Peer Review tool, McGraw Hill Connect, etc.

In addition, CBS has several other educational tools, see figure 1.

Figure 1. Digital educational tools available at CBS



Source: <https://teach.cbs.dk>

Half of CBS' courses are taught as 'blended learning' (see table 1). The number of courses taught as blended learning was at the highest level in 2021/22 during the covid19-pandemic. CBS no longer has a quantitative goal for the number of courses taught as blended learning. The study boards evaluate the pedagogic quality of the courses on different indicators, such as student satisfaction and exam results. The pedagogic considerations and ambitions for the use of learning technologies in teaching at CBS are described her: <https://teach.cbs.dk/resources/pedagogical-principles-at-cbs/>.

Table 1. Number of courses taught as blended learning

| | 2018/2019 | 2021/2022 | 2022/2023 | 2023/2024 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| #courses taught as blended learning | 21 % | 58 % | 52 % | 50 % |

Source: based on CBS' course catalogue (<https://kursuskatalog.cbs.dk>)

Goal 1.2 Digital Curriculum: Incorporate digital skills into the curriculum across all programs.

To ensure that CBS remains at the forefront of modern education, it is essential to integrate digital skills and tools into the curriculum across all programs. This involves embedding digital literacy, data analysis, and technological proficiency, enabling students to navigate and excel in an increasingly digital world. By incorporating online collaboration platforms and digital project management tools, we can enhance the learning experience and better prepare our graduates for the demands of the contemporary job market. This holistic approach to digital education will not only improve student engagement and outcomes but also position Copenhagen Business School as a leader in innovative and future-ready education.

In 2024/2025, CBS offers 1.020 courses (mandatory and electives) at all levels (Bachelor, Masters and Executive Education). All courses are divided into so-called subject areas, and one specific course can have up to three subject areas. Figure 2 shows the top 20 subjects, indicating that 137 out of 1.020 courses have 'information technology' as the main subject.

Additionally, several courses may have elements of digitalization as part of the curriculum, even though the courses may not be in the 'information technology' subject. It is estimated that approx. 40-50% of all courses at CBS have elements of digitalization in the course description. Appendix 1 illustrates digitalization courses for selected study programmes at CBS.

Figure 2. Number of CBS-courses in 2024/25, divided by subject.

| Subject | Number of courses |
|---|-------------------|
| 1 Økonomi | 219 |
| 2 Ledelse | 211 |
| 3 Strategi | 193 |
| 4 Organisation | 188 |
| 5 Globalisering og international virksomhed | 155 |
| 6 Informationsteknologi | 137 |
| 7 Finansiering | 136 |
| 8 Markedsføring | 129 |
| 9 Innovation | 117 |
| 10 Regnskabsvæsen og økonomistyring | 97 |
| 11 Statistik og kvantitative metoder | 97 |
| 12 CSR og bæredygtighed | 97 |
| 13 Erhvervsjura | 88 |
| 14 Kommunikation | 87 |
| 15 Entreprenørskab | 69 |
| 16 Metode og videnskabsteori | 62 |
| 17 Sociologi | 50 |
| 18 Driftsøkonomi | 47 |
| 19 Supply chain management og logistik | 46 |
| 20 Forbrugeradfærd | 46 |

Source: based on CBS' course catalogue (<https://kursuskatalog.cbs.dk>)

Goal 1.3. Faculty Training: Provide training for faculty to effectively use digital tools and platforms.

To ensure the successful integration of digital tools and platforms into the educational framework, it is crucial to provide comprehensive training for faculty members. This training will equip educators with the necessary skills to effectively utilize digital resources, enhancing their teaching methodologies and improving student engagement. By offering workshops, seminars, and continuous professional development opportunities focused on the latest digital technologies, we can foster a culture of innovation and adaptability among our faculty. This initiative will not only improve the overall quality of education but also ensure that CBS remains at the cutting edge of digital transformation in higher education.

Every teacher needs to continuously develop his/her competencies to keep up with new pedagogical challenges and opportunities to support the learning of students as well as his/her own teaching career. CBS offers both formal qualifications as well as informal engagement in teaching and learning for teachers at every stage of their careers.

A selection of courses for faculty that include training in digital tools:

- Blended learning
- Collaborative learning
- Collaborative redesign of courses
- Designing Transformational Blended Learning for First Principles
- How to activate your students with Slido
- Record your own videos with Panopto
- Teaching Writing in the Age of generative AI
- Using Copilot to write multiple-choice questions
- AI – from ban to embrace, consequences for exams, supervision, teaching and learning.
- Creating quick videos with Adobe Premiere Rush

Source: <https://teach.cbs.dk>

In addition, Educational Development and Quality also provides a range of services, including lecture capture, podcasts, and recording videos.

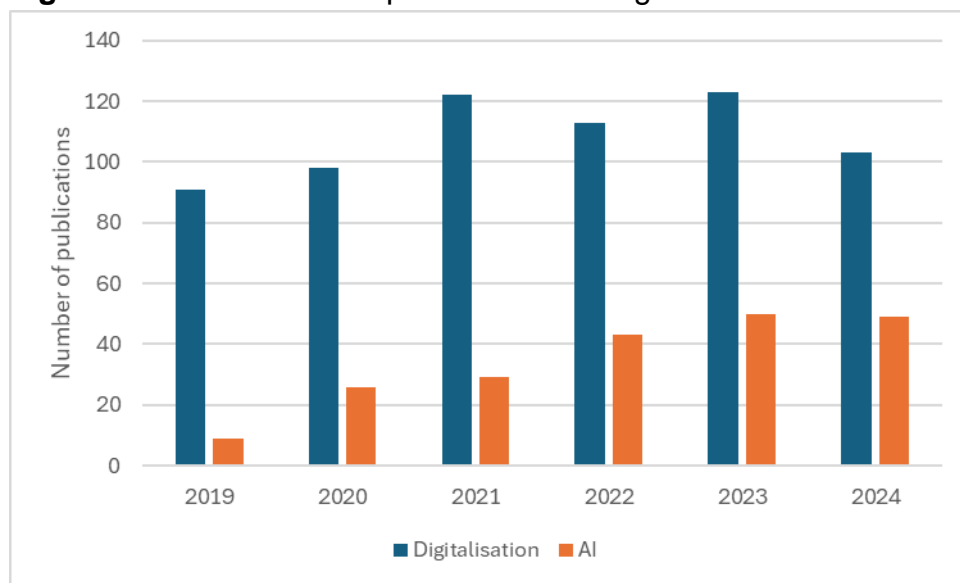
2. Research and Innovation

Goal 2.1 Research and innovation: Develop excellent digital research and innovation

CBS wants to position as a leader in digital research and innovation in a business context. The Department of Digitalization, one of the largest of the kind in Europe, as well as the other CBS-departments focus on how digital technologies are changing business and society. CBS-researchers seek actively collaborations with industry partners and other academic institutions to undertake collaborative research projects. These partnerships will enhance the quality and impact of our research and ensure that our findings are relevant and applicable to real-world challenges and will benefit the society.

Figure 3 shows the number of CBS-publications about digitalization and AI from 2019 to 2024. In 2024, the number of publications on digitalization and AI is 11% and 5% of the total number of CBS-publications, indicating that these topics almost count for 1/6th of the total number of CBS-publications. Furthermore, almost half of the CBS-digitalization publications and 60% of CBS-AI publications are published in top 10% most-cited journals.

Figure 3. Number of CBS-publications on digitalization and AI.



Securing funding for digital research initiatives is another critical goal. By obtaining financial support from various sources, including grants, private sector investments, and government funding, we can sustain and expand our research efforts. This will enable us to explore new frontiers in digital innovation and maintain our competitive edge in the academic and business communities. Appendix 2 gives an overview of research grants for digitalization research projects at CBS.

CBS also supports digital innovation. According to the Annual Report 2024, founder data from participants at the Copenhagen School of Entrepreneurship showed that a considerable number of startups were working in platforms, e-commerce and software.

3. Student Experience

Goal 3.1 Digital Services: Enhance student services through digital platforms.

To elevate the student experience at CBS, we aim to enhance student services through the integration of advanced digital platforms. By leveraging these platforms, we can streamline administrative processes, provide seamless access to resources, and offer personalized support to students, ensuring a more efficient and user-friendly experience.

CBS will together with 6 other Danish universities implement a new student information system, *EduHub* (formerly known as *Kopernikus* og *NytSIS*), which will replace the current system, *STADS*, which has end-of-life in 2028. CBS is part of a national program, led by DTU, who is responsible for the development of a national standard solution, a so-called master solution, with common standardized study administration processes. The overall goal of *EduHub* is provide a better digital solution and optimized procedures for both students and administrative staff.

My.cbs.dk is the digital platform for all communication with CBS' students, see also appendix 3. Students can access their timetable, CBS' learning management system (*CANVAS*), online student services, digital exam, student mail, etc. Furthermore, CBS' students can find all necessary information on *my.cbs.dk*, including courses and exams, master thesis, exchange, student life, etc.

CBS also has its own local program to ensure that CBS is prepared for the implementation of *EduHub*, scheduled from fall 2026 to fall 2027. CBS needs to prepare for and change its administrative procedures to the national standards, ensuring data quality and preparing for data migration, preparing system integrations between the new *EduHub* and numerous other IT-systems. The CBS-program runs from 2021-2027 and has a total CBS-budget of DKK 200 mio (including internal resources), which makes the program the highest prioritized digitization project at CBS.

CBS is also preparing to upgrade or change its platform for *timetabling, examination and curriculum planning*. This function is critical for the planning of CBS' teaching and examination and involves all students and teaching staff. After a initial analysis in 2025, CBS expects to upgrade or change the system in 2026 and 2027. More importantly, CBS will also analyze its scheduling procedures, ensuring that scheduling complies with the academic calendar and standardized scheduling principles adopted by senior management, to ensure efficient timetabling and examination scheduling.

Finally, CBS is adopting a digital solution for *student diplomas*. Currently, all diplomas are printed and shipped manually to the graduates, which is a time-consuming process. CBS wants to implement a digital solution, enabling graduates to access their university diploma from a digital portal.

Goal 3.2 Feedback Mechanisms: Implement digital tools for collecting and analyzing student feedback.

CBS has implemented *Blue*, which is a centralized online evaluation tool. CBS wants to continually develop and improve all courses, and therefore, all students are asked to evaluate the teaching for all courses they are registered for once it is completed. The study boards use the answers to develop and improve courses, teaching and the study programmes. The answers are also used as input for feedback to your lecturers

4. Community Engagement

Goal 4.1 Digital Outreach: Use digital channels to engage with alumni, industry partners, and the broader community.

CBS' main digital channel is www.cbs.dk. CBS is currently working on a major upgrade of the website, a project called 'next cbs.dk' with a budget of DKK 12 million. Our goal is to launch the new website in the fall of 2025. The goal of the new website is to showcase CBS' research and education and to engage primary strategic target groups timely and relevantly. The new website has several objectives

- To bring together all business areas on one website (CBS has currently 70+ subsites next to CBS' main website)
- Update CBS' website with CBS' visual design (according to design.cbs.dk) so that www.cbs.dk has one unified brand.
- More efficient procedures (100+ part-time content producers will be changes to 5-10 full-time content producers).
- Introduce a new technological platform (the current platform has end-of-life in 2025)

In 2025, CBS is going to analyze how CBS can engage better with its alumni. CBS has considered the implementation of a Customer Data Platform (CDP) to collect, unify and manage customer data from various sources. In 2025/26, we will analyze whether EduHub (which is based on a Salesforce-platform) can be used for this purpose.

Goal 4.2 Social Media: Leverage social media platforms for communication and engagement.

CBS uses several social media platforms to strengthen CBS' outreach and impact. In 2025, CBS' new head of communications will have to initiate a CBS' communication strategy and a CBS' channel strategy, including how next.cbs.dk optimally can interact with social media across all units and activities at CBS, aiming at one unified CBS-brand.

5. Digital Infrastructure

Goal 5.1 Upgrade IT Systems: Modernize existing IT infrastructure to support digital initiatives.

CBS IT developed in 2015 a technology strategy for 2015-2025 and initiated the CSI-project (Continual Service Improvement). The aim of the project is to optimize and standardize IT-operations and IT-support, so that IT-infrastructure and IT-services swiftly can support new projects and requirements. The project also ensures that all IT-systems have been updated with all security patches and are supported (i.e. no end-of-life IT-systems). Moreover, CBS use standardized IT-systems to maintain simplicity and reduce the number of technologies to ensure cost-efficient IT-operations. Finally, IT-security is incorporated in all projects and IT-development to ensure integrity, confidentiality and accessibility.

