

1. DAGSORDEN – GODKENDELSE

Mødet afholdes på CBS Campus (Augustinus Fonden, Solbjerg Plads, D4) fra kl. 13.00-16.00. I forlængelse af mødet afholdes miniseminar om diversitet på CBS. Seminaret finder sted fra kl. 16.00-17.00.

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 11. september 2020

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 11. september 2020

Sted: Augustinus Fonden, D4, Solbjerg Plads

Tidsplan:

13:00-15:45 Bestyrelsesmøde

15.50-16:00 Pause

16:00-17:00 Miniseminar

Pkt.	Tid	Emne og bilag	Spor
1	13.00 - 13.05	Dagsorden: - Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde 11 september 2020</i>	
2	13.05 - 13.20	Orientering om Covid-19-situationen på CBS: - Opfølgning på undersøgelser og kodeks	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
		A-punkter	
3	13.20 - 14.20	Forretningseftersyn: - Drøftelse af bachelor- og kandidatuddannelser <i>Bilag:</i> <i>3.1 Forretningseftersyn af bachelor- og kandidatuddannelser</i> <i>3.2 Undervisningsaktiviteter og kontakttimer</i>	<i>Spor 2: Regelmæssige forretnings-eftersyn</i>
	14.20 - 14.30	Pause	
4	14.30 - 15.00	Strategi: - Diskussion af første bud på materiale til bestyrelsesseminaret <i>Bilag: Eftersendes</i>	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>
5	15.00 - 15.05	Delegation vedr. rentetilpasning og præcisering af dispositioner over fast ejendom: - Opfølgning på tidligere bestyrelsesdrøftelse <i>Bilag:</i> <i>5.1 Indstilling til bestyrelsen vedr. delegation</i>	<i>Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse</i>
6	15.05 - 15.10	Refinansiering af F5-lån: - N.B. Punktet bortfalder ved godkendelse af pkt. 5 <i>Bilag:</i> <i>6.1 Refinansiering af F5-lån</i>	<i>Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse</i>

		B-punkter	
7	15.10 - 15.15	Opfølgning Q2 2020: – Godkendelse <i>Bilag:</i> <i>7.1 Økonomiopfølgning 2020, Q2</i>	<i>Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse</i>
8	15.15 - 15.20	Overheadomkostninger på deltidsuddannelser: - Opfølgning på forretningseftersynet af efter- og videreuddannelsesområdet <i>Bilag:</i> <i>8.1 Overheadomkostninger på deltidsuddannelser</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
9	15.20 - 15.25	FORTROLIGT: Økonomiske transaktioner mellem CBS Executive Fonden og CBS: - Opfølgning på forretningseftersynet af efter- og videreuddannelsesområdet <i>FORTROLIGT: Bilag:</i> <i>9.1 Økonomiske transaktioner mellem CBS Executive Fonden og CBS</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
10	15.25 - 15.35	Relationer og samarbejde med kinesiske universiteter mm.: - Orientering <i>Bilag:</i> <i>10.1 Relationer og samarbejde med kinesiske universiteter mm.</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
11	15.35 - 15.40	Udpegning til indstillingsorgan: - Bestyrelsen skal udpege to nye medlemmer til indstillingsorganet	
12	15.40 - 15.45	Øvrige meddelelser og eventuelt <i>Bilag:</i> <i>12.1 Regulering af finansieringsmuligheder</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
13	15.45 - 15.50	Bestyrelsens egen tid	
	15.50 - 16.00	Pause	
		Miniseminar	
	16.00 - 17.00	Diversitet på CBS:	<i>Spor 4: Inspiration,</i>

		1. Hvilke indsatser har CBS gjort? Hvad er den aktuelle status? v. rektor 2. Inspirationsoplæg v. Sara Louise Muhr 3. Drøftelse i bestyrelsen: Hvordan kommer CBS videre? 4. Opsamling og konklusion v. formanden <i>Bilag: Diversitet på CBS</i>	<i>idéskabelse og sparring</i>
--	--	--	------------------------------------

2. COVID-19-SITUATIONEN PÅ CBS - ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Direktionen giver en kort status på Covid-19-situationen på CBS og følger op på undersøgelser om Covid-19 og kodeks for online-undervisning.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

3. FORRETNINGSEFTERSYN AF BACHELOR- OG KANDIDATUDDANNELSER – DRØFTELSE

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

På bestyrelsesmødet den 11. september præsenteres bestyrelsen for forretningseftersynet af bachelor- og kandidatuddannelser (dagstudieporteføljen). Da forretningseftersynet er det første af sin slags, gennemgås dagstudieporteføljen i bred forstand. Såfremt bestyrelsen har ønsker til andre data, specifikke analyser, uddybning af enkelte afsnit eller helt nye afsnit i næste forretningseftersyn af dagstudieporteføljen, er input meget velkomne.

Der vedlægges desuden en udvidet analyse af kontakttimer og andre undervisningsaktiviteter.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter forretningseftersynet, herunder eventuelle opfølgninger til efterfølgende møder eller forretningseftersyn.
- Bestyrelsen godkender de i forretningseftersynet nævnte anbefalinger.
- Bestyrelsen drøfter status på kontakttimer pba. det uddybende notat.

Bilag:

3.1 Forretningseftersyn af bachelor- og kandidatuddannelser

3.2 Undervisningsaktiviteter og kontakttimer

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

Forretningseftersyn af bachelor- og kandidatuddannelser

Catherine Lind

Mette Dybkjær Hansen

Lars Krogh Pedersen

Wilbert van der Meer

og Michala Tomra (BIA/DSU)

1. september 2020, første version

Indhold

1. Forord	3
2. Executive summary	4
3. Søgning og optag	6
4. Studieaktivitet og gennemførelse	17
5. De studerendes trivsel	25
6. Forskningsdækning	30
7. Ressourcer	36
8. Løn og beskæftigelsesforhold for CBS-dimittender	39
9. Indstilling til bestyrelsen	44
Bilag 1	45

1. Forord

Nærværende forretningseftersyn er udarbejdet på baggrund af bestyrelsens ønske om en årlig gennemgang af CBS' bachelor og kandidatuddannelser.

I det følgende gennemgås en række nøgletal og tendenser i forhold til blandt andet optag, studieaktivitet og dimittendledighed. Desuden vises målinger af studentertilfredshed og forskningsdækning som mere kvalitative parametre.

I det omfang det har været muligt, er der foretaget sammenligninger med andre danske universiteter, ligesom der i en række tilfælde også præsenteres mere dybdegående data på forskelle imellem CBS' uddannelser og i enkelte tilfælde uddannelseslinjer.

2. Executive summary

CBS' bachelor- og kandidatuddannelser dækker over en portefølje bestående af 18 bacheloruddannelser og 21 kandidatuddannelser. For bacheloruddannelsernes vedkommende udbydes ti på dansk og otte på engelsk. På kandidatstudierne er otte dansksprogede og 13 engelsksprogede. Derudover har nogle uddannelser linjer, dvs. særlige profiler, som de studerende vælger sig ind på i forbindelse med deres ansøgning, fx har CBS' største uddannelse, cand.merc., 14 linjer, hvoraf tre er dansksprogede og 11 er engelsksprogede.

CBS er et monofakultært universitet og udbyder udelukkende uddannelser inden for det erhvervsøkonomiske hovedområde. Der er i alt indskrevet ca. 7.600 studerende på CBS' bacheloruddannelser og 7.800 på CBS' kandidatuddannelser. Det endelige optag var i 2019 2.800 studerende på bacheloruddannelserne og 3.140 på kandidatuddannelserne. 2020-optaget afsluttes formelt 1. oktober, hvor antallet af indskrevne studerende indberettes til Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Uddannelserne har deres egne studienævn, som består af indvalgte studerende og undervisere. Normalt udpeges formanden for studienævnet til studieleder af uddannelsesdekanen. To af studienævnets primære opgaver er at kvalitetssikre og udvikle deres tilknyttede uddannelser. Der er 25 studienævn for bachelor- og kandidatstudierne på CBS. En del bachelor- og kandidatuddannelser deler studienævn, fx HA(psyk.) og cand.merc.(psyk.).

Nedenstående hovedpointer fra forretningseftersynet kan fremhæves.

Søgning og optag:

- CBS har generelt høj søgning og må afvise mange danske og internationale ansøgere
- Bacheloruddannelserne har relativt høje adgangskvotienter, men optager også mange på kvote 2
- Kønsbalancen er ulige på nogle uddannelser, mens den overordnede kønsbalance er lige
- De fleste ansøgere kommer fra København og omegn

Studieaktivitet og gennemførelse:

- Antallet af studerende på udveksling er stagneret og nogle uddannelser sender få studerende ud
- Den gennemsnitlige gennemførelstid er faldet på særligt kandidatuddannelserne
- CBS har lavt 1. års-fracfald sammenlignet med andre universiteter

Trivsel, forskningsdækning og ressourcer:

- Mange CBS-studerende føler sig jævnligt stressede og ensomme
- 19% af fagene har endnu ikke indarbejdet feedback på et tilfredsstillende niveau
- CBS har generelt en høj andel DVIP-undervisning i forhold til andre universiteter
- Undervisningen foregår overvejende på store hold (med mere end 40 studerende)

Løn og beskæftigelse:

- Dimittenderne fra CBS finder primært beskæftigelse i den private sektor og har et højt lønniveau sammenlignet med sektoren
- De fleste CBS kandidatuddannelser har lav dimittendledighed, men der er enkelte undtagelser
- Lidt flere internationale dimittender bliver og finder beskæftigelse i Danmark i forhold til tidligere år

Indstilling:

Med udgangspunkt i strategiens målsætninger om særligt at øge diversiteten blandt CBS-studerende, højne undervisningens kvalitet og understøtte udviklingen af de studerendes transformativ kompetencer er der en del initiativer undervejs, eksempelvis implementeringen af Nordic Nine, udviklingen af en DVIP-strategi og en gennemgang af uddannelsesporteføljen.

Som tillæg til disse og på baggrund af nærværende forretningseftersyn anbefales det:

- at der arbejdes på at skabe en bedre kønsbalance på de uddannelser, hvor denne er uforholdsmæssig skæv
- at de nuværende kvote 2-kriterier gennemgås med henblik på at undersøge om de i tilstrækkelig grad understøtter ambitionen om at tiltrække en bred talentmasse både på baggrund af geografiske og socioøkonomiske kriterier
- at flere uddannelser etablerer embedded internationalisering, hvor udvekslingsophold bliver en mere integreret del af uddannelsen og etableres med særligt relevante universitetspartnere i udlandet
- at målsætningen for blended-learning og online-undervisning revideres med henblik på at fokusere på mere kvalitativt orienterede parametre frem for blot antal fag med online-/blended-elementer i undervisningen
- at der arbejdes målrettet for at øge de studerendes trivsel

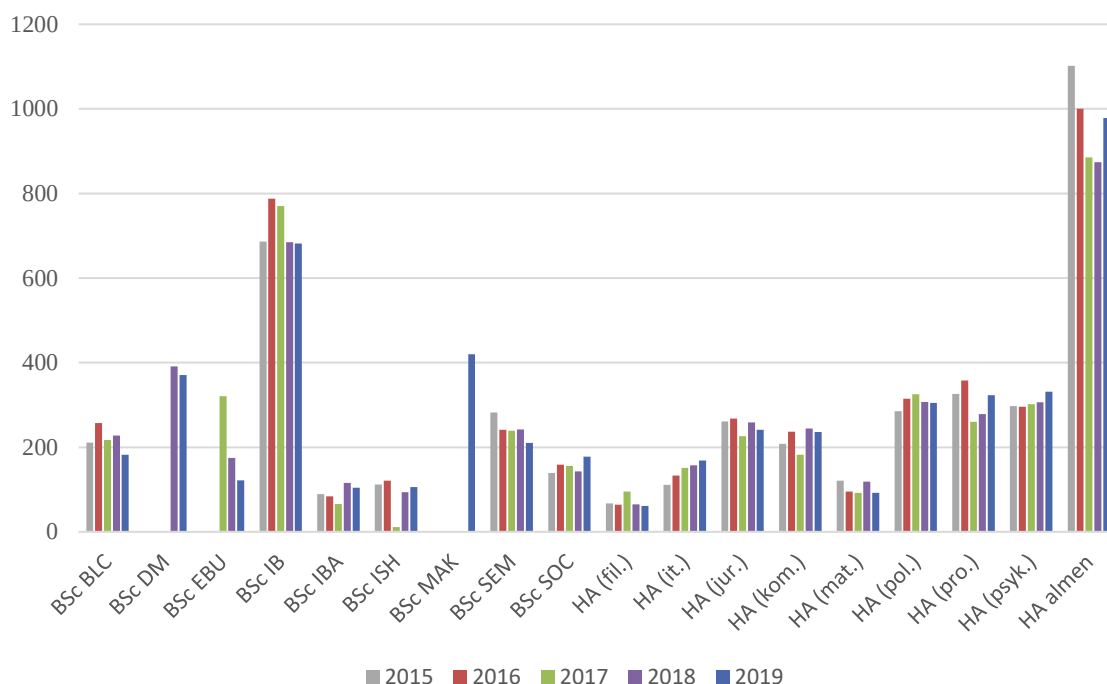
Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

3. Søgning og optag

Overordnet set har CBS gennem en årrække oplevet stabil interesse fra ansøgere til bacheloruddannelserne. I 2015 var der samlet 5.044 1. prioritetsansøgere til bacheloruddannelserne, mens der i 2019 var 5.111.

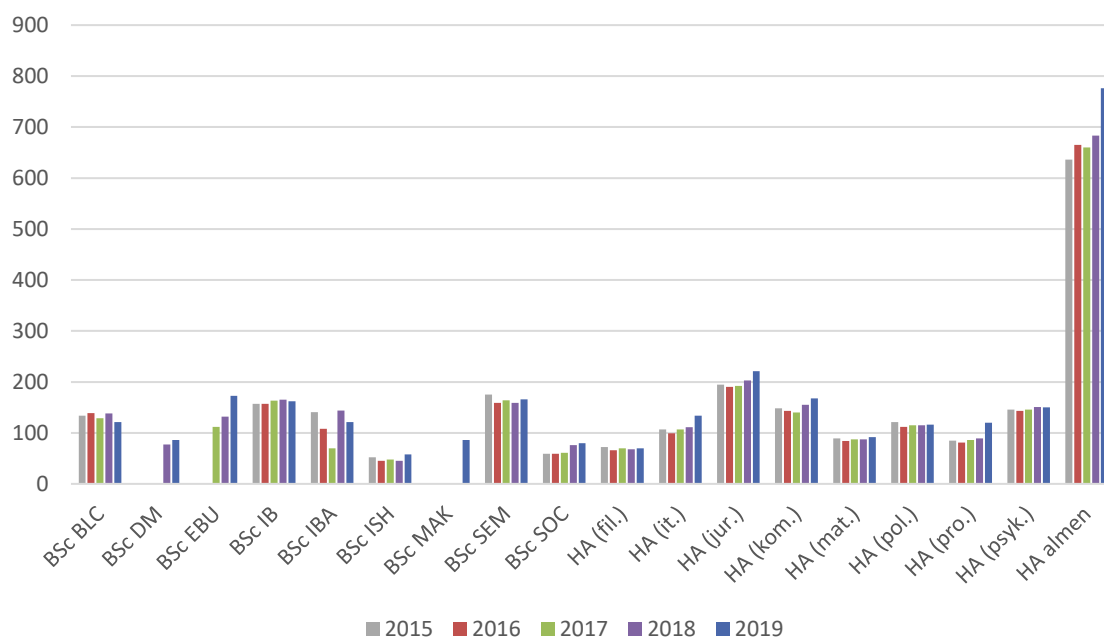
Optaget i 2020 er i princippet afsluttet, men de endelige optagstal opgøres som standard pr. 1. oktober, således at studerende, der falder fra inden og omkring studiestart, ikke medregnes. En del internationale studerende møder ikke op, selvom de har takket ja til studiepladsen. Der tages højde for dette ved en vis overbooking af studiepladserne.

Figur 1: 1. prioritetsansøgere på CBS-bacheloruddannelser



Kilde: CBS Admission's Office

Note: I samme periode er følgende bacheloruddannelser sat i bero i forlængelse af beslutningen om at lukke de sidste humanistiske uddannelser: Bachelor of Arts Engelsk Organisationskommunikation (BA EOK), Bachelor of Arts Europæisk Business (BA EUB), Bachelor of Arts in Information Management (BA IM) samt Bachelor of Arts Interkulturel Markeds-kommunikation (BA IMK). Følgende uddannelser er oprettet: Bachelor of Science in Digital Management (BSc DM), HA i Europæisk Business (BSc EBU) og HA i Markeds- og Kulturanalyse (BSc MAK) (se Bilag 1 for forkortelser).