Goal 5.2 Cloud Computing: Implement cloud-based solutions for scalability and flexibility.

CBS' IT-infrastructure enables cloud computing and uses cloud computing whenever there is a positive business case. This means that CBS' IT-infrastructure can handle a seamless transition between public/privat cloud, hosted systems and in-house IT-systems. Currently, about half of CBS' 500+ IT-systems are hosted internally, while the other half is outsourced. Major IT-systems, such as CBS' HR-system, student administration system, timetabling system, etc. are transferred to cloud services.

Goal 5.3 Cybersecurity: Strengthen cybersecurity measures to protect data and systems.

CBS continuously strengthens its cyber security due to the increasing risk of cyber attacks and cyber threats. CBS continuously updates its IT-systems and scans for cyber vulnerabilities. CBS also trains and educate staff to increase cyber security awareness, e.g. to recognize phishing attacks. CBS works with a 2-year plan to improve cyber security and performs an annual analysis (CIS 18-analysis) to measure the maturity of CBS' cyber security. From 2023 to 2024, CBS increased from 3,44 to 3,93 on a 1-5 scale and is close to the goal-score of 4,0.

6. Improve Operational efficiency

Goal 6.1 Automate administrative processes to reduce manual workload and increase accuracy or deliver higher quality or new products that can benefit others or generate value across the organization.

CBS continuously upgrades administrative IT-systems to improve operational efficiency. Some IT-systems, such as Navision (ERP-system), IndFak (procurements) and RejsUd (travel reimbursements) are national IT-systems, so CBS is dependent on national upgrading and development plans.

In 2024, CBS upgraded its HR-system, also called CBS Core, based on SAP Successfactors. In 2025, CBS is transforming its HR business processes to the new system to obtain the benefits of new IT-system and to increase operational efficiency. Most likely, CBS will centralize all HR business processes while currently, the departments and other units still are responsible for part of the HR business processes.

CBS has only implemented few software solutions such as Robotic Process Automation, partly due to the high degree of integration of IT-systems, partly because previous manual processes are now handled by administrative IT-systems.

CBS mostly acquires IT-systems from external vendors and does not develop its own IT-solutions. However, CBS has a high degree of integration of IT-systems, which reduces the need for manual data transfer and improves data accuracy across the board.

Goal 6.2 Utilize data analytics to optimize resource allocation and decision-making

Insight is CBS' Business Intelligence environment (BI), which contains data about CBS' business areas. The data are displayed in Microsoft PowerBI. CBS' BI-environment enables robust data collection and management, ensuring that accurate and relevant data is available for analysis. CBS also defines and tracks several indicators, such as financial performance, student outcomes and operational efficiency to measure the effectiveness of resource allocation and make data-driven decisions. BIA (CBS' unit for business intelligence and analysis) is also experimenting with advanced analytical tools, such as predictive analytics, machine learning and AI that can help in identifying patterns and trends that inform decision-making.

7. Technology strategy and principles

CBS has a technology strategy for 2015-2025. The technology strategy has ongoing been updated, and CBS expect to decide on a new technology strategy in 2025.

CBS currently has 500+ IT-systems and IT-services¹, that support a major part of CBS' research, education and learning, study administration and general administration. These IT-systems are an important asset for CBS and a prerequisite for modern, international university.

Before 2015, CBS had a large technological debt, a large variety of technologies and non-standardized solutions that were difficult and expensive to operate, maintain and develop. CBS had at that time different IT-systems that supported the same needs and had hardware and software that was no longer supported by the vendors.

CBS' technology strategy has over the past 10 years ensured a streamlined and efficient portfolio of IT-systems. CBS' technology strategy states several principles for acquisition, development, operation and phase out IT-systems. CBS' technology strategy ensures faster delivery of IT-services of higher quality with better IT-security and more cost-efficient.

CBS' technology strategy includes the following principles for acquisition, development, operation and phase-out of IT-systems and IT-services.

Business-led IT: IT-services at CBS are driven by business needs, i.e. the operation of IT-services is based on a holistic perspective about the business needs at CBS and how it can contribute to CBS' value propositions. *Value creation in the entire lifetime of an IT-service:* IT-service must create value during the entire lifetime of an IT-service, based on a 'total cost and benefit of ownership'-perspective.

Common solutions, common processes, common responsibility: The value of IT-services depends on a partnership between the business units and the IT-department about digital development and operations.

Standard and simplicity: CBS pursue cost-efficient and stable IT-solutions through standardization and simplicity. This also means that we have standard procedures and business needs that are adapted to standardized IT-systems, i.e. we do not customize IT-systems to as-is business processes. This also implies that we adapt our business processes to well-tested, best-practice IT-systems and that we do not adapt IT-systems to CBS' as-is processes.

Coherency: CBS wants coherent IT-solutions for across CBS' business processes.

Security: CBS wants to ensure integrity, confidentiality and accessibility throughout the entire lifetime of an IT-service.

CBS' technology strategy implies several basic choices that support the principles of our technology strategy.

¹ IT-systems and IT-services include major IT-systems, such as the financial system, student administration system, HR-system, etc. but also numerous minor IT-systems, IT-system integrations and separate cbs-subsites external to www.cbs.dk, CBS LinkedIn-pages, etc.

Differentiated sourcing: vi acquire, adapt and operate our it services either from external vendors or internally at CBS, based on a lifecycle perspective.

Early majority: CBS prefers to use proven new technologies that have been tested and used by other organizations. This means that we normally do no experiment with unknown technologies.

Focus on the most important business needs: all digitalization projects must document the costs and expected benefits as well as the necessary business changes. Digitalization may not support all business needs, because specific business needs may require special adoptions, that are expensive to develop or maintain. As a rule-of-thumb, IT-development should focus on 80% of the business needs.

Appendix 1. A few examples of digitalization courses in selected study programs

| HA-almen | | |
|--|---------------------|----------------|
| Digitaliseringskurser | Obligatorisk | Valgfag |
| A Gentle Introduction to Computational Economics | | 7,5 |
| Apple, Amazon, Alibaba: The Ethics of Digital Business | | 7,5 |
| The Digital Finance Function | | 7,5 |

| HAi digital ledelse | | |
|--|---------------------|----------------|
| Digitaliseringskurser | Obligatorisk | Valgfag |
| Bachelor Project | 15 | |
| Business Data Analytics, Quantitative Methods and Visualization | 7,5 | |
| Business Models and Value Chains in the Digital Economy | 7,5 | |
| Digital Organization | 7,5 | |
| Digital Technologies and Data-Driven Business | 15 | |
| Economics in the Digital Age | 7,5 | |
| Financial Accounting and Reporting and its Digital Context | 7,5 | |
| Information Management in Organizations | 7,5 | |
| Managing Communication, Marketing and Relations | 15 | |
| Regulation and Governance of Digital Business | 7,5 | |
| Technology and Societal Transformations | 7,5 | |
| Internship | | 15 |
| Internship, 7.5 ECTS | | 7,5 |
| Winning in the Digital Age: Applications in Data Analysis with R | | 7,5 |

| HAi erhvervsøkonomi og informationsteknologi (IT) | | |
|--|---------------------|----------------|
| Digitaliseringskurser | Obligatorisk | Valgfag |
| Analysis and Design of User Friendly Information Systems | 15 | |
| Bachelor Project | 15 | |
| Computernetværk og distribuerede systemer | 7,5 | |
| Innovation and new technology | 7,5 | |
| Introduction to Information Systems | 7,5 | |
| Introduction to Organizational Theory | 15 | |
| IT Change Management | 7,5 | |
| IT Contracts | 7,5 | |
| IT Project Management | 7,5 | |
| IT Strategy | 7,5 | |
| Programming and Development of Smaller Systems and Databases | 15 | |
| Theory of scientific method | 7,5 | |
| Analysis and Design of Business Information Systems | | 7,5 |
| Big Data Analytics for Managers | | 7,5 |
| Big Tech in the Age of AI: Technical and Societal Challenges | | 7,5 |
| Cybersecurity and Privacy | | 7,5 |
| Internship | | 7,5 |
| Programming and Data Analysis for Business | | 7,5 |
| Social Media Management | | 7,5 |

| Cand.merc. | | |
|--|---------------------|----------------|
| Digitaliseringskurser | Obligatorisk | Valgfag |
| Big Data Commercial Strategies | 7,5 | |
| HRM in Strategic Transformation | 15 | |
| Organizing Digitalization | 7,5 | |
| Strategic Management and People Development | 15 | |
| Applications of Artificial Intelligence in Marketing | | 2,5 |
| Digital Markets & Strategy | | 7,5 |
| Digital Media and the Organization: Innovation, Branding, and Strategy | | 7,5 |
| Digital Strategy and Innovation | | 7,5 |
| Digital Transformation of Business (Designed for Digital) (online course) | | 7,5 |
| Go to market strategies for startups and Innovative Products/Services in the Digital Era (Online course) | | 7,5 |
| Machine Learning for Predictive Analytics in Business | | 7,5 |
| Mastering Sales in a Digital and AI-Driven World | | 2,5 |
| Quantitative Risk Management - An Application of Machine Learning | | 7,5 |
| The Changing Nature of Work: Towards a Digital Future | | 7,5 |

| Cand.merc. i Erhvervsøkonomi og Informationsteknologi | | |
|---|---------------------|----------------|
| Digitaliseringskurser | Obligatorisk | Valgfag |
| Advanced Strategic Information Management | 7,5 | |
| Applied Machine Learning | 7,5 | |
| Artificial Intelligence and Machine Learning | 7,5 | |
| Information Economics and Business | 7,5 | |
| Innovation in a Digital World | 7,5 | |
| Internet of Things | 7,5 | |
| Managing IT Project Complexities | 7,5 | |
| Master's Thesis | 30 | |
| Researching Technologies: Explanatory and Design Strategies | 7,5 | |
| Strategy Making and Information Technology | 7,5 | |
| Technology and Organization in a Digital World | 7,5 | |
| A Digital Battlefield: How to transform a new business venture to a sustainable digital business? | | 7,5 |
| Designing Digital Business | | 7,5 |
| Internship | | 22,5 |
| The Business Application of Generative AI | | 7,5 |
| Transforming IT Management for Digital Business | | 7,5 |