Figur 2: Optagne på CBS-bacheloruddannelser

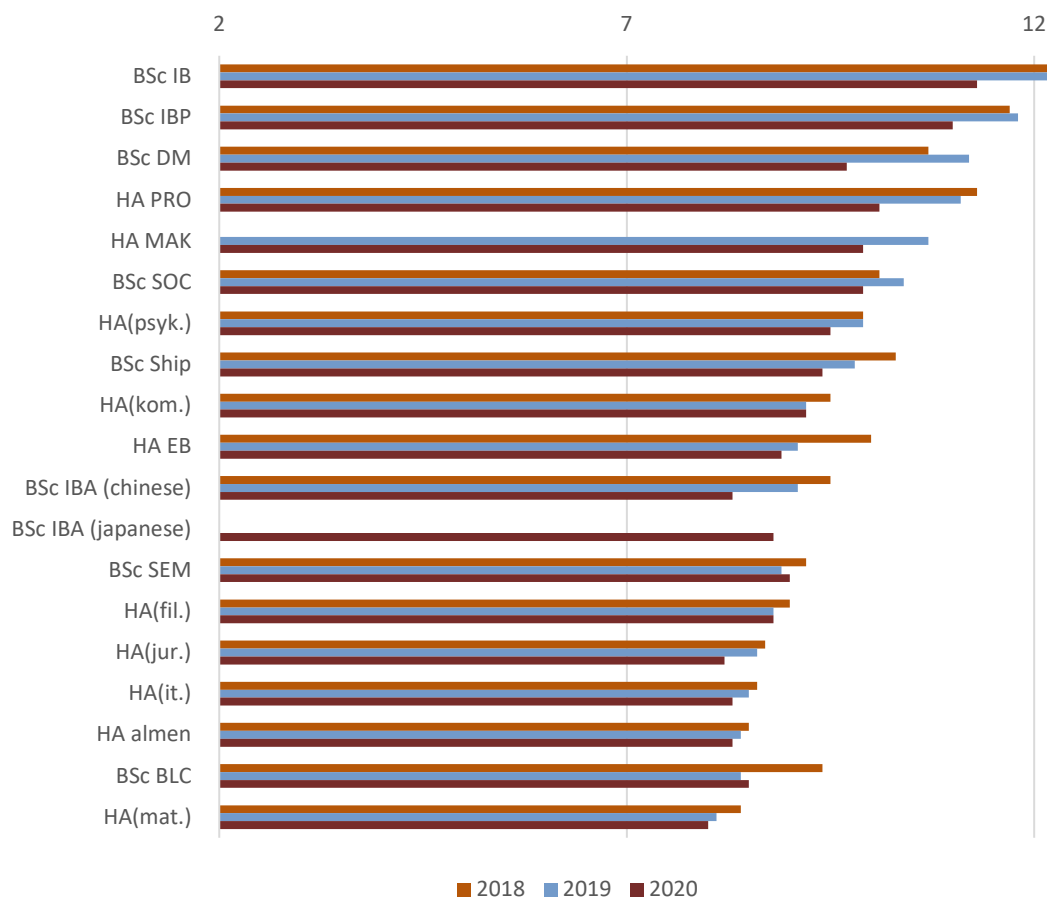
Kilde: Insight

CBS har relativt høje adgangskvotienter på bacheloruddannelserne, hvor to uddannelser var i den nationale top-10 for 2020-optaget: BSc IB (International Business (11,3, landets højeste)), og BSc IBP (International Business and Politics (11,0)).

Adgangskvotienterne for optaget i sommeren 2020 er faldet betydeligt, da den såkaldte kvik-start-bonus er afskaffet. Denne betød, at ansøgere, der søgte ind på en videregående uddannelse inden for to år efter adgangsgivende ungdomsuddannelse, kunne gange deres gennemsnit med 1,08.

Det samlede overblik over adgangskvotienter på CBS ved optaget i 2020, ser således ud:

Figur 3: Adgangskvotienter pr. bacheloruddannelse



Kilde: Insight

Note: BSc IBA havde fuldt optag i 2017 og således ingen kvotient.

Kvoter

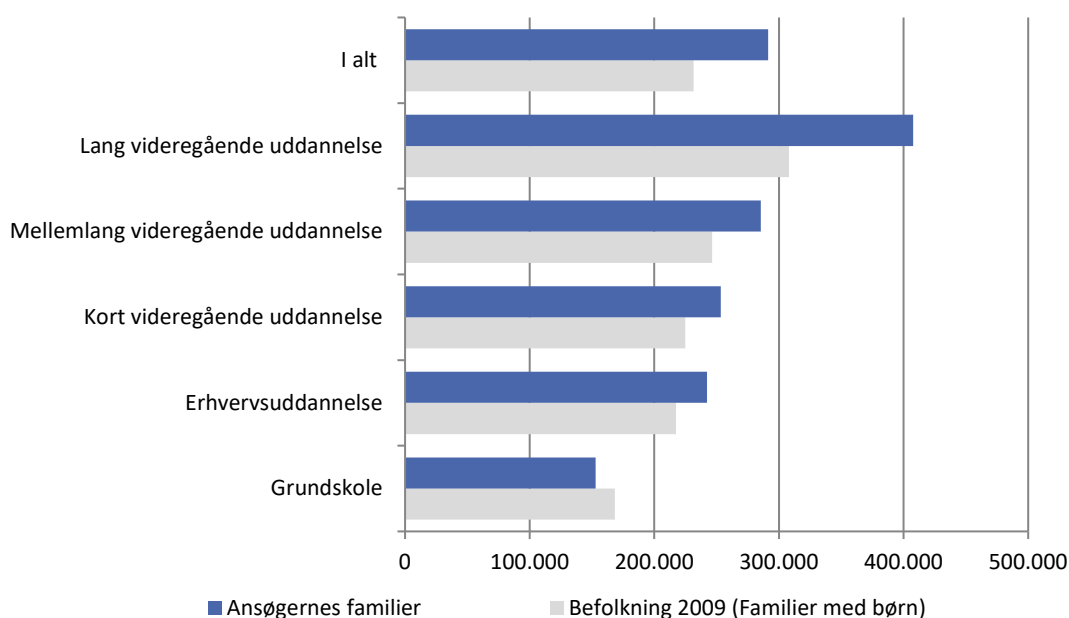
I det danske optagelsessystem kan man optages i to kvoter. I kvote 1 vurderes man udelukkende på sin adgangsgivende eksamen (dansk eller udenlandsk), og det er her, der er adgangskvotienter, dvs. det laveste karaktergennemsnit, der er optaget på uddannelsen i det pågældende år. I kvote 2 optages man efter en helhedsvurdering, hvor andre aktiviteter (fx erhvervs-erfaring, udlandsophold eller anden uddannelse) og motivation også tages i betragtning.

CBS optager i gennemsnit 1/3 af ansøgerne i kvote 2, mens det fx på KU og DTU kun er 10%. Kvote 2 giver mulighed for at lægge vægt på andre kompetencer, og det giver også nogle studerende en ekstra chance. Fx har ca. 4% af de optagne et gennemsnit på under 6, men de har til gengæld tilegnet sig andre kompetencer efter deres gymnasiale uddannelse. Der er betydelige forskelle på, hvilke kriterier og metoder, institutionerne anvender til at prioritere ansøgere i kvote 2. På flere institutioner anvendes fx interviews. Dette gøres ikke på CBS.

Anvendelsen af kvote 2 har også begrænsninger, for jo flere der optages i kvote 2, jo færre pladser er der i kvote 1, hvilket presser adgangskvotienten yderligere op. På uddannelserne med meget høje snit ligger de studerende dog ret tæt, og en simulation har vist, at det på BSc International Business (IB) kun ville sænke snittet med 0,2, hvis man ændrede kvote 1's andel med 10 procentpoint (fra 60 til 70).

Ansøgere til CBS kommer generelt fra familier med højt uddannelses- og indkomstniveau sammenlignet med befolkningen som helhed. I alt er gennemsnitsindkomsten 25% højere for CBS-ansøgernes familier end for danske børnefamilier generelt. Indkomst er i betydelig udstrækning afhængig af uddannelsesniveau, og universitetsstuderende kommer ofte fra en baggrund, hvor mindst én af forældrene har en videregående uddannelse. Sammenlignet med andre danske universiteter, ligger CBS nogenlunde i midten, når man måler på andelen af studerendes forældre, der har en videregående uddannelse.

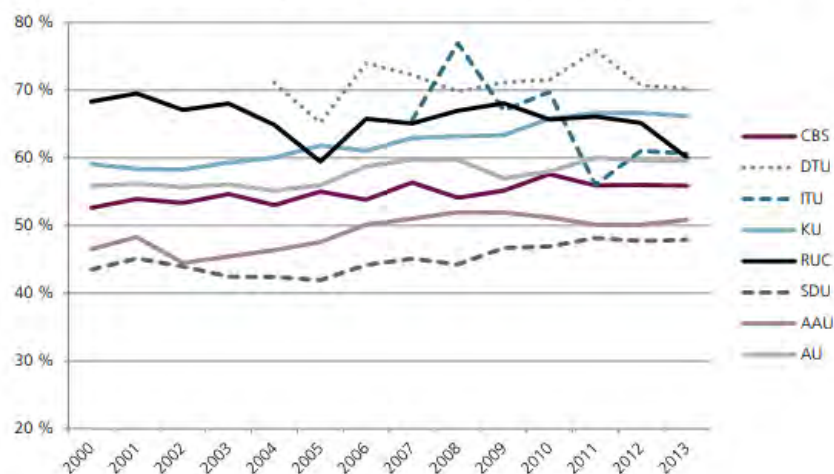
Figur 4: Gennemsnitlig indkomst for CBS-ansøgernes familier sammenlignet med børnefamilier i Danmark 2009



Kilde: "Evaluering af optagelsessystemets betydning for social mobilitet på CBS", november 2017.