Appendix 2. Research grants for digitalization research projects

| Title | Managing organisational unit | Funding type | Funding amount (DK) | Award date |
|---|---|--------------------|---------------------|-------------|
| Støtte for digitalisering af arkivalier på de tidligere Dansk-Vestindiske Øer | Department of Business Humanities and Law | Private (National) | 790.000,00 | 24 Aug 2023 |
| Støtte for digitalisering af arkivalier på de tidligere Dansk-Vestindiske Øer | Department of Business Humanities and Law | Private (National) | 235.000,00 | 01 Jan 2023 |
| Sustainable Innovative digitalized Network of Urban logistics | Department of Economics | EU | 2.245.860,00 | 01 Jan 2023 |
| Digitalization: Jobs, firms and households | Department of Economics | Private (National) | 8.183.984,00 | 06 Jun 2021 |
| Beyond Experimentation: AI-Driven Business Model Innovations in the Maritime Industry | Department of Strategy and Innovation | Private (National) | 2.926.588,00 | 13 Dec 2024 |
| Research insights on AI driven digital transformation | Department of Strategy and Innovation | Private (National) | 247.800,00 | 21 Oct 2024 |
| Advancing European Industrial Sustainability and Competitiveness through Circular Design Strategies, Digital Product Passports, and Sustainable Product-Service Systems in the Furniture Sector | Department of Management, Society and Communication | EU | 3.201.908,00 | 11 Jun 2024 |
| Kunstige kompositioner - hvad sker der med det autentiske og det auratiske når AI interagerer med original kunst? | Department of Digitalization | Private (National) | 198.750,00 | 11 Jun 2024 |
| Generative AI's Leveraging Interaction, Learning, and Engagement Outcome | Department of Management, Society and Communication | Public (National) | 100.000,00 | 20 Jun 2024 |
| Ecosystemic Resilience against Platformization | Department of Digitalization | EU | 1.719.269,00 | 19 Mar 2024 |
| Digital Government Innovation and Sustainable Development Goals | Department of Digitalization | Public (National) | 1.800.000,00 | 26 Apr 2024 |
| Hvorledes optimering af AI-baseret real-time kundeinteraktion afhænger af det rette strategiske mindset | Department of Marketing | Public (National) | 353.690,00 | 01 Jan 2024 |
| Research stay Stanford - Human-AI Collaboration: The Changing Nature of Academic Work | Department of Management, Society and Communication | Private (National) | 75.300,00 | 05 Jul 2023 |
| Cybersecurity of supply chains: providing actionable guidance for SME's | Department of Digitalization | Private (National) | 5.350.000,00 | 30 Jun 2023 |
| Sustainable Innovative digitalized Network of Urban logistics | Department of Economics | EU | 2.245.860,00 | 01 Jan 2023 |
| Tax (dis)honesty in the digital economy: The case of Airbnb in Denmark | Department of Strategy and Innovation | Private (National) | 2.806.994,00 | 08 Jun 2021 |
| Robots, AI, and IoT in Business School Research & Curriculum | Department of Digitalization | Public (National) | 287.997,00 | 16 Nov 2020 |
| SkoleGPT-Science | Department of Digitalization | Private (National) | 100.000,00 | 06 Jan 2025 |
| De Danske Cybermesterskaber 2025-2027 | Department of Digitalization | Private (National) | 312.000,00 | 06 May 2024 |
| Kunstige kompositioner - hvad sker der med det autentiske og det auratiske når AI interagerer med original kunst? | Department of Digitalization | Private (National) | 198.750,00 | 11 Jun 2024 |
| Ecosystemic Resilience against Platformization | Department of Digitalization | EU | 1.719.269,00 | 19 Mar 2024 |
| Digital Government Innovation and Sustainable Development Goals | Department of Digitalization | Public (National) | 1.800.000,00 | 26 Apr 2024 |
| Cyberskill Career III | Department of Digitalization | Private (National) | 1.009.450,00 | 01 Jan 2024 |
| 6th Nordic Workshop on Digital Foundations of Business, Operations, Strategy, and Innovation | Department of Digitalization | Private (National) | 52.650,00 | 21 Dec 2023 |
| Human Capabilities in the Age of Artificial Intelligence and Learning Machines | Department of Digitalization | Private (National) | 1.247.801,00 | 15 Dec 2023 |
| Data Science Breakfast Series | Department of Digitalization | Private (National) | 14.200,00 | 31 Jul 2023 |
| Cybersecurity of supply chains: providing actionable guidance for SME's | Department of Digitalization | Private (National) | 5.350.000,00 | 30 Jun 2023 |
| Greater Copenhagen European Digital Innovation Hub | Department of Digitalization | EU | 659.787,00 | 07 Feb 2023 |
| Teknologiforståelse og naturfaglig dannelse | Department of Digitalization | Private (National) | 152.165,00 | 21 Dec 2022 |
| Copenhagen FinTech – national klyngeorganisation for finans og fintech | Department of Digitalization | Public (National) | 200.000,00 | 01 Dec 2020 |
| ICIS 2022: International Conference on Information Systems | Department of Digitalization | Private (National) | 55.495,00 | 08 Nov 2022 |
| Digital commerce | Department of Digitalization | Public (National) | 226.950,00 | 26 May 2021 |
| Paper-aThon in Digitization | Department of Digitalization | Private (National) | 45.200,00 | 14 Oct 2022 |
| Driving Digital Transformation with Organizational Development and Change Practices | Department of Digitalization | Public (National) | 360.000,00 | 04 Apr 2022 |
| The International Conference on Information Systems | Department of Digitalization | Private (National) | 367.442,00 | 24 Jun 2022 |
| Assessing Digital Capabilities for Digital Transformation - A Design Science Research Project | Department of Digitalization | Private (National) | 199.000,00 | 01 Dec 2021 |
| Digital health in Circular Economy | Department of Digitalization | EU | 6.007.553,00 | 04 Feb 2022 |
| EU Cyber Security Regulation: From Global Politics to Local Implementation | Department of Digitalization | Private (National) | 144.717,00 | 21 Oct 2021 |
| The Cybersecurity games | Department of Digitalization | Private (National) | 456.000,00 | 15 Nov 2021 |
| EU Cyber Security Regulation - from global politics to local implementation | Department of Digitalization | Private (National) | 139.728,00 | 02 Sep 2021 |
| Innovating Settlement and Reconciliation of Transactional Big-Data | Department of Digitalization | Public (National) | - | 05 Aug 2020 |
| Digital sidemandsoplæring for SMVer SGC2 | Department of Digitalization | EU | 56.500,00 | 21 Oct 2020 |
| Community for Cybersikkerhed | Department of Digitalization | Private (National) | 1.780.788,00 | 01 Oct 2020 |
| DigitalLead | Department of Digitalization | Public (National) | 2.667.000,00 | 01 Dec 2020 |
| Robots, AI, and IoT in Business School Research & Curriculum | Department of Digitalization | Public (National) | 287.997,00 | 16 Nov 2020 |
| Digital Transformation in the Food Industry: Creating a Digital Ecosystem | Department of Digitalization | Public (National) | 360.000,00 | 01 Jul 2020 |
| Digital Research Centre | Department of Digitalization | Public (National) | 1.613.015,00 | 22 Jun 2020 |

Appendix 3. Screenshot to illustrate my.cbs.dk, CBS' student portal

9. GODKENDELSE AF REVIDERET KONCEPT FOR BESTYRELSENS EVALUERING

Ifølge bestyrelsens forretningsorden (§ 24) gennemfører bestyrelsen én gang årligt en selvevaluering. Selvevalueringen er de seneste år blevet gennemført af Boardmeter, som er specialiseret i arbejdet med evalueringer af bestyrelser. Evalueringen har fulgt et fast koncept, hvilket gør det muligt at sammenligne resultater over tid.

Bestyrelsen har ønsket at justere evalueringskonceptet mhp., at det i højere grad afspejler CBS' særlige rolle og rammevilkår som universitet. Med input fra udvalgte bestyrelsesmedlemmer har bestyrelsens næstformand og sekretær sammen med Boardmeter udarbejdet et revideret koncept.

Det reviderede koncept har herefter været i skriftlig høring i bestyrelsen og forelægges nu til godkendelse (se bilag 9.1.).

Evalueringen gennemføres som vanligt i efteråret, og resultaterne af evalueringen forelægges til drøftelse på bestyrelsesmødet i december.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender det reviderede koncept for bestyrelsens årlige selvevaluering.

Bilag:

9.1 Revideret koncept for bestyrelsens årlige selvevaluering

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Velkommen til bestyrelseevalueringen for CBS Handelshøjskolen

Formålet med denne evaluering er at styrke bestyrelsens arbejde og bidrage til organisationens langsigtede succes. Evalueringen er designet med udgangspunkt i tidssvarende krav til bestyrelser og gældende lovgivning. Den giver jer mulighed for at reflektere over bestyrelsens fokus, kompetencer, arbejdsprocesser og samarbejde samt bestyrelsens samlede værdiskabelse.

Resultatet af evalueringen afhænger af dine ærlige og konstruktive input. Vi opfordrer til, at du besvarer spørgeskemaet grundigt og tilføjer skriftlige kommentarer, hvor det er relevant. Dette hjælper med at skabe en dybere forståelse af styrker og udviklingsområder.

Dine svar behandles anonymt og vil indgå i de samlede resultater som præsenteres i en rapport, der danner grundlag for bestyrelsens drøftelse og eventuelle tiltag til at optimere bestyrelsens arbejde.

Tak for din deltagelse. Dit engagement er afgørende for at gøre godt bestyrelsesarbejde endnu bedre.

Din rolle i bestyrelsen

Boardmeter spørger ind til din rolle i bestyrelsen for at finde ud af, hvem der besvarer spørgeskemaet. Vi bruger rollerne til at kalibrere og udarbejde bestyrelsesevalueringen, således at forskellige roller bliver vægtet og inddraget i bedst muligt omfang.

Har du flere roller i bestyrelsen, bedes du vælge den rolle, du ønsker at besvare spørgeskemaet i egenskab af.

1. Hvad er din rolle i bestyrelsen?

- Eksternt medlem af bestyrelsen
- Internt medlem af bestyrelsen (medarbejdervalgt eller studerende)
- Bestyrelsesformand
- Andet (angiv venligst)

7. Bestyrelsen sikrer dialog med alle relevante stakeholders (fx aftagere, andre uddannelsesinstitutioner, myndigheder, medarbejdere, studerende eller andre interessenter) om CBS' forhold.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Bestyrelsen forholder sig løbende til CBS' formål og samfundsansvar, og medvirker til at fremme en god kultur og gode værdier på CBS.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Dine kommentarer til finansielle forhold og risikostyring.

8. Bestyrelsen sikrer at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Dine kommentarer til strategi.

8. Dine kommentarer til organisatoriske forhold og direktionens performance.

An empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to enter their comments. The box is currently blank.

Direktionens samarbejde med bestyrelsen

Du bedes vurdere, i hvor høj grad du er enig eller uenig i følgende udsagn om grænsefladen imellem direktionen og bestyrelsen.

1. Direktionen leder CBS i overensstemmelse med organisationens strategi.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Direktionen følger op på bestyrelsens beslutninger.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Dialogen mellem bestyrelsen og direktionen er relevant, åben og konstruktiv.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Der er klarhed om roller og ansvarsområder i bestyrelse og direktion.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Bestyrelsen støtter og udfordrer direktionen i en god balance.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Dine kommentarer til direktionens samarbejde med bestyrelsen.

Bestyrelsens roller, ansvar og samarbejde

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om bestyrelsens roller, ansvar og samarbejde.

1. Der er et godt og resultatorienteret samarbejde i bestyrelsen.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Bestyrelsens medlemmer kan håndtere individuel feedback.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Bestyrelsesmedlemmerne er åbne overfor andres ideer.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Bestyrelsen har samlet set tilstrækkelig viden, kompetence og erfaring til at varetage bestyrelsens ansvar.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Der er medlemmer af bestyrelsen, der har for mange ledelses- eller bestyrelsesposter til at kunne lægge den nødvendige indsats i bestyrelsesarbejdet.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Dine kommentarer til bestyrelsens roller, ansvar og samarbejde.

Bestyrelsesmøderne

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om bestyrelsesmøderne.

1. Bestyrelsesmøderne styres effektivt.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Bestyrelsen diskuterer de rigtige ting.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Bestyrelsen udnytter alle bestyrelsesmedlemmers viden.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Bestyrelsesmøderne har en passende længde.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Bestyrelsesmøderne holdes med passende mellemrum.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Der er tilstrækkelig psykologisk tryghed til at alle bestyrelsesmedlemmer kan bidrage på lige fod.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Dine kommentarer til bestyrelsesmøderne.

Materialet til bestyrelsen

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om kvaliteten af det materiale, bestyrelsen modtager.

1. Bestyrelsen informeres i tilpas omfang og rettidigt om CBS's planer og aktiviteter ved, og mellem, bestyrelsesmøderne.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Bestyrelsesmaterialet er relevant.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Bestyrelsesmaterialet er fyldestgørende.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Bestyrelsesmaterialet er forståeligt.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Det er klart i bestyrelsesmaterialet, om det enkelte dagsordenspunkt er til beslutning, til orientering eller til drøftelse.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Bestyrelsesmaterialet er gennemarbejdet.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Dine kommentarer til bestyrelsesmaterialet.

Samarbejdet i bestyrelsen

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om samarbejdet i bestyrelsen.

1. Bestyrelsesmedlemmerne har tillid til hinanden.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Alle bestyrelsesmedlemmer er velforberejdede til bestyrelsesmøderne.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Alle bestyrelsesmedlemmer har en tilstrækkelig forståelse af bestyrelsens rolle.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Alle bestyrelsesmedlemmer deltager aktivt i bestyrelsens arbejde.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Dine kommentarer til samarbejdet i bestyrelsen.

Bestyrelsesformanden

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig i følgende udsagn om bestyrelsesformanden.

1. Bestyrelsesformanden er en god mødeleder.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Bestyrelsesformanden har den rette balance mellem at lytte, formidle debat og sikre fremdrift i bestyrelsesmødet.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Bestyrelsesformanden formår at finde løsninger, som hele bestyrelsen kan samles om.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Bestyrelsesformanden forstår at skabe rammer for et godt samarbejde i bestyrelsen.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Bestyrelsesformanden formår at få alle bestyrelsesmedlemmernes kompetencer i spil.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Dine kommentarer til bestyrelsesformanden.

Samarbejdet i bestyrelsen

**1. Hvordan oplever du, at bestyrelsen anvender bestyrelsens tid alene med rektor?
Fungerer den efter hensigten?**

**2. Hvordan oplever du, at bestyrelsen anvender bestyrelsens egen tid? Fungerer den
efter hensigten?**

Bestyrelsens sammensætning

Du bedes indikere, i hvor høj grad du er enig eller uenig med følgende udsagn om bestyrelsens sammensætning.

1. Bestyrelsen har en passende mangfoldighed.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Bestyrelsen har en passende balance mellem kontinuitet og fornyelse af bestyrelsens medlemmer.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Bestyrelsens medlemmer opdaterer og supplerer løbende deres viden om relevante forhold for CBS.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Dine kommentarer til bestyrelsens sammensætning.