Figur 5:

Udviklingen i andelen af optagne studerende, hvor den højest uddannede forælder har en videregående uddannelse, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 139.162



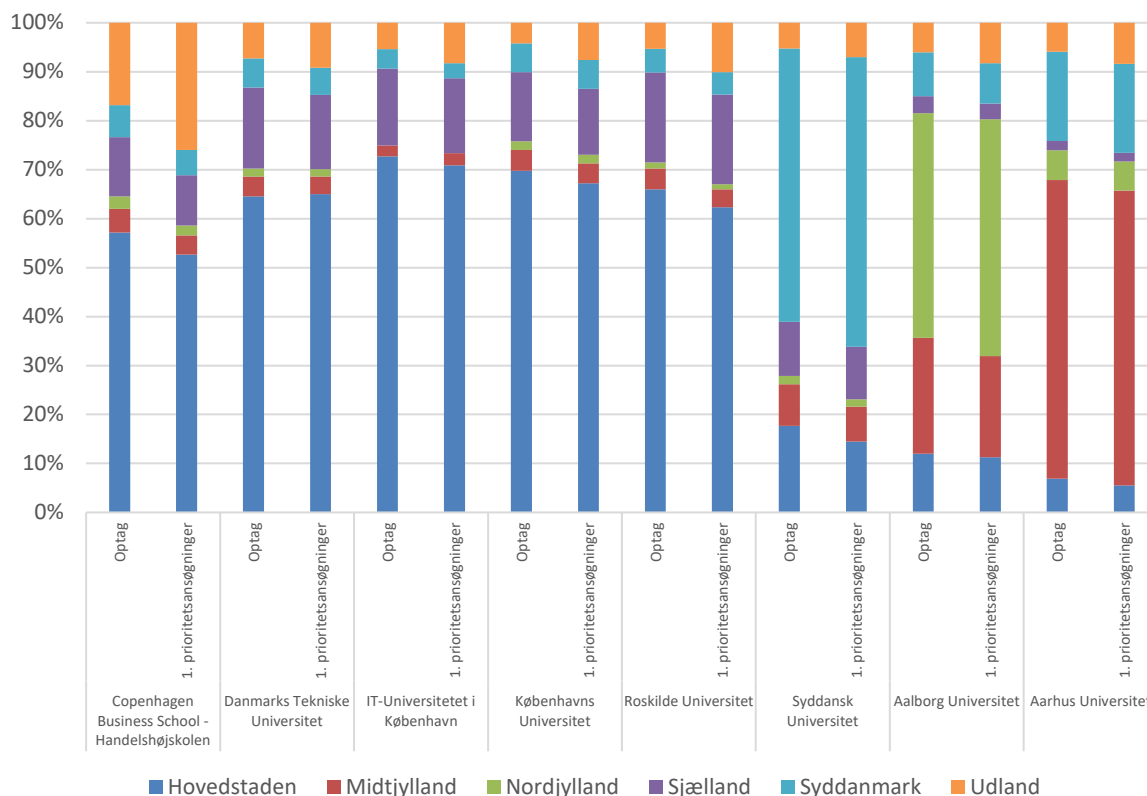
Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

De studerende på CBS kommer hovedsageligt fra København og omegn – dog med enkelte undtagelser. De danske universiteter optager typisk størstedelen af deres studerende fra den region, de ligger i. Af de 2.660 med dansk uddannelsesbaggrund, som er tilbudt optagelse i 2020, kom de 1.347 fra følgende 20 gymnasiale institutioner:

Figur 6: CBS-optagnes baggrund, top-20 gymnasiale institutioner

Gymnasial uddannelsesinstitution	Antal optagne
1. Niels Brock Copenhagen Business College	248
2. Handelsskolen København Nord	106
3. Nærum Gymnasium	96
4. Ordrup Gymnasium	84
5. Roskilde Handelsskole	72
6. Køge Handelsskole	68
7. Øregård Gymnasium	63
8. Virum Gymnasium	60
9. Gl. Hellerup Gymnasium	55
10. Rungsted Gymnasium	54
11. Zealand Business College	53
12. Espergærde Gymnasium og Hf	50
13. NEXT uddannelse	49
14. Tietgenskolen	46
15. Kolding Købmandsskole	45
16. Aalborg Handelsskole	44
17. Birkerød Gymnasium og HF	42
18. Roskilde Katedralskole	38
19. Aarhus Business College	38
20. Borupgaard Gymnasium	36

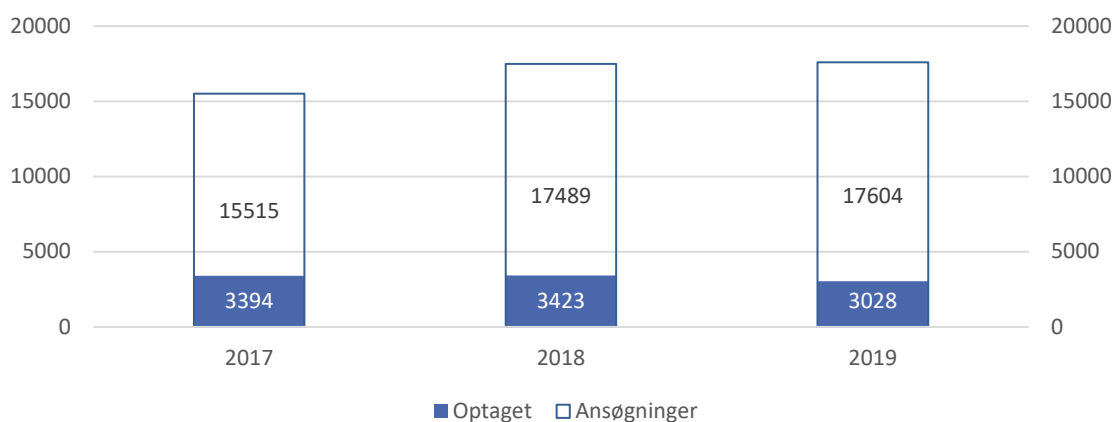
Kilde: CBS Admission's Office

Figur 7: Hvor kommer de studerende fra?
Geografisk fordeling af ansøgere og optagne efter region og universitet


Kilde: UFM og DST, 2019

Kandidatuddannelserne

CBS' kandidatuddannelser har oplevet stigende interesse gennem de seneste år. I alt modtog CBS 17.604 enkeltstående ansøgninger til en kandidatuddannelse i 2019, hvoraf 3.140 blev optaget. Bemærk, at en ansøger kan søge flere prioriteter og dermed have flere ansøgninger.

Figur 8: Ansøgning og optag på CBS-kandidatuddannelser


Kilde: Insight

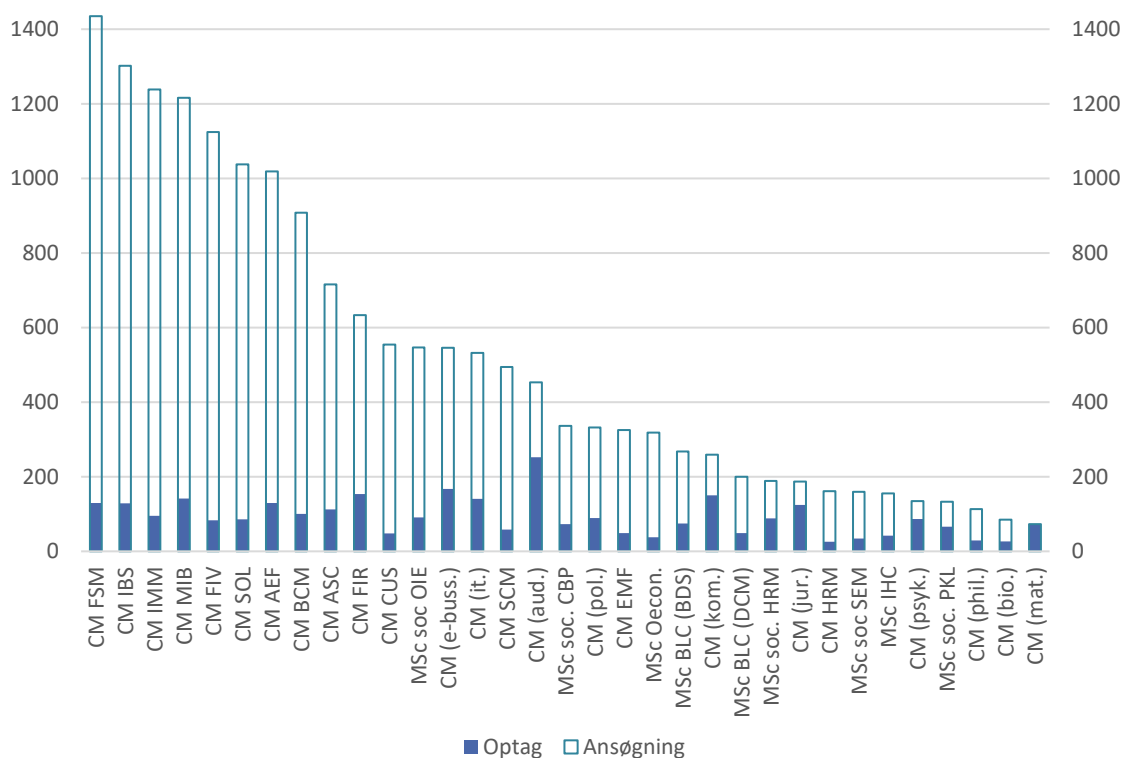
Note: Det endelige optag for 2019 var 3.140. Forskellen skyldes efteroptag frem til 1. oktober 2020.

Det samlede optag af studerende (bachelor + kandidat) er holdt nogenlunde konstant på baggrund af en bestyrelsesbeslutning fra 2014.

Bologna-deklarationen betyder, at bachelor- og kandidatuddannelserne er adskilte, og at de studerende kan vælge at skifte uddannelse og universitet imellem de to trin. CBS har siden indførslen ønsket at tage dette alvorligt og give de studerende flere muligheder efter deres bachelor, ligesom det har været prioriteret at optage bachelorer udefra, dels for at sikre internationalisering og høj kvalitet, dels for at give fleksibilitet i uddannelsessystemet bl.a. regionalt.

I 2019 blev der imidlertid flyttet et betydeligt antal pladser fra kandidat til bachelor, fordi dimensioneringen af internationale studerende medførte et krav om at reducere engelsksprogede kandidatuddannelser med mange udenlandske studerende. Studiepladserne blev flyttet til dansksprogede bacheloruddannelser, hvilket på sigt vil give flere danske bachelorer, der vil komme forrest i køen til CBS' kandidatuddannelser på grund af retskravet.

Figur 9: Ansøgning og optag på CBS-kandidatuddannelser



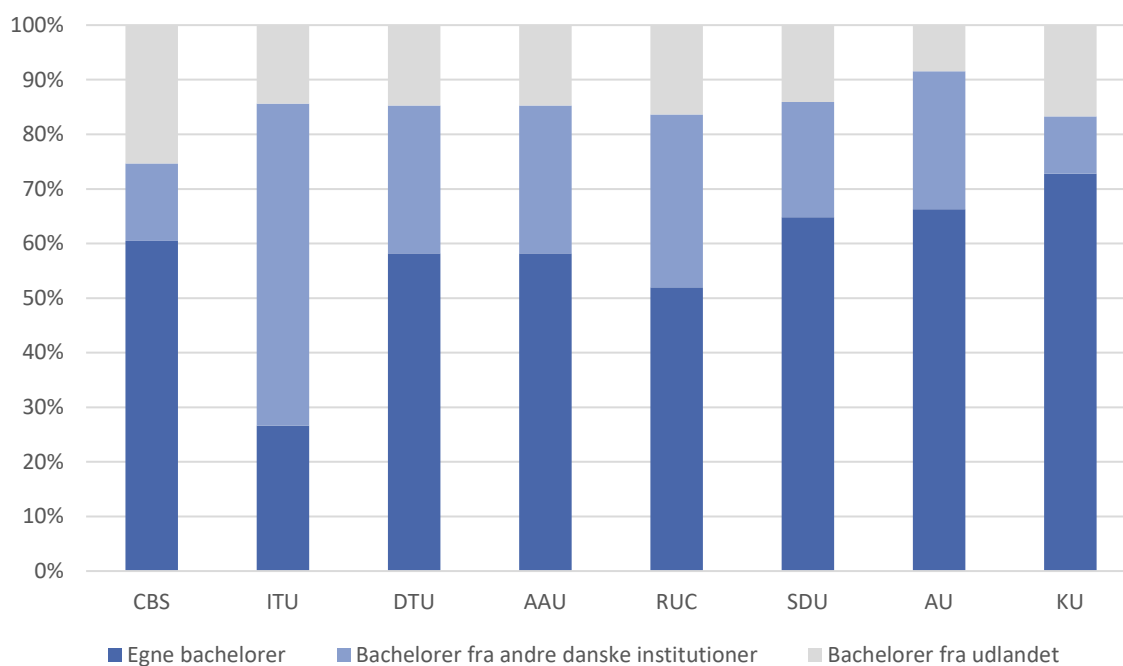
Kilde: Insight

Kandidatoptag efter adgangsgivende bachelorgrad

CBS optager fortsat en stor andel internationale studerende på kandidatuddannelserne samt en betydelig andel studerende fra andre danske uddannelsesinstitutioner (primært universiteter).

Det skal bemærkes, at egne bachelorer har retskrav til en plads på deres såkaldte "naturlige overbygning". Alle andre ansøgere skal behandles objektivt og ens, og CBS kan således kun i begrænset omfang styre, hvorvidt der optages danske, skandinaviske eller europæiske bachelorer.