Kommentarer til bestyrelsens fokusområder

1. Har du forslag til andre fokusområder, bestyrelsen bør beskæftige sig med?

Kommentarer til bestyrelsens kompetencer

1. Beskriv venligst de kompetencer, du mener, at bestyrelsen mangler for at kunne varetage sit fulde ansvar og udfylde sin rolle bedst muligt.

Sammenfatning

Du bedes indikere, i hvor høj grad, du er enig i følgende udsagn.

1. Bestyrelsen bidrager til CBS' kerneopgaver og værdiskabelse.

| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Organisationen har den rigtige bestyrelse.

| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Bestyrelsen har den rigtige formand.

| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Bestyrelsen har væsentligt forbedringspotentiale.

(Bemærk: En lav score betyder at bestyrelsen ikke har væsentligt forbedringspotentiale. En høj score betyder at bestyrelsen kan forbedre sig på flere områder).

| 1 - Helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Helt enig | Ved ikke |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Dine kommentarer til sammenfatningen, herunder eventuelle ting bestyrelsen kan gøre bedre.

Forslag til bestyrelsen

1. Har du forslag eller kommentarer til fokusområder, aktiviteter eller andet, der efter din mening kan medvirke at gøre bestyrelsen mere effektiv og værdiskabende fremover?

10. ORIENTERING VEDRØRENDE SUND ORGANISATIONSKULTUR PÅ CBS: RESULTATERNE AF CBS' TRIVSELSMÅLING 2024

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Bestyrelsen drøftede på mødet den 10. december 2024 resultaterne af bestyrelsens selvevaluering. En af konklusionerne fra drøftelserne var, at bestyrelsen én gang årligt ønsker at drøfte 'Sund organisationskultur' på CBS.

Der blev i efteråret 2024 gennemført en trivselsmåling (TM24) med deltagelse af alle fast- og midlertidigt ansatte. TM24 viser generelt en gennemsnitlig tilfredshed, motivation og stolthed blandt medarbejderne med en score på 3,9-4,0 på en skala fra 1-5. Medarbejderne fremhæver bl.a. et godt samarbejde med nærmeste kollegaer og nærmeste leder samt meningsfulde opgaver som styrker. Medarbejderne er mindre tilfredse med graden af kommunikation og åbenhed fra direktionen, ligesom de oplever udfordringer med arbejdsprocesser og teknologier, samt håndtering af konflikter og mangfoldighed. Derudover viser målingen, at en betydelig del af medarbejderne oplever stress samt har observeret eller oplevet krænkende adfærd.

Alle institutter og administrative enheder har i 2024 udarbejdet lokale handleplaner, som skal styrke trivslen og arbejdsmiljøet lokalt i de enkelte enheder. Handleplanerne er offentliggjort i den pågældende enhed og blandt alle ledere, og hvert direktionsmedlem følger op på disse handleplaner med deres institutleder/administrative leder.

Derudover har HSU drøftet resultaterne af TM24 på et møde den 4. december 2024. HSU beslutter på et ekstraordinært møde den 24. marts, hvilke temaer CBS skal arbejde med på tværs af alle enheder.

Derudover har alle enheder allerede i 2024 udarbejdet lokale handlingsplaner, som skal styrke trivslen og arbejdsmiljøet lokalt i de enkelte enheder.

Det indstilles, at bestyrelsen tager orienteringen om Trivselsmåling 2024 til efterretning.

Bilag:

10.1 Overordnede resultater af Trivselsmåling 2024

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Overordnede resultater i Trivselsmåling 2024

Bestyrelsen besluttede på mødet den 10. december 2024, at bestyrelsen én gang årligt ønsker at drøfte 'Sund organisationskultur' på CBS. Som led i denne drøftelse orienteres bestyrelsen om CBS' seneste trivselsmåling.

Trivselsmåling 2024 (TM24)

CBS gennemførte i efteråret 2024 en trivselsmåling (TM24) med deltagelse af alle fast- og midlertidigt ansatte.

CBS' forrige trivselsmåling blev gennemført i 2021, og bestyrelsen blev orienteret om denne i forbindelse med Forretningseftersynet af medarbejderporteføljen på bestyrelsesmødet den 25. november 2022.

Den seneste trivselsmåling, TM24, blev udsendt til i alt 1.558 medarbejdere. Den overordnede svarprocent er 81,3% (VIP 81,9% og TAP 91,4%).

Hovedresultater for TM24 (på en skala fra 1-5)

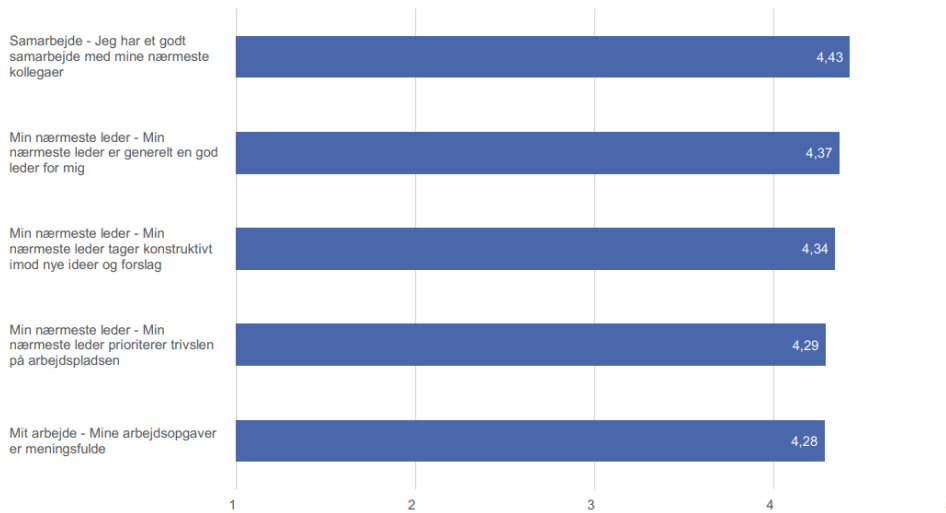
Overordnet er resultaterne for TM24 opsummeret på tre hovedemner, jf. nedenstående tabel:

| Emne | Samlet score (skala 1-5) |
|------------------------------------|--------------------------|
| Tilfredshed & Psykisk arbejdsmiljø | 3,90 |
| Motivation & Arbejdsglæde | 3,95 |
| Stolthed | 3,98 |

Leverandør Analyzer har desuden identificeret de top-5 spørgsmål med den højeste gennemsnitlige score samt bund-5 spørgsmål med den laveste gennemsnitlige score, jf. følgende figurer:

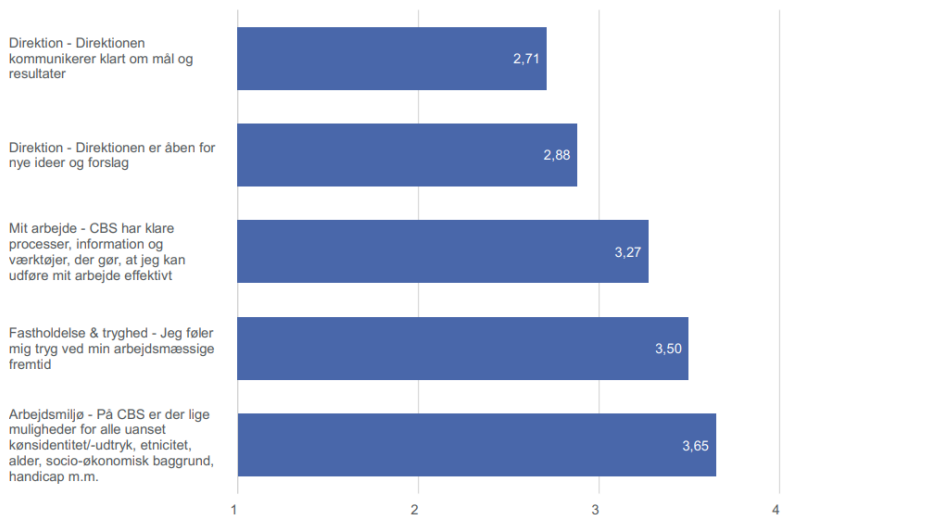
Top 5

Top 5 spørgsmål med det højeste gennemsnit



Bund 5

Top 5 spørgsmål med det laveste gennemsnit



TM24 viser, at medarbejderne især er glade for et godt samarbejde med nærmeste kollegaer og nærmeste leder samt for at have meningsfulde arbejdsopgaver. TM24 viser endvidere, at medarbejderne er utilfredse med graden af kommunikation og åbenhed fra direktionen, at der er udfordringer med klare processer, informationer og værktøjer, samt håndtering af konflikter og mangfoldighed.

TM24 viser også, at 58% af medarbejderne rapporterer, at de ofte eller nogle gange har oplevet stress i deres arbejdsliv.

TM 24 indeholder ligesom i 2021 en række spørgsmål vedrørende krænkende adfærd. Spørgsmålene er fordelt på emnerne mobning, grænseoverskridende eller krænkende adfærd, uønsket seksuel opmærksomhed, trusler om vold samt fysisk vold. Som noget nyt har respondenterne besvaret spørgsmålene både i relation til både *observeret* og *oplevet* krænk-

kende adfærd. Det begrundes med, at krænkelser ikke kun påvirker de direkte involverede, men også dem, der ser eller hører om det, hvilket kan skabe stress og utryghed. Ved at inkludere observerede krænkelser i trivselsmålingen, opnås derved et mere holistisk billede af arbejdsmiljøet, og det sikres, at alle former for krænkende adfærd har mulighed for at blive adresseret effektivt.

| Krænkende adfærd | Oplevet | Observeret |
|--|---------|------------|
| Mobning | 4,7% | 12,0% |
| Grænseoverskridende eller krænkende adfærd | 11,5% | 16,9% |
| Uønsket seksuel opmærksomhed | 2,6% | 3,6% |
| Trusler om vold | 1,1% | 1,5 |
| Fysisk vold | 0,5% | 1,0% |

Opfølgning på TM24

Umiddelbart efter at resultaterne af TM24 blev offentliggjort, har alle institutledere og kontorchefer i november-december 2024 inviteret alle medarbejdere på deres institut hhv. administrativ enhed til dialogmøder for at orientere om og drøfte resultaterne af trivselsmåling og APV i den pågældende enhed (institut eller administrativ enhed). Hver enhed har inden 16. december 2024 udarbejdet en handlingsplan for at følge op på resultaterne af enhedens trivselsmåling. Handlingsplanerne er offentliggjort i hver enhed og delt blandt alle ledere i teamskanalen Leadership Space. De respektive direktionsmedlemmer følger løbende op med institutledere/administrative ledere på disse handleplaner.

CBS' Hovedsamarbejdsudvalg (HSU) har på mødet den 4. december 2024 haft en indledende dialog om TM24, herunder især tværgående temaer på CBS. HSU har bedt leverandøren Analyzer om at gennemgå resultaterne af TM24 og at fremlægge de væsentligste tendenser på et ordinært HSU-møde den 18. marts 2024. HSU holder desuden et ekstraordinært HSU-møde den 24. marts for at drøfte forslag til tværgående temaer (udover de lokale opfølgingsprocesser). Potentielle opfølgningstemaer kunne være:

- Kommunikation og åbenhed fra Direktionen.
- Arbejdsprocesser og teknologier.
- Fastholdelse og tryghed.
- Mangfoldighed.
- Konfliktåndterning.
- Stress
- Krænkelser.

HSU har aftalt, at det på hvert ordinært møde i 2025 vil drøfte og følge op på fremdriften af udvalgte opfølgningstemaer. HSU vil endvidere i 2026 evaluere indsatsområderne og om nødvendigt iværksætte yderligere aktiviteter.

11. AFRAPPORTERING PÅ AKADEMISK FRIHED

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

Bestyrelsen drøftede og godkendte på sit møde d. 25. november 2022 *CBS Freedom of Expression Resolution* (dansk oversættelse i bilag 11.3). Ved samme lejlighed besluttede bestyrelsen, at den fremover skal modtage en årlig status på arbejdet med ytringsfrihed på CBS.

Notatet *Afrapportering på Akademisk Frihed på CBS* (bilag 11.1) giver et overblik over de initiativer og overvejelser, der præger arbejdet med akademisk frihed på CBS og i universitetssektoren bredt. Afrapporteringen afdækker tre emner: 1) Reaktionen på krigen i Gaza og nye fælles principper for anti-chikane på universiteterne, 2) CBS' håndtering af chikanerende eller truende henvendelser til forskere og 3) det øgede pres på den akademiske frihed i en international kontekst.

CBS' direktion lægger vægt på, at det er særligt væsentligt at værne om den akademiske frihed i en tid med tiltagende globale spændinger og politisk polarisering. CBS' erklæring om ytringsfrihed er et væsentligt fundament for at kunne gøre dette. Direktionen vil fortsat følge den nationale og internationale udvikling og overveje, om det bliver nødvendigt med yderligere tiltag for at sikre den akademiske frihed i Danmark og på CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om akademisk frihed på CBS til efterretning.

Bilag:

11.1 Afrapportering på akademisk Frihed på CBS

11.2 Anti-chikanepolitik

11.3 Erklæring om ytringsfrihed ved CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Afrapportering på Akademisk frihed på CBS

Marts 2025

Siden vedtagelsen af *erklæringen om ytringsfrihed ved CBS* i november 2022 har CBS årligt gjort status for arbejdet med at sikre den akademiske frihed.

Dette notat giver et overblik over de initiativer og overvejelser, der siden sidste afrapportering i september 2023 har præget arbejdet med akademisk frihed på CBS og i universitetssektoren bredt. Afrapporteringen afdækker tre emner: 1) Reaktionen på krigen i Gaza og nye fælles principper for anti-chikane på universiteterne, 2) CBS' håndtering af chikanerende eller truende henvendelser til forskere og 3) det øgede pres på den akademiske frihed i en international kontekst.

1. Reaktionen på krigen i Gaza og nye fælles principper for anti-chikane på universiteterne

Angrebet på Israel i oktober 2023 og den efterfølgende krig i Gaza har udløst debat og demonstrationer på universiteter, både herhjemme og i udlandet. Studerende og forskere har udtrykt støtte gennem protester, underskriftsindsamlinger og debatindlæg, og i konteksten heraf er den offentlige debat om den akademiske frihed blevet intensiveret. Det har udfordret universiteternes balance mellem at sikre studerendes og ansattes ytringsfrihed på den ene side og et trygt og inkluderende studie- og arbejdsmiljø på den anden side. Også på CBS har studerende og ansatte gjort brug af deres ytringsfrihed, om end i mindre omfang end det blev set på Roskilde Universitet og Københavns Universitet. F.eks. sendte 51 CBS-ansatte i juni 2024 et 'Letter of Solidarity and Call to Action at CBS Against Genocide in Palestine' til CBS' direktion.

CBS har i denne forbindelse haft et godt fundament at stå på med erklæringen fra 2022, der blev udarbejdet med det formål at sikre rammerne for den akademiske frihed, herunder ytrings- og forskningsfriheden (se bilag 1). Erklæringen lægger netop vægt på, at ytringsfrihed og et trygt, inkluderende miljø ikke er modsætninger, men snarere to værdier, der skal balanceres, således at åben debat kan trives uden at kompromittere respekten for mangfoldighed og gensidig respekt.

I december 2024 præsenterede uddannelses- og forskningsministeren et forslag om fælles principper vedrørende anti-chikane på de danske universiteter. Rektorkollegiet

valgte at tilslutte sig principperne og dermed understrege, at chikane, utryghed og konflikt på ingen måde er foreneligt med den kultur og de akademiske traditioner, som vægtes højt på de danske universiteter. De fire fælles principper (se bilag 2) skal sikre en konstruktiv og tryk debatkultur ved at gøre det tydeligere for studerende og ansatte, hvad der er acceptabelt på universiteterne, og hvad man kan forvente af sin institution, når politiske dagsordener, f.eks. i forlængelse af krigen i Gaza, giver anledning til stærke holdninger og ophedede diskussioner.

De fire principper er:

1. Alle politiske ytringer skal foregå med respekt for andre studerende og ansatte og overholde den pågældende institutions ordensregler og landets love. Ingen sag eller dagsorden retfærdiggør chikane, hetz, intimiderende adfærd eller hærværk.
2. Alle skal trygt kunne opholde sig på universitetet og deltage i undervisningen uanset ens baggrund eller politiske overbevisning. Det er vigtigt at være særligt opmærksom på grupper, som kan være personligt berørte af aktuelle politiske diskussioner eller konflikter.
3. Der skal være klare indgange for studerende, hvor man trygt kan henvende sig, hvis man oplever chikane, hetz eller intimiderende adfærd.
4. Universitetet skal have formuleret ordensregler, der sætter en ramme for på hvilket grundlag, og hvordan der skal ageres, hvis disse overtrædes.

CBS HR Legal har vurderet, at de tilrådede principper ikke giver anledning til revision af CBS' ordensregler eller interne procedurer. CBS har bl.a. retningslinjer for, hvordan krænkende handlinger skal håndteres, og disse favner allerede de budskaber, som udspringer af de fire principper.

2. CBS' håndtering af chikanerende eller truende henvendelser

Det fremgår af CBS' erklæring om ytringsfrihed, at CBS ser det som sit ansvar at fremme den frie debat og den fri tanke, men også at beskytte denne frihed på CBS, når andre ved eller uden for CBS søger at begrænse den. En væsentlig forudsætning for den akademiske frihed er, at CBS' forskere ikke udsættes for chikane eller truende henvendelser. CBS' forskere oplever fra tid til anden at modtage sådanne henvendelser fra personer uden for CBS. CBS' politik for håndtering af chikanerende eller truende henvendelser giver mulighed for at tage forskellige redskaber i brug afhængig af grovheden af henvendelserne, f.eks. at blokere afsenderen fra at sende mails til CBS eller at anmelde afsenderen til politiet.

CBS HR Legal har i 2024 ikke har modtaget henvendelser fra CBS-forskere eller institutter om tilfælde af chikane eller trusler.

3) Øget pres på den akademiske frihed i en international kontekst

Den akademiske frihed opleves aktuelt som værende under pres flere steder i verden. Dette gælder særligt i USA, hvor den nye Trump-administration har iværksat en række

initiativer, der påvirker universiteterne, bl.a. ved at indefryse finansieringen af visse forskningsområder og begrænse programmer for diversitet, lighed og inklusion (DEI) på amerikanske universiteter.

Men også i en bredere kontekst udfordres den akademiske frihed. Undersøgelser har bl.a. peget på, at selvcensur og pres fra ledelse eller samarbejdspartnere opleves som kompromitterende for den frie forskning.¹

Forskningen på danske universiteter foregår i stigende grad med eksterne samarbejdspartnere. Den store vækst i finansiering af forskning fra private fonde har givet anledning til overvejelser om, hvor stor en indflydelse fondene har på forskningen. For at understrege armlængden udarbejdede Københavns Universitet i 2024 en række nye principper for governance i forbindelse med eksternt finansierede forskningsprojekter og forskningscentre. Principperne er efterfølgende blevet tiltrådt af de øvrige universiteter, så de fremover vil gælde som sektorfælles principper.

Den globale sikkerhedsdagsorden sætter også nye rammer for universiteternes eksterne samarbejder. På den ene side bliver der fra politisk side lagt op til, at danske universitetsforskere skal samarbejde mere med forsvarsindustrien og være med til at udvikle nye løsninger på sikkerhedsmæssige udfordringer, f.eks. i regi af Nationalt Forsvarsteknologisk Center (NFC). I forhold til den akademiske frihed er det væsentligt, at forskernes ret til at publicere deres forskning også bliver sikret i sådanne samarbejder. På den anden side opfordres forskere også til at være mere opmærksomme på internationale samarbejdspartnere, særligt fra lande som Rusland, Kina og Iran, samt emner i deres forskning, som kan have karakter af 'dual use' mv.²

Et eksempel på udefrakommende pres er en stigende tendens kendt fra USA til "strategic lawsuits against public participation" (SLAPP) mod forskere. SLAPP er defineret som "an abusive lawsuit filed by a private party with the purpose of silencing critical speech" og er typisk rettet mod journalister eller aktivister.³ I de senere år er der dog i USA set en stigende antal søgsmål fra virksomheder mod forskere, der udtaler sig kritisk om den pågældende virksomhed eller bedriver forskning, der går imod virksomhedens interesser. I et forsøg på at modarbejde at tendensen skal brede sig i Europa, har EU-landene lavet fælles regler om bekæmpelse af brugen af den form for strategiske retssager.⁴ I en dansk kontekst adresseres problemstillingen endvidere i regi af Danske Universiteter.

CBS værner om den akademiske frihed, da den er fundamentet for åben dialog og drøftelse af forskelligartede ideer og synspunkter. Som det fremgår af CBS' erklæring om ytringsfrihed, fremmes viden netop bedst igennem fordomsfri og åbensindet

¹ Se f.eks. *Academic Freedom and Civil Discourse in Higher Education: A National Study of Faculty Attitudes and Perceptions*, AAC&U 2025; *Academic Freedom in the Nordics: Legislation, Practice, Challenges A report from Nordic academic trade unions 2024*; *How universities can protect and promote academic freedom. EUA principles and guidelines*, European University Association, Feb. 2025.

² <https://pet.dk/sikkerforskning>

³ <https://www.the-case.eu/slapps/>

⁴ [Europa-Parlamentets og Rådets Direktiv \(EU\) 2024/1069 af 11. april 2024 om beskyttelse af personer, der engagerer sig offentligt, mod åbenbart grundløse krav eller urimelige retssager \(»strategiske retssager mod offentligt engagement«\).](#)

undersøgelse af og samtale om konkurrerende ideer. Dette er ikke mindst afgørende i en tid med tiltagende globale spændinger og politisk polarisering. CBS bakker derfor op om, at akademisk frihed skrives ind i den opdaterede version af det danske kodeks for integritet i forskning, som forventes at blive afsluttet i løbet af foråret 2025. Der er derudover udsigt til, at alle offentligt ansattes yringsfrihed bliver stadfæstet ved lov. Regeringen fremsatte i februar 2025 et forslag til lov om offentligt ansattes yringsfrihed, som understreger, at offentligt ansatte kan gøre brug af deres yringsfrihed og derved bidrage til at kvalificere den offentlige debat uden frygt for negative ansættelsesretlige reaktioner fra deres ledelse.⁵

CBS' direktion vil fortsat følge den nationale og internationale udvikling og overveje, om det bliver nødvendigt med yderligere tiltag for at sikre den akademiske frihed på CBS.

Bilag:

1. CBS' erklæring om yringsfrihed, november 2022
2. Anti-chikanepolitik. Uddannelses- og Forskningsministeriet og Danske Universiteter, december 2024

⁵ L 144, [Forslag til Lov om offentligt ansattes yringsfrihed](#), fremsat i Folketinget 26. februar 2025.

Anti-chikanepolitik

Dramatiske og aktuelle begivenheder og kriser i både indland og udland kan fylde meget i bevidstheden hos os alle. Det gælder også for aktive og engagerede studerende på vores universiteter. Terrorangrebet mod Israel begået den 7. oktober 2023 og den efterfølgende krig i Gaza er ingen undtagelse. Det er naturligt og forståeligt, at en så voldsom konflikt vækker stærke følelser. Og det er helt rimeligt at benytte sin ytringsfrihed og stille kritiske spørgsmål. På universiteterne skal det ske på en saglig, respektfuld og ordentlig måde og må aldrig ske på bekostning af andres tryghed.

Der har i løbet af det seneste år været hændelser på danske universiteter, hvor det ikke har været tilfældet. Det har desværre enkelte gange været nødvendigt at involvere ordensmagten eller foretage politianmeldelse af hærværk mv. Disse universiteter har meget konsekvent måttet håndhæve ordensregler for tydeligt at sætte grænser og sikre et trygt miljø for alle studerende og ansatte.

Det er trist, at enkelte har brudt den tillid og gensidige respekt, som vore universiteter er bygget på. Hændelserne kan sætte sig som en utryghed hos de studerende og ansatte, som føler sig truet, chikaneret eller intimideret. Og det kan tegne et billede af det generelle miljø på vore universiteter, som vi både tager afstand fra og heller ikke genkender hos flertallet af studerende og ansatte.

Derfor vil vi endnu engang og i fællesskab meget tydeligt tilkendegive, at chikane, utryghed og konflikt på ingen måde er forenelig med den kultur og de akademiske traditioner, som vi vægter højt på de danske universiteter. Alle skal kunne være trygge på deres uddannelse. Det gælder i den aktuelle kontekst, hvor det er situationen i Israel og Gaza, der er baggrunden. Men det gælder også for alle begivenheder, som kan give anledning til forskellige og stærke holdninger og diskussioner.