Figur 10: Optagne kandidatstuderendes baggrund - universitetssektoren

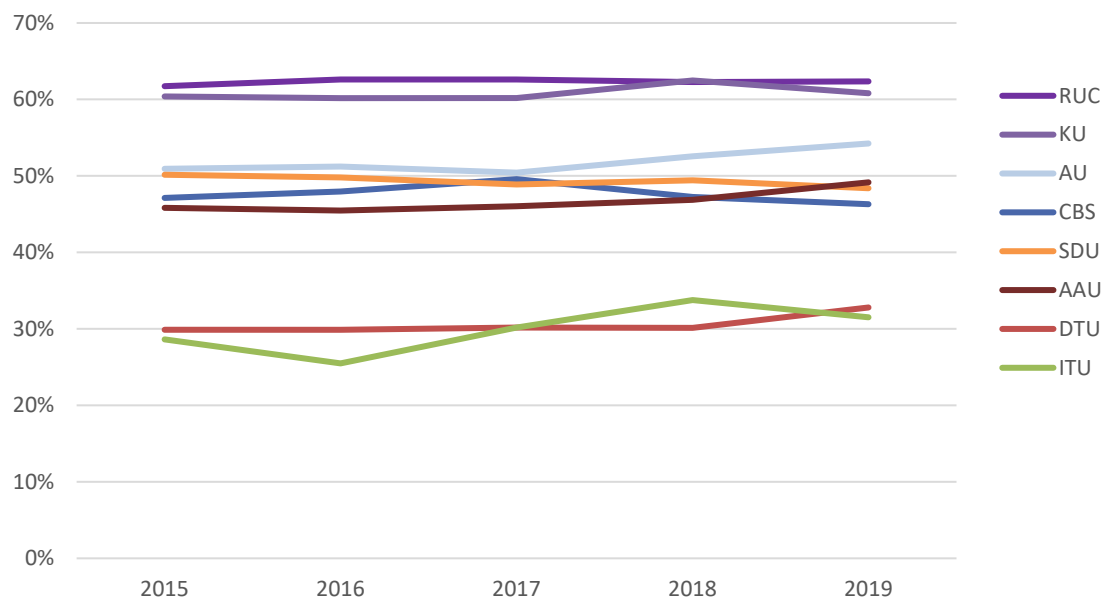


Kilde: Danske Universiteter

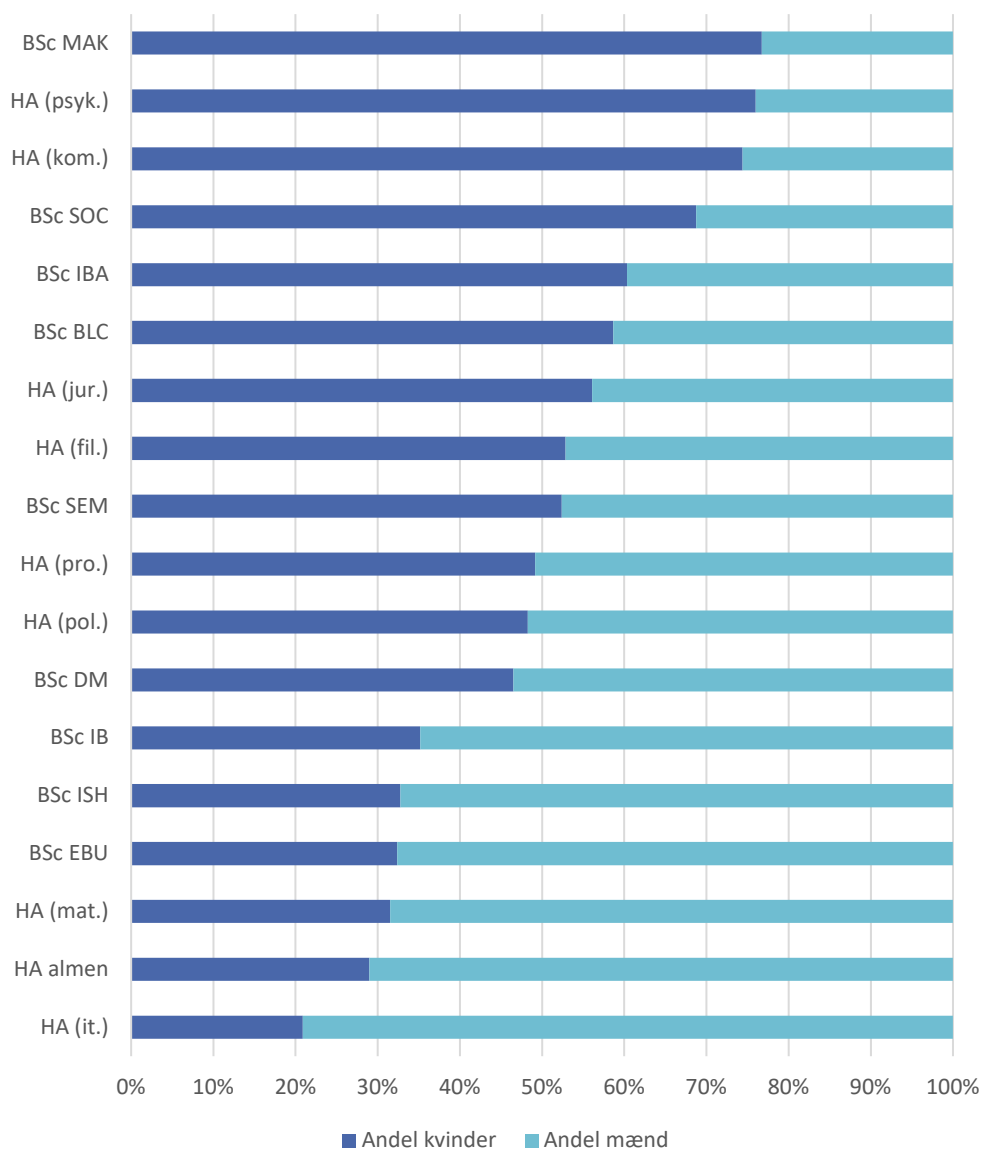
Kønsbalance i optag

Overordnet set er der en relativt lige fordeling i optaget mellem CBS' bachelor- og kandidatuddannelser, som er tæt på 50/50. Tallene dækker dog over markante forskelle imellem studierne.

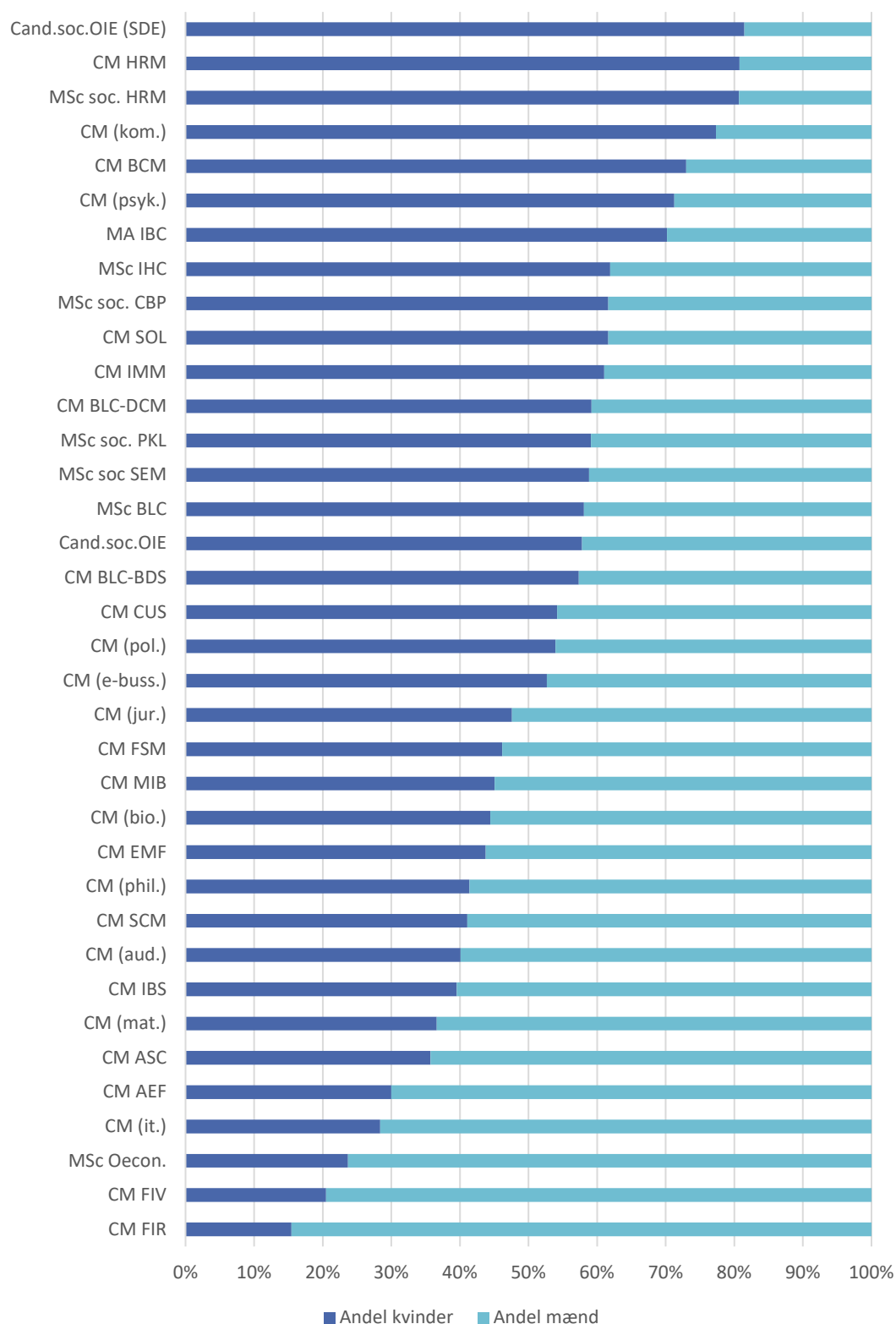
Figur 11: Andel kvinder optaget, universitetssektoren



Kilde: Insight

Figur 12: Kønsfordeling ved bacheloroptaget 2019*Kilde: Insight*

Figur 13: Kønsfordeling ved kandidatoptaget 2019



Kilde: Insight

Delkonklusioner for ansøgning og optagelse

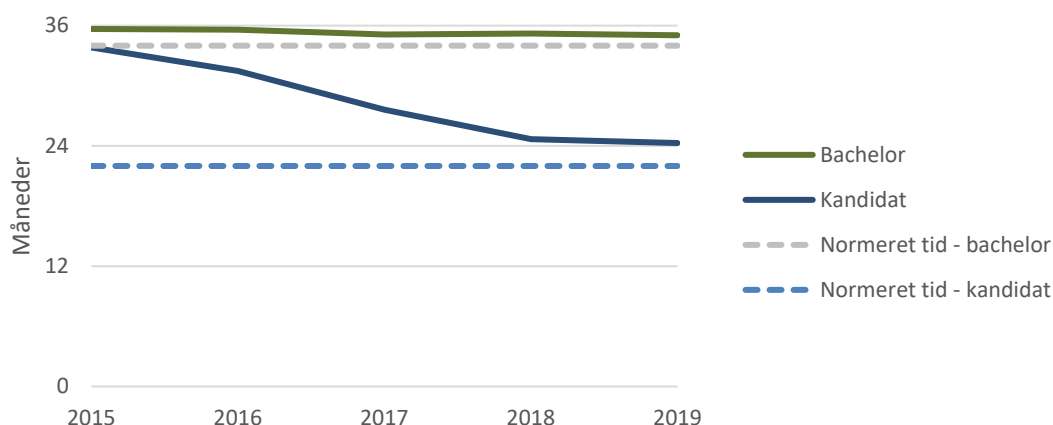
CBS modtager mange ansøgninger og har generelt høje adgangskvotienter. Det er primært unge fra hjem med relativt høje indkomst- og uddannelsesniveauer sammenlignet med befolkningen generelt, ligesom de fleste kommer fra Københavnsområdet. I forhold til at få en mere forskelligartet studenterpopulation, kan det overvejes at målrette en del af optaget til unge fra ikke-akademiske hjem. Dette vil dog kræve en ministerielt godkendt forsøgsordning.

Nogle uddannelser har en meget stor overrepræsentation af det ene køn, hvilket både kan medføre tab af talenter fra det underrepræsenterede køn og give udfordringer i forhold til studiemiljøet. Det bør undersøges nærmere hvilke initiativer, der kunne give en mere ligelig fordeling på uddannelsesniveau.

4. Studieaktivitet og gennemførelse

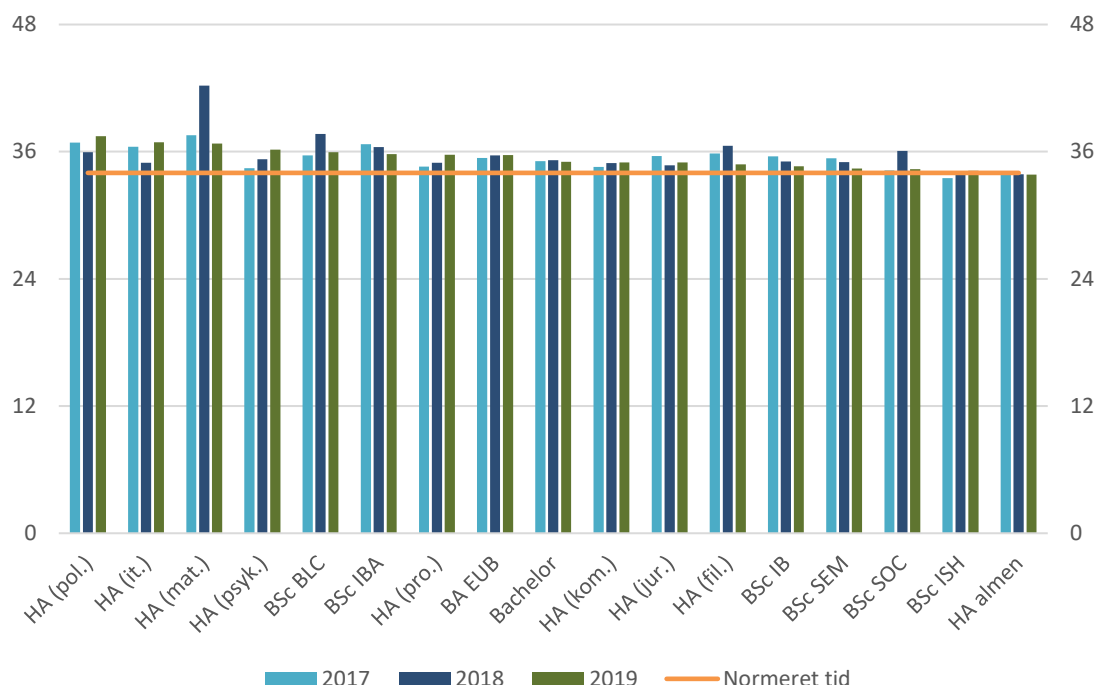
Fremdriftsreformen har betydet, at den gennemsnitlige gennemførelsestid er faldet drastisk siden 2015 – særligt på kandidatuddannelserne, hvor faste kontraktindleverings- og afleveringsfrister for specialerne har betydet, at 71% af de studerende på sidste semester i 2020 har afleveret til fristen 15. maj.

Figur 14: Udvikling i gennemsnitlig gennemførelsestid ift. normeret studietid



Kilde: Insight

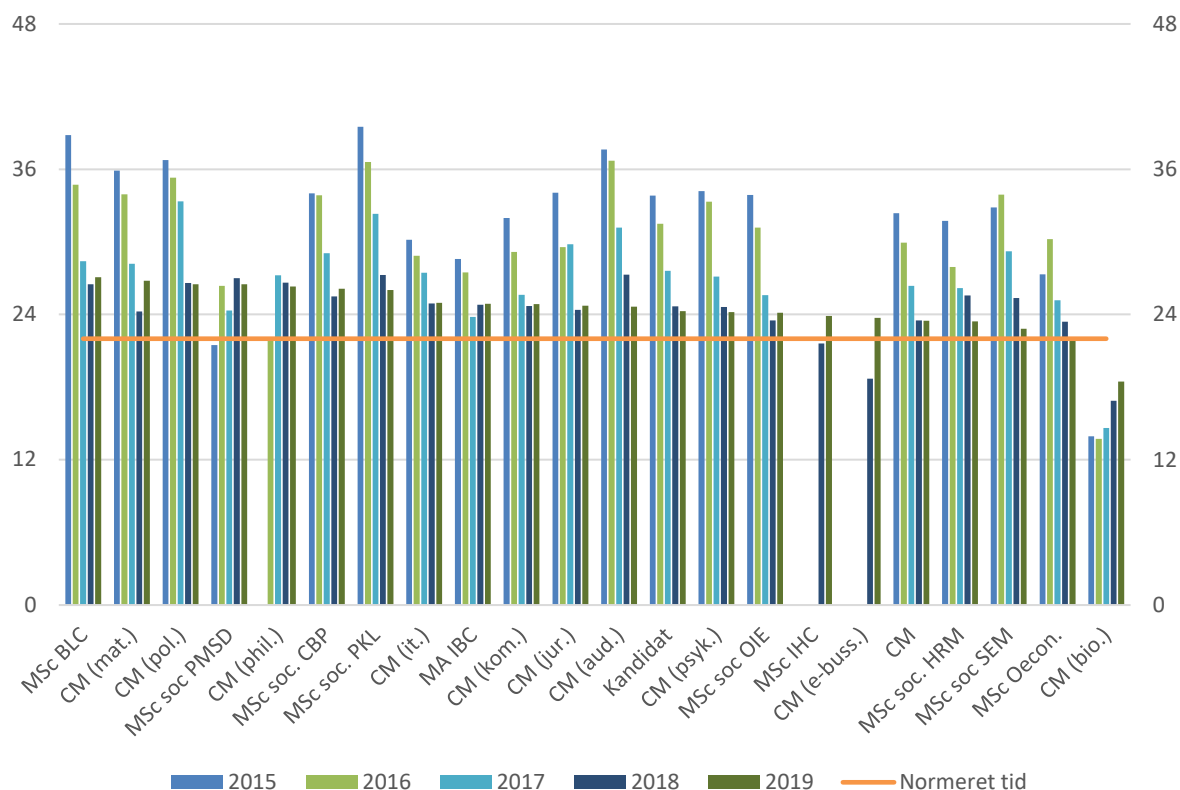
Figur 15: Gennemsnitlig gennemførelsestid på CBS' bacheloruddannelser i antal måneder, udvikling ift. normeret studietid



Kilde: Insight

Note: Bemærk at der endnu ikke er gennemførelsetider på nyoprettede uddannelser (Bachelor of Science in Digital Management (BSc DM) og HA i Markeds- og Kulturanalyse (BSc MAK)). "Bachelor" henviser til CBS' gennemsnitlige studietid for alle bacheloruddannelser.

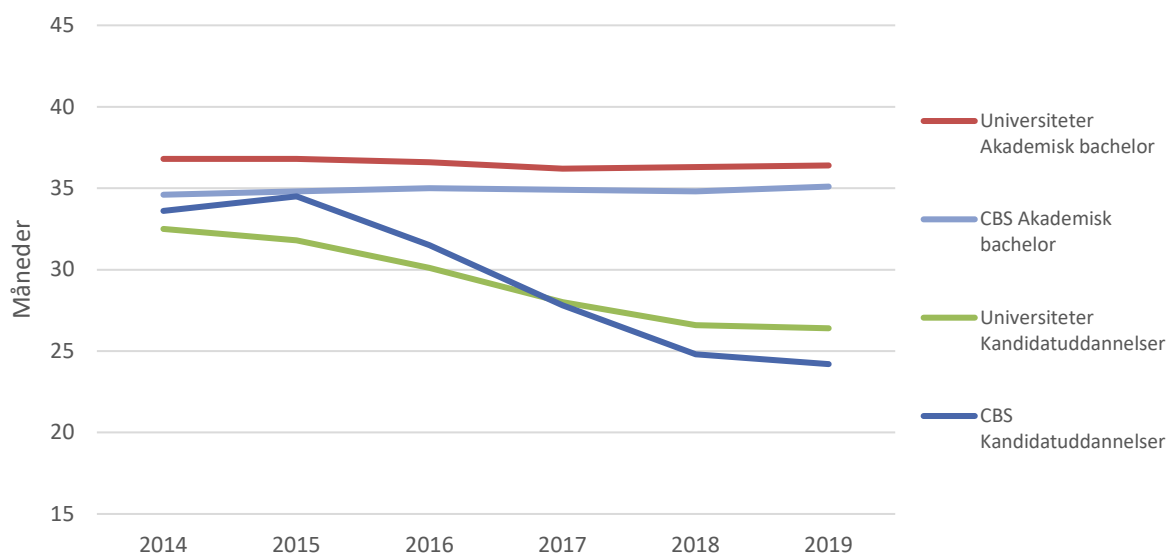
Figur 16: Gennemsnitlig gennemførelselstid på CBS' kandidatuddannelser i antal måneder, udvikling ift. normeret studietid



Kilde: Insight

Note: "Kandidat" refererer til alle CBS-kandidatuddannelsers gennemsnit. Bemærk at CM (bio) har en meget lav gennemsnitlig studietid, fordi 1. år af uddannelsen foregår på Københavns Universitet.