Vi har formuleret fire fælles principper for en anti-chikanepolitik, og for hvad man som studerende eller ansat selv skal leve op til og samtidig kan forvente af sin institution:

- 1. Alle politiske ytringer skal foregå med respekt for andre studerende og ansatte og overholde den pågældende institutions ordensregler og landets love. Ingen sag eller dagsorden retfærdiggør chikane, hetz, intimiderende adfærd eller hærværk.*
- 2. Alle skal trygt kunne opholde sig på universitetet og deltage i undervisningen uanset ens baggrund eller politiske overbevisning. Det er vigtigt at være særligt opmærksom på grupper, som kan være personligt berørte af aktuelle politiske diskussioner eller konflikter.*
- 3. Der skal være klare indgange for studerende, hvor man trygt kan henvende sig, hvis man oplever chikane, hetz eller intimiderende adfærd.*
- 4. Universitetet skal have formuleret ordensregler, der sætter en ramme for på hvilket grundlag, og hvordan der skal ageres, hvis disse overtrædes.*

Erklæring om ytringsfrihed ved CBS

Ytringsfrihed er sikret i den danske grundlov såvel som i menneskerettighedskonventioner, der er ratificeret af Danmark. Derudover er akademisk frihed sikret i EU's charter om grundlæggende rettigheder og den europæiske menneskerettighedsdomstols retspraksis. Copenhagen Business School værner om denne frihed, da den er fundamentet for åben dialog og drøftelse af forskelligartede ideer og synspunkter. Viden fremmes netop bedst igennem fordomsfri og åbensindet undersøgelse af og samtale om konkurrerende ideer. Af disse årsager tilstræber CBS at sikre at alle ved CBS har det bredest mulige råderum til at tale, skrive, lytte, udfordre og lære.

CBS forpligter sig grundlæggende til princippet om ikke at undertrykke debat eller overvejelse, blot fordi andre mener at de fremsatte ideer er ubehagelige eller stødende. Det er op til den enkelte, og ikke til CBS som institution, at tage stilling til ideer, ligesom det er op til den enkelte at reagere ikke ved at forsøge at undertrykke, men ved åbent at udfordre de ideer som man måtte være imod. Det er ikke CBS' opgave at forsøge at beskytte nogen hverken ved eller uden for CBS mod ideer og holdninger, som vedkommende måtte finde uønskede, forkerte eller stødende.

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

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

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

Godkendt af CBS' bestyrelse 25. november 2022.

12. AFRAPPORTERING VEDRØRENDE BESKYTTELSE AF PERSONOPLYSNINGER

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Beskyttelse af personoplysninger har indflydelse på alle dele af CBS' virksomhed, både forskning, undervisning og administration, og det er til stadighed større opmærksomhed på overholdelsen af reglerne om beskyttelse af personoplysninger.

CBS har i 2024 fortsat arbejdet med beskyttelsen af personoplysninger, hvor fokus har været på problemstillinger, der påvirker alle tre organisatoriske søjler, og hvor problemstillingerne har vedrørt både overholdelse af de mere formelle krav i GDPR og rådgivning af organisationen i overholdelse af reglerne i de specifikke situationer, som opstår på CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen vedrørende beskyttelse af personoplysninger til efterretning.

Bilag:

12.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 2024

12.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2024

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger

Databeskyttelse på CBS i 2024

Generelt

Det er stadig tydeligt, at der er en opmærksomhed på databeskyttelse i organisationen, særligt blandt de dele af organisationen, som behandler personoplysninger som en integreret del af deres arbejde, men også blandt de øvrige medarbejdere. Der er generelt en bevidsthed om, hvor man kan søge hjælp, hvis man har spørgsmål vedrørende databeskyttelse, både blandt administrative og videnskabelige medarbejdere.

Det stærke samarbejde i administrationen i forhold til håndtering af nye systemer sikrer generelt et højt compliance-niveau i forhold til de systemer, som bliver meldt ind gennem de administrative processer. Der er stadig et mørketal i forhold til gratis cloudbaserede værktøjer, herunder også forskellige AI-værktøjer, som hurtigt kan tages i brug. Det er tæt på umuligt at skabe et overblik over brugen af disse, men der arbejdes fortsat på at gøre medarbejderne opmærksomme på, hvad der er tilladt på CBS, og hvordan de skal agere, hvis de ønsker at tage et nyt system i brug.

Artificial Intelligence

AI-systemer af forskellig karakter har fyldt en del, både GenAI systemer som ChatGPT og CoPilot men også forskellige andre AI-systemer, hvor der har været overvejelser over, hvordan personoplysninger bruges i systemerne, og hvad der sker med personoplysningerne, hvis de lægges ind i AI-systemet.

På et område, som stadig er i gang med at blive afdækket, har der været arbejdet på at sikre, at CBS overholder GDPR i forbindelse med at tage AI i brug samtidig med, at der har været fokus på at åbne for mindre kontrollerede eksperimenter.

CBS har grundet arbejdet med nye systemer i Vistitationsgruppen generelt et godt set-up til at vurdere, hvad der kræves for at overholde GDPR, men der er med AI som med andre cloudbaserede systemer en begrænsning i, hvor meget compliance der kan opnås, fordi der er AI systemer, som ikke forudsætter betaling i form af penge for at bruge systemet, og som derfor ikke opfanges af administrationen.

Nyt SIS – nyt studieadministrativt system

Universiteternes nye studieadministrative system, pt. omtalt som Nyt SIS, har fyldt en del i arbejdet med databeskyttelse på CBS. Der har i 2024 været en øget inddragelse af universiteternes databeskyttelsesrådgivere i arbejdet med at designe og tilpasse systemet. Der har været nogle udfordringer i dialogen mellem programmet og universiteternes databeskyttelsesrådgivere, og der har været en udtalt bekymring fra databeskyttelsesrådgiverne fra KU, SDU, CBS og RUC om, hvorvidt programmet ville kunne levere et system, som lever op til kravene i GDPR.

Dette er blevet taget meget seriøst i programstyregruppen, og programmet arbejder nu med databeskyttelse på en måde, som vil kunne sikre, at universiteterne ikke hver for sig skal foretage yderligere tiltag, efter systemet er taget i brug, og systemet og den underliggende dokumentation vil kunne klare et tilsyn fra Datatilsynet.

Databeskyttelse i tal

Anmeldelser til Datatilsynet

CBS anmeldte i 2024 14 brud på datasikkerheden til Datatilsynet. Der blev i 2023 og 2022 anmeldt henholdsvis 11 og 7 brud. En oversigt over de anmeldte brud i 2024 er vedlagt som bilag 13.2.

8 ud af 14 anmeldelser skyldtes menneskelige fejl, hvor personoplysninger enten blev sendt til den forkerte eller gjort tilgængelige for nogen, som ikke skulle have haft adgang til de pågældende personoplysninger.

De resterende 6 drejer sig om problemer med systemer. Bruddene har drejet sig for 3 af bruddene om fejl hos leverandører af digital post services, som medførte, at leverandørerne indførte nye kontroller for at sikre, at fejlene ikke sker igen.

2 af bruddene vedrørte systemet DANS, som bruges af universiteterne i forbindelse med optag på kandidatuddannelserne, og det er Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, som leverer systemet til universiteterne med hjælp fra KMD. Der var et glimrende samarbejde på tværs af universiteterne i begge brud, understøttet af medlemmerne i GDPR-arbejdsgruppen under Danske Universiteter, og da der var problemer med at få styrelsen til at tage det ene brud tilstrækkeligt alvorligt, blev sagen løftet på direktionsniveau, hvor bl.a. universitetsdirektøren på CBS var med til at sikre, at sagen blev lukket på en tilfredsstillende måde.

Ingen af anmeldelserne til Datatilsynet har givet anledning til, at Datatilsynet har gjort brug af sine reaktionsmuligheder i forbindelse med et brud på datasikkerheden.

Der er efter de enkelte brud på grund af menneskelige fejl en drøftelse med den relevante enhed om, hvad der kan gøres, ligesom der løbende orienteres om de situationer, hvor der har vist sig at være risiko for brud på datasikkerheden. Det sker fx gennem studieadministrationens GDPR-ambassadører, der har stået for at orientere afdelingerne i Studieadministrationen om, hvad man skal være opmærksom på for at undgå brud på datasikkerheden.

Baseret på de løbende drøftelser, som jeg har haft med organisationen vedrørende de forskellige brud på datasikkerheden, er det dog min vurdering, at det vil kræve en markant forøgelse af de administrative byrder, fx i form af flere øjne på hver enkelt mail o.l. for at reducere antallet af brud på datasikkerheden til under det nuværende niveau på 7-11 om året.

Største udfordringer vedrørende databeskyttelse og fokusområder i 2025

Data Privacy Framework

Data Privacy Framework blev godkendt i sommeren 2023 og gjorde det muligt nemmere at overføre personoplysninger til USA. Afgørelsen fra EU-Kommissionen, som muliggjorde Data Privacy Framework var bygget op om en række amerikanske institutioner, som skulle føre kontrol med de amerikanske efterretningstjenesters indhentelse af personoplysninger om europæere eller være klageinstans for europæere, som ønskede at klage over de amerikanske efterretningstjenesters brug af personoplysninger om den enkelte.

Kort efter at Donald Trumps præsidentperiode startede, blev en række nøglepersoner i disse institutioner fjernet, og det er allerede meldt ud fra flere europæiske datatilsyn, at man holder øje med udviklingen i USA, og der er løbende reviews fra europæisk side af Data Privacy Framework og de amerikanske foranstaltninger, som gjorde Data Privacy Framework muligt med henblik på at sikre, at Data Privacy Framework kun opretholdes, hvis USA fortsætter med at leve op til den sikkerhed for europæiske borgere, som var grundlaget for vedtagelsen af Data Privacy Framework.

Betydning for CBS

Alle håber naturligvis, at Data Privacy Framework fortsætter, men skulle EU-Kommissionen trække deres afgørelse tilbage, så Data Privacy Framework ikke længere kan bruges, har CBS et set-up i Visitationsgruppen, som var etableret forud for sommeren 2023, og som vil gøre det muligt for CBS fortsat at anvende amerikanske leverandører. Det vil dog kræve noget yderligere forhandling, fordi der skal aftales en række foranstaltninger med den enkelte amerikanske leverandør.

Artificial Intelligence

Der arbejdes på CBS med at implementere forskellige AI-løsninger, bl.a. ChatGPT og CoPilot365, hvor særligt CoPilot365 medfører nogle specifikke overvejelser, fordi den som udgangspunkt har adgang til alt, hvad den enkelte har adgang til på tværs af CBS' Microsoft platform og kan sammenstille personoplysninger med en hastighed, som ikke tidligere har været muligt, ligesom det vil være muligt at finde personoplysninger frem meget hurtigere end tidligere.

Der er også et øget fokus fra Datatilsynet på brugen af fx CoPilot, og hvordan personoplysninger overføres til forskellige underdatabehandlere. Det er ikke særligt for AI, men den øgede opmærksomhed skyldes også, at det kan være svært at gennemskue, hvad der præcist sker med personoplysningerne, når de bruges i AI-løsningen.

Den forventede øgede brug af AI medfører også en opmærksomhed på, om CBS kan komme i karambolage med GDPRs regler om automatiserede afgørelser i forbindelse med, at CBS udforsker mulighederne for at tage AI i brug i administrationen. Jeg vil have fokus på de for-

skellige projekter i administrationen, hvor der kan blive truffet automatiserede afgørelser og understøtte, at CBS kan anvende AI i administrationen, men uden at der sker en overtrædelse af GDPRs forbud mod automatiserede afgørelser.

| Dato | Hændelse | Tilbage melding fra Datatilsynet |
|------------------|---|--|
| 31. januar 2024 | [Systemfejl] En fejl i CBS' HR system medfører, at breve, der sendes til ansattes e-boks, sendes til den forkerte modtager. | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 29. februar 2024 | [Systemfejl] Det blev opdaget at visse brugere på alle universiteterne havde adgang til oplysninger om samtlige ansøgere til kandidatuddannelser på de danske universiteter. | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 29. februar 2024 | [Systemfejl] Databehandler, UFS, modtog en henvendelse fra en ansøger/anmelder, som oplyste at denne om aftenen den 29. februar 2024 havde opnået adgang til en anden ansøgers registrerede brugerprofil ved forsøg på login til egen brugerprofil. Registrerede havde søgt om optagelse på CBS i 2022. Anmelder har dokumenteret hændelsen med screen shots og aftalt med databehandler UFS at fremsende disse sikkert. Anmelder havde på eget initiativ forsøgt at genskabe fejlen dagen efter uden held. UFS aktiverede KMD's (leverandørens) beredskab umiddelbart efter anmeldelsen. | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 1. marts 2024 | [Menneskelig fejl] Afgørelse i eksamensklage sendt til den forkerte modtager | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 14. marts 2024 | [Menneskelig fejl] Et tidligere medlem af et studienævn havde ikke fået lukket sin adgang til studienævns materialet efter at være udtrådt af studienævnet og fik i den forbindelse adgang til oplysninger om andre studerendes dispensationssager | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 21. marts 2024 | [Systemfejl] Medarbejderen var kommet til at sende karakter udskrifter til forkerte studerende. På det givne karakterudskrift var der i samme fil, karakterudskrifter til andre studerende, som medarbejderen ikke havde fået trykket ud af dokumentet før afsendelse. | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 2. april 2024 | [Menneskelig fejl] Medarbejder har sendt blanket med en anden medarbejders CPR-nummer i til en forkert modtager | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 2. april 2024 | [Menneskelig fejl] Medarbejderen har ved en fejl kommet til at gemme en studerendes eksamensbevis, og fremsendt det til en anden studerende | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 15. maj 2024 | [Menneskelig fejl] Kontrakt indeholdende bl.a. cpr-nummer var sendt til den forkerte modtager | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 27. maj 2024 | [Systemfejl] Medarbejder modtager ved en fejltagelse en anden medarbejders fratrædelsesbrev. Rigtigt CPR-nummer anvendt men systemet sendte til forkert modtager | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| 13. juni 2024 | [Systemfejl] Brev indeholdende oplysninger om en medarbejders resultat i en lønforhandling sendt til den forkerte modtager | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 18.juli 2024 | [Menneskelig fejl] I juli sendes grundet fejl i karaktergennemsnit på nogle tidligere fremsendte eksamensbeviser nye korrekte eksamensbeviser til en række studerende. Pakning heraf sker manuelt og ved forsendelse med alm. post. I den forbindelse er der én studerende, som har modtaget et eksamensbevis vedrørende en anden medstuderende, som kontakter CBS herom. | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 23. september 2024 | [Menneskelig fejl] En mail med en vedhæftning vedrørende et tilbagebetalingskrav fra SU Styrelsen, hvor der står listet hvad en studerende skal betale tilbage i SU samt cpr nummer, blev sendt til en forkert modtager. | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |
| 30. september 2024 | [Menneskelig fejl] I forbindelse med evaluering af introforløb har en medarbejder videresendt evalueringen til nogle ansatte studiestartskoordinatorer, hvor der fremgår anmeldelser vedrørende disciplinære overtrædelser foretaget af studiestartskoordinatorerne og hvor det er muligt at identificere den pågældende anmelder | Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen |

14. ORIENTERING OM PROCES FOR KOMMENDE VEDTÆGTSÆNDRINGER

Folketingets vedtagelse af ændringer i universitetsloven, der skal implementere en forenkling af procedurerne for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, betyder, at CBS' vedtægter står foran ændringer i 2025. Et andet lovforslag vedrørende implementering af kandidatreformen forventes vedtaget i løbet af foråret 2025 og forventes ikke at medføre ændringer i CBS' vedtægt.

Det fremgår af lovændringen vedrørende forenkling af procedurerne for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, at det er muligt at fortsætte inden for de nuværende regler for udpegninger – og dermed med det nuværende udpegnings- og indstillingsorgan frem til den 1. juli 2026. Ministeriet har bedt om, at universiteterne senest den 1. april 2026 indsender en vedtægt, som afspejler de nye bestemmelser i lovens § 12, til UFS' godkendelse.

CBS ønsker at benytte sig af muligheden for at fortsætte inden for de nuværende regler i 2025 mhp. at give tid til en proces, der understøtter medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende, og giver mulighed for dialog og erfaringsudveksling med de øvrige universiteter. Desuden skal der – med undtagelse af evt. genudpegning af Louisa Loran – ikke gennemføres nyudpegninger til CBS' bestyrelse i 2025.

Det følger af universitetslovens §13, at bestyrelsen fastsætter CBS' vedtægt, og ministeren godkender den (i praksis uddelegeret til styrelsesdirektør for UFS, der også foretager legalitetskontrol ifm. godkendelse). Det følger også af universitetsloven, at bestyrelsen skal sikre, at der er ”...medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger”. Dette betyder i praksis, at CBS' interne organer (primært Akademisk Råd og HSU) høres om, og kan kommentere på vedtægtsændringer af væsentlig karakter, inden de forelægges til bestyrelsens og UFS' godkendelse.

I bilag 14.1 følger en beskrivelse af de ændringer, som følger af forenklingen af udpegningsreglerne i universitetsloven samt en procesplan for arbejdet med implementeringen af ændringerne.

CBS' vedtægt blev senest ændret i september 2024.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om proces for den kommende vedtægtsændring til efterretning.

Bilag:

14.1 Orientering om proces for kommende vedtægtsændringer

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Orientering om proces for kommende vedtægtsændringer

1. Baggrund

Ændringer af universitetsloven, der skal implementere en forenkling af procedurene for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, betyder, at CBS' vedtægter står foran ændringer i 2025. Ændringen af universitetsloven vedrørende forenklet model for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer blev vedtaget i december 2024.

Lovforslag vedrørende implementering af kandidatreformen forventes vedtaget i løbet af foråret 2025 og forventes ikke at medføre ændringer i CBS' vedtægt.

Det følger af universitetslovens §13, at bestyrelsen fastsætter CBS' vedtægt, og ministeren godkender den (i praksis uddelegeret til styrelsesdirektør for UFS, der også foretager legalitetskontrol ifm. godkendelse). Det følger også af universitetsloven, at bestyrelsen skal sikre, at der er "*...medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger*". Dette betyder i praksis, at CBS' interne organer (primært Akademisk Råd og HSU) høres om, og kan kommentere på vedtægtsændringer af væsentlig karakter, inden de forelægges til bestyrelsens og UFS' godkendelse.

Nedenfor følger en beskrivelse af de ændringer, som følger af forenklingen af udpegningsreglerne i universitetsloven samt en procesplan for arbejdet med implementeringen af vedtægtsændringerne.

2. Ændringer som følge af ny universitetslov

Universiteterne har i en årrække arbejdet for at forenkle processen omkring udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder særligt for at reducere antallet af organer i processen. I det nuværende system har vi både et indstillings- og et udpegningsorgan, hvilket giver lange og tunge udpegningsprocesser.

Lovændringen betyder, at:

- Der fremover kun skal være ét organ – et såkaldt udpegningsudvalg. Det nye udvalg skal bestå af 9 medlemmer: 5 eksterne medlemmer, 2 eksterne medlemmer af bestyrelsen (herunder formanden), 1 internt medlem af bestyrelsen, der repræsenterer de ansatte (VIP, TAP), samt 1 internt medlem af bestyrelsen, der repræsenterer de studerende (STUD).
- Lovforslaget lægger også op til fleksible genudpegningsperioder, således at man ikke (som i dag) genudpeges for fire år, men fremover kan genudpeges i *op til* fire år.
- Sammensætningen og proceduren for nedsættelsen af udpegningsudvalget skal fastsættes i CBS' vedtægt, der godkendes af ministeren.

Lovændringens overgangsbestemmelser gør det muligt at fortsætte inden for de nuværende regler for udpegninger – og dermed med det nuværende udpegnings- og indstillingsorgan frem til den 1. juli 2026. CBS ønsker at benytte sig af denne mulighed med henblik på at give tid til en proces, der understøtter medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende. Desuden skal der – med undtagelse af evt. genudpegnings af Louisa Loran – ikke gennemføres nyudpegninger til CBS' bestyrelse i 2025. Ministeriet har bedt om, at universiteterne senest den 1. april 2026 indsender en vedtægt, som afspejler de nye bestemmelser i lovens § 12, til UFS' godkendelse.

Direktionen vil i juni 2025 fremlægge et forslag til vedtægtsændringer til høring i bestyrelsen og organisationen, der omhandler den konkrete udmøntning af de nye bestemmelser omkring sammensætning og etablering af en model for udpegnings af eksterne bestyrelsesmedlemmer, jf. nedenstående procesplan.

3. Procesplan for kommende vedtægtsændringer

Nedenfor følger en procesplan for de kommende vedtægtsændringer.

| Dato | Indhold |
|------------------|--|
| 17. marts | Orientering om proces for vedtægtsændringer i Akademisk Råd |
| 18. marts | Orientering om proces for vedtægtsændringer i HSU |
| 26. marts | Orientering om proces for vedtægtsændringer 2025 i bestyrelsen |
| Marts | Advisering af UFS om proces for vedtægtsændringer |
| April | Udarbejdelse af forslag til vedtægtsændringer, herunder dialog og erfaringsudveksling med øvrige universiteter |
| Maj | Direktionen godkender udkast til ændringer af CBS' vedtægt med henblik på høring |
| Maj | Drøftelse af vedtægtsændringer med bestyrelsens formandskab |
| Juni | Høring i bestyrelse, HSU, Akademisk Råd og CBS Students/"Students Educational Forum" |
| Juni | Gennemskrivning af CBS' vedtægt med afsæt i høringssvar |
| August | Direktionen godkender forslag til ændringer af CBS' vedtægt efter høring |
| August | Fremsendelse af forslag til vedtægtsændringer til UFS med henblik på forhåndsgodkendelse (legalitetskontrol) |
| Primo september | Foreløbig tilbagemelding fra UFS |
| September | Drøftelse af ændringer med bestyrelsens formandskab |
| 19. september | Bestyrelsen godkender ændringer af CBS' vedtægt |
| September | Fremsendelse af vedtægtsændringer til UFS med henblik på endelig godkendelse |
| Oktober | UFS-godkendelse af vedtægtsændringer og efterfølgende underskrift |
| September-januar | Udpegninger til udpegningsudvalget indsamles |

16. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

Formålet med punktet er, at bestyrelsen kan orienteres om og 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.

Med bilagene følger en skriftlig orientering om:

- Forslag til et kollegie på Metrogrund Syd (bilag 16.1)
- Igangværende administrationsprojekt (bilag 16.2)
- Formandskabets besøg hos institutlederne (bilag 16.3)

På mødet vil prorektor mundtligt orientere om et nyt geopolitisk initiativ på CBS.

Bestyrelsens seminar den 18.-19. september

Bestyrelsens seminar den 18.-19. september afholdes i Rotterdam med et heldagsbesøg på Erasmus University, inkl. middag med repræsentanter fra universitetet. Der er udarbejdet et tentativt program for seminaret (bilag 16.4), som afventer en nærmere konkretisering i samarbejde med Erasmus University.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag

16.1 Orientering om et forslag til et kollegie på Metrogrund Syd

16.2 Orientering om administrationsprojekt

16.3 Orientering om formandskabets besøg hos institutlederne

16.4 Tentativt program for bestyrelsens seminar den 18.-19. september

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025

Orientering om et forslag til et kollegie på Metrogrund Syd

Baggrund

CBS erhvervede i 2019 to grunde, som samlet betegnes som 'Metrogrund Syd', med henblik på udvidelse af CBS' campus, jf. Aktstykke 83 af 5. december 2019. CBS oplevede på daværende tidspunkt et stort pres på undervisningslokaler, kontorer, fællesarealer, mv. og havde derfor udarbejdet en meget ambitiøs plan for CBS' campusudvikling til en værdi af 2-3 mia. kr.

CBS har siden 2019 ændret sine planer for universitetets campusudvikling. Dels har det vist sig at være urealistisk at opnå den påtænkte finansiering fra private fonde til at realisere disse udviklingsplaner, dels er CBS' vækst blevet begrænset på grund af bl.a. diverse dimensioneringer og regionaliseringsaftalen. CBS arbejder derfor nu på at konsolidere og fortætte sin bygningsmasse fremfor at iværksætte store nybyggerier.

Ifølge Aktstykke 83 af 5. december 2019 skulle CBS opnå den nødvendige eksterne finansiering og igangsætte byggeprojekter inden for 5 år. Alternativt ville Finansudvalget igen få forelagt spørgsmålet om CBS' fortsatte ejerskab af grundene. Uddannelses- og Forskningsministeriet har efter aftale med CBS orienteret Finansudvalget om, at CBS vil finde en afklaring på grundenes anvendelse inden udgangen af 2026.

Dialog med CBS Boligfonden om kollegie til internationale studerende

CBS er i dialog med CBS Boligfonden om etablering af et kollegie til internationale studerende på grunden. CBS har et stigende antal internationale studerende og har indgået udvekslingsaftaler med 291 partneruniversiteter og business schools på verdensplan. I 2024 sendte CBS 1.330 studerende på udveksling og modtog 1.266 studerende fra hele verden. Partnerskabsaftaler indebærer, at partnerne sikrer, at der er studieboliger til rådighed for de studerende (mod betaling af almindelig husleje).

CBS Boligfonden ejer tre kollegier og tilbyder studieboliger til internationale studerende ved CBS. CBS Boligfonden ejer derudover en række gæsteboliger til internationale gæsteforskere og ph.d.-studerende ved CBS. CBS har derudover anvisningsret til et antal kollegier for at supplere udbuddet af studieboliger til internationale studerende. Bemærk, at CBS ikke har hjemmel til selv at eje eller opføre studieboliger.

Efterspørgslen efter studieboliger til internationale studerende har været støt stigende. CBS Boligfonden stiller primært studieboliger til rådighed for såkaldte 'exchange studerende' (typisk et ophold på 6 måneder), men ønsker også at kunne servicere full degree-studerende bedre.

CBS Boligfonden vil gerne etablere et fjerde kollegie, og CBS har foreslået at etablere et kollegie på Metrogrund Syd, da CBS ikke har aktuelle byggeplaner for området. CBS Boligfonden har ønsket at købe Metrogrund Syd med henblik på at etablere et kollegie. CBS Boligfonden mener, at det giver fonden bedre vilkår ift. fundraising og lånefinansiering. Ministeriet har dog afgjort, at CBS ikke må sælge grunden uden offentligt udbud, mens Boligfonden ikke er interesseret i at købe grunden i et udbud.

Afklaring af muligheder for udlejning af Metrogrund Syd

CBS Boligfonden og CBS har været i dialog med DTU Boligfonden, som har været i tilsvarende situationer. DTU har i et antal tilfælde udlejet en 'sokkelgrund' til DTU Boligfonden, så DTU Boligfonden har kunnet etablere kollegier på lejet jord. Lejeaftalen er i princippet tidsbegrænset (som regel løbetiden for et realkreditlån + mindst 3 år, dvs. som regel mindst 33 år), men er i praksis en tidsubegrænset lejeaftale, da der i kontrakten indarbejdes automatiske forlængelser. DTU Boligfonden anbefaler CBS Boligfonden at bruge en tilsvarende konstruktion i stedet for at købe grunden af CBS. Fordelen ved en sokkelgrundsudstyknings er, at CBS Boligfonden almindeligvis betaler leje af grundstykket til CBS, men selv kan etablere et kollegie (NB. CBS selv har ikke hjemmel til at etablere studieboliger).

CBS Boligfonden besluttede på bestyrelsesmødet den 14. marts sammen med CBS at undersøge mulighederne for at etablere et kollegie på en lejet sokkelgrund. CBS Boligfonden besluttede desuden at udarbejde en fundraising-strategi for et nyt kollegie.

CBS Boligfonden har spurgt, om CBS kunne være interesseret i at leje stueetagen og eventuelt også 1. etage, som CBS Boligfonden vanskeligere kan anvende til studieboliger. CBS har tilkendegivet, at universitetet kunne være interesseret i leje én eller to etager, f.eks. ved at etablere eksamenslokaler i disse to etager, og dermed opsigte den nuværende eksamenshal på Amager og optimere CBS' bygningsmasse.

CBS og CBS Boligfonden vil i den kommende tid undersøge bl.a. lejevilkår og værdiansættelse samt betingelserne for et kollegiebyggeri. Bestyrelsen vil på et senere tidspunkt få forelagt et konkret forslag for en lejeaftale med CBS Boligfonden om en sokkelgrund samt et forslag til byggeprojekt.

Orientering om administrationsprojekt

CBS havde i 2024 660 VIP, 188 DVIP og 720 TAP. De 720 administrative medarbejdere omfatter Direktionen og institutledere (5 + 11 årsværk), Eksamenstilsyn (20 årsværk) og studentermedhjælpere (73 årsværk). Dvs. det reelle antal administrative medarbejdere og ledere er 614 årsværk.

CBS' administration står over for følgende udfordringer i de kommende år:

- Antallet af administrative medarbejdere reduceres med ca. 20 årsværk, jf. Budget 2025-2028 (godkendt af bestyrelsen i december 2024).
- CBS skal kunne håndtere nye eksterne krav og interne forandringer, herunder implementering af kandidatreformen, nyt studieadministrativt system, AI, styrke informationssikkerhed, styrke CBS' impact i samfundet og styrke den interne kommunikation på CBS. Det kræver nye administrative ressourcer at kunne håndtere disse forandringer, men det forudsætter, at der opnås effektiviseringer i de administrative driftsopgaver i tilsvarende omfang.
- CBS' administration skal være mere robust, især inden for økonomi- og HR-opgaver (dvs. mindre sårbar ifm. fratrædelser o.l.)

Derudover forventes det, at Regeringen vil udmelde en ny runde af administrative besparelser (første runde var en reduktion af 1.000 årsværk i centraladministrationen), som denne gang også vil omfatte de selvejende institutioner.

CBS arbejder løbende med at optimere og effektivisere CBS' administration bl.a. gennem digitalisering (herunder mulighederne for anvendelse af AI), procesoptimering og kompetenceudvikling af de administrative medarbejdere. Det vurderes dog, at førnævnte udfordringer i de kommende år kræver en mere omfattende og strategisk tilgang til, hvordan CBS' administration skal udvikles i de kommende år.

Direktionen har derfor med universitetsdirektøren som projektejer iværksat et projekt, som skal analysere CBS' administration og komme med forslag til, hvordan ovenstående udfordringer kan håndteres. Konsulentfirmaet CARVE bistår med analyserne og forslag til løsningsdesign.

De første indledende analyser indikerer en række svagheder ved dele af CBS' administration:

- Der er stor variation i den administrative service, og der er få fælles standarder og arbejdsgange
- Retningslinjer, arbejdsbeskrivelser og politikker er ikke altid opdateret
- Der foretages mange detaljerede registreringer, som medfører manglende prioritering og fokus

- Et betydeligt antal administrative medarbejdere løser flere forskellige administrative opgaver (manglende specialisering)
- Den daglige drift i administration er hårdt presset.

Projektet vil i første omgang fokusere på HR-processerne, uddannelsesadministrationen og webkommunikation, idet førnævnte svagheder er mest udpræget ved disse administrative områder. Dertil kommer, at disse administrative opgaver varetages delvist af centrale enheder og delvist af institutsekretariatene, mens de øvrige administrative opgaver stort set er centraliseret i centrale enheder.

Fsua. HR-processerne har CBS i 2023 implementeret et nyt standard HR-system, mens implementering af 'to-be'-processerne for de HR-administrative opgaver først er påbegyndt i forbindelse med nærværende projekt. De HR-administrative processer varetages på CBS i et samspil mellem den centrale HR-afdeling og institutsekretariatene, mens de fleste danske universiteter har centraliseret disse opgaver og implementeret en såkaldt HR-partner-model. Samme observation gælder for webkommunikation, idet 100+ medarbejdere få timer pr. uge producerer indhold til CBS' hjemmeside, mens andre universiteter ofte har samlet disse opgaver i specialiserede funktioner.

Endeligt har CBS i forbindelse med implementering af den nye governancestruktur på uddannelsesområdet gennemført en ensartet arbejdsdeling mellem Studieadministrationen og institutsekretariatene (indtil 2024 varierede arbejdsdelingen mellem Studieadministrationen og institutsekretariatene mellem de forskellige uddannelser). Næste skridt i denne proces er at identificere arbejdsprocesser, hvor der er en stor variation i serviceniveau, manglende standardisering, o.l.

Projektet vil analysere de tre førnævnte administrative områder i Q1 og Q2. I slutning af Q2 og i Q3 vil projektet foreslå løsningsdesign for at kunne fremtidssikre og effektivisere CBS' administration.

Formandskabets besøg hos institutlederne

D. 17. og 18. februar 2025 var formandskabet sammen med Rektor og Prorektor på besøg hos CBS' institutledere. Besøgene havde særligt fokus på strategiarbejde og impact-dagsordenen.

Forud for møderne var institutlederne hver især blevet bedt om at fremsende to eksempler på, hvordan institutterne understøtter CBS' nuværende strategiske initiativer, hvoraf et af dem skulle handle om AI, og det andet var frit.

På tværs af institutterne er der bred opbakning til den nuværende strategi og desuden enighed om, at CBS kan tilbyde et relevant perspektiv på geopolitik. Balancen mellem top-down og bottom-up strategiimplementering blev drøftet og, i forlængelse heraf, hvordan særligt tværinstitutionelt samarbejde skal organiseres. CBS' institutter har mange fælles empiriske domæner, hvor det er de teoretiske / metodiske tilgange, der varierer fra institut til institut.

Kandidatreformen og udviklingen af nye uddannelser blev også diskuteret med særligt fokus på udviklingen af 1-årige uddannelser og erhvervskandidatuddannelser. Der er enighed om, at nye programmer skal tænkes forfra og ikke være en reduceret version af noget, CBS har på hylderne i dag.

Ift. CBS' impact-dagsorden blev forholdet mellem forskningens grundige natur og omverdenens foranderlighed drøftet (rigor vs relevance), samt hvordan CBS' meriteringssystem understøtter videnskabelige medarbejders deltagelse på en impact dagsorden. Derudover blev forskellige former for impact, indflydelse og samfundsengagement drøftet, og at det ikke er formen men aftrykket, der er vigtigst.

Opsummerende har Rektor udtrykt, at han tager særligt 3 punkter med sig fra besøgsrunden:

- CBS skal spille en rolle ift. "Business and Geopolitics", og der er en timing nu, som er vigtig at ramme.
- Understøtter kultur og REEAD-model¹ i tilstrækkelig grad, hvordan og i hvilken retning CBS skal udvikle sig?
- CBS har erfaring med forskellige typer af tvær-institutionelle organiseringsformer (centre, platforme, netværk, alliancer), og "rigor vs relevance" er ikke nødvendigvis i opposition, når organiseringen er på plads.

Mødet med Dorte Salskov-Iversen (MSC) blev udskudt pga. sygdom og afholdes samme dag som bestyrelsesmødet d. 26. marts. Formandskabet har udtrykt ønske om at mødes med CBS'

¹ REEAD-modellen er CBS' meriteringsmodel for videnskabeligt personale. Den indeholder 5 dimensioner: **R**esearch, **E**ducation, **E**xternal Funding, **A**cademic Citizenship og **D**issemination

studieledere, hvilket er planlagt til efteråret 2025. Rektor og uddannelsesdekanen deltager i disse møder.

Udkast til program for CBS bestyrelsens seminar 18.-19. september 2025

Dag 0: Onsdag den 17. september

| Tid | Indhold |
|-------------|--------------------------------|
| 19.05 | Afrejse København |
| 20.30 | Ankomst Schiphol Airport |
| 20.30-21.30 | Transport til hotel, Rotterdam |
| 21.30- | Egen tid |

Dag 1: Torsdag den 18. september

| Tid | Indhold |
|-------------|--|
| 07.00-08.30 | Morgenmad på hotel |
| 08.30-09.00 | Transport Erasmus University, Rotterdam |
| 09.00-21.00 | <p>Besøg på Erasmus University</p> <p>Forslag til indhold/temaer: [under afklaring med Erasmus University – ikke konfirmeret]</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kort præsentation af hhv. Erasmus University og CBS - Universitetets organisering, strategiske fokusområder - Samarbejde med erhvervslivet - Arbejde med societal impact/valorisation - Evt. besøg hos Rotterdam School of Management - Evt. besøg hos Erasmus School of Economics - Evt. møde med bestyrelsesforperson mhp. udveksling af erfaringer - Rundvisning på campus - Middag |
| 21.00-21.30 | Transport til hotel |

Dag 2: Fredag den 19. september

| Tid | Indhold |
|-------------|--------------------------------|
| 07.00-09.00 | Morgenmad på hotel |
| 09.00-13.00 | Bestyrelsesmøde |
| 13.00-14.00 | Frokost |
| 14.00-15.00 | Transport til Schiphol Airport |
| 15.00-17.00 | Indtjekning |
| 17.00 | Flyafgang |
| 18.20 | Ankomst CPH Airport |

TENTATIVT

18. GODKENDELSE AF INDSTILLING OM GENUDPEGNING AF LOUISA LORAN TIL CBS' BESTYRELSE

De eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse udpeges for en periode på fire år. Genudpegning kan finde sted én gang. Genudpegning foretages af udpegningsorganet og forudsætter ikke en forudgående indstilling fra indstillingsorganet.

Bestyrelsesmedlem Louisa Lorans første funktionsperiode i bestyrelsen udløber den 14. juni 2025. Louisa er indstillet på genudpegning til bestyrelsen for en ny 4-årig periode.

På bestyrelsesmødet den 26. marts 2025 bedes bestyrelsen godkende, at bestyrelsesformanden kan bede udpegningsorganet om at tage stilling til genudpegning af Louisa Loran.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender indstilling om genudpegning af Louisa Loran til bestyrelsen.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 26. marts 2025