Figur 17: Gennemsnitlig gennemførelselstid i antal måneder for hhv. alle akademiske universitetsbachelor, CBS-bachelor, alle kandidater samt CBS-kandidater. Udvikling over tid.

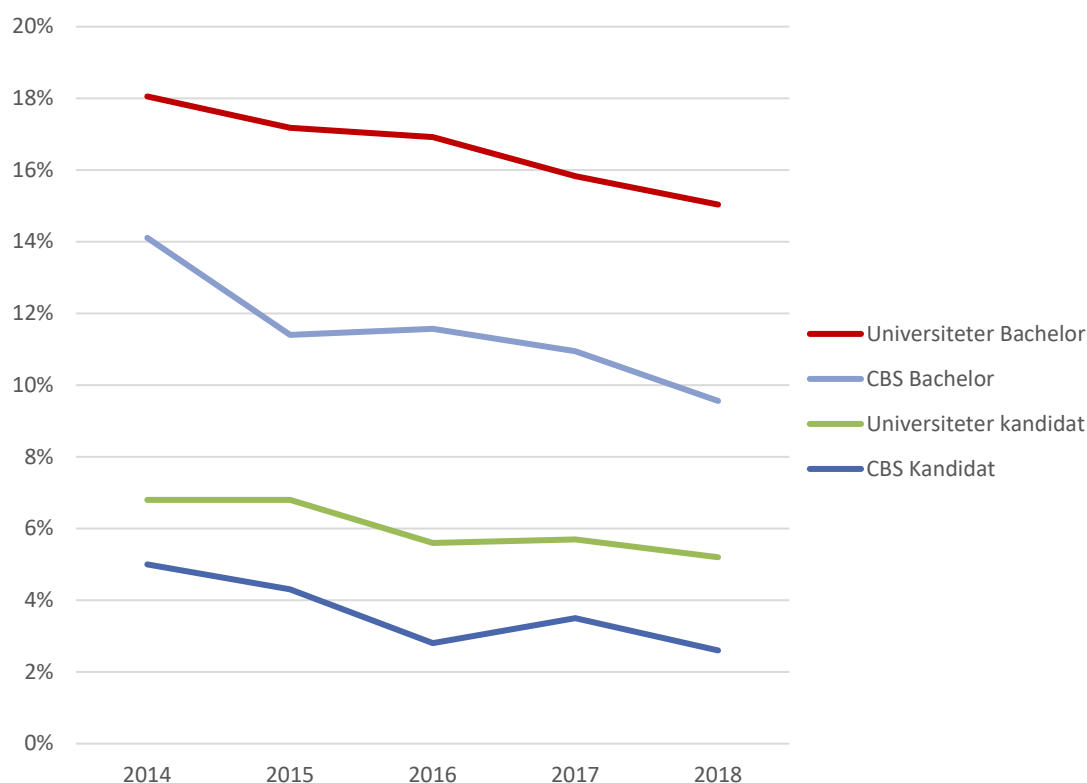


Kilde: UFM's Datavarehus. Universiteter er inkl. CBS.

Frafald

Frafald har økonomiske og personlige konsekvenser både for samfundet, universitetet og den enkelte. CBS lægger derfor stor vægt på at vejlede de studerende til at vælge rigtigt, udvælge de studerende, der kan leve op til de faglige krav, samt sørge for, at de nye studerende bliver introduceret godt til studielivet. CBS har et lavt frafald sammenlignet med andre danske universiteter, hvilket formodentlig understøttes af de studerendes høje karaktergennemsnit og sociale baggrund samt af, at CBS meget ofte er deres førstevalg.

Figur 18: Frafald på 1. år i procent.



Kilde: Insight. Universiteter er inkl. CBS.

Blended Learning

CBS har sat et ambitiøst mål om, at 80% af undervisningen skal bestå af blended learning-fag, hvor den fysiske tilstedeværelsesundervisning suppleres af online-elementer.

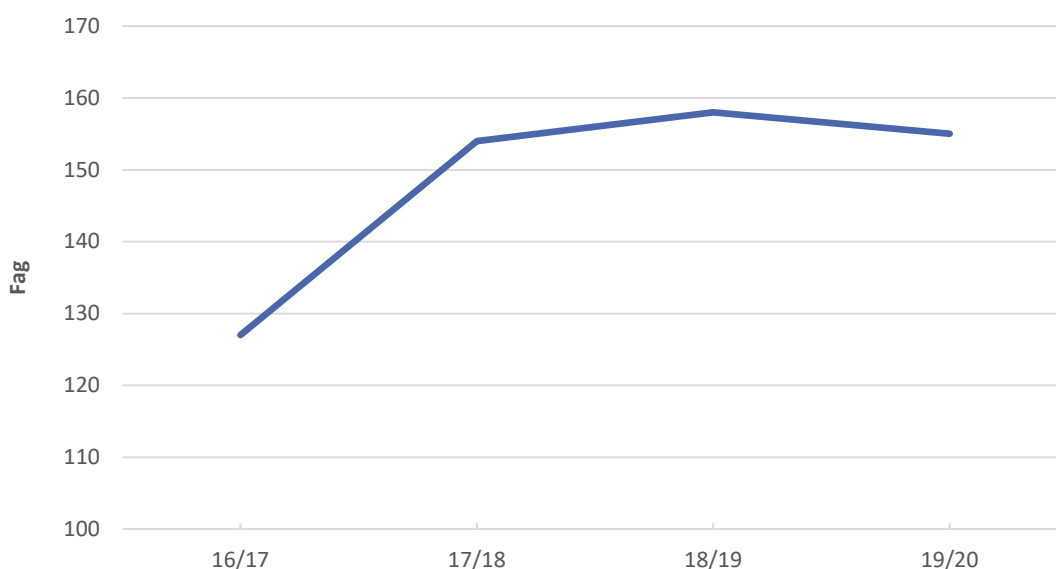
Corona-nedlukningen har ført til mere online-undervisning end planlagt, og det er forventningen, at CBS overopfylder målet på 80% for forårs- og efterårssemesteret 2020. Der er dog stor forskel imellem den nødundervisning, der er blevet etableret under Corona-lockdown, og CBS' generelle ønske om, at højne undervisningens kvalitet ved at bruge digitale elementer.

I forbindelse med nedlukningen er der igangsat en større evaluering af omlægningen til online-undervisning set fra både et studenter- og underviserperspektiv. Evalueringens resultater vil blive udgangspunktet for det videre arbejde med at udvikle blended-undervisning på CBS.

Entreprenørskab

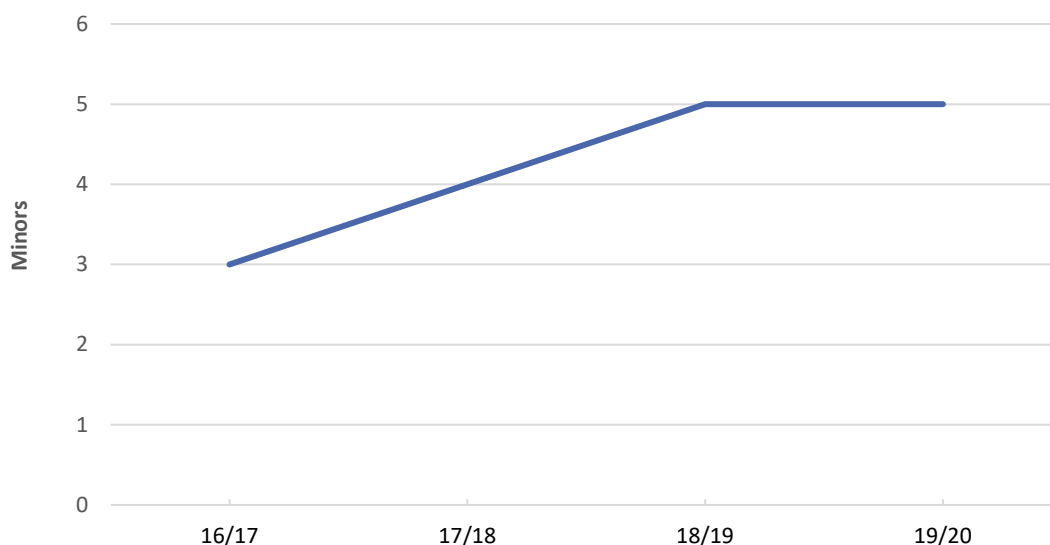
På uddannelsessiden arbejdes der på flere måder med at styrke samarbejdet med det omgivende samfund, bl.a. ved at bruge eksterne underviserere fra erhvervslivet, og ved at specialer ofte skrives i samarbejde med virksomheder. Derudover er det på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) en målsætning at forøge antallet af studerende, der gennemgår et start-up-uddannelsesforløb, hvilket monitoreres sammen med antallet af fag og de såkaldte minors med fokus på entreprenørskab/innovation. En minor er en særlig fagpakke på 22,5 ECTS, som de studerende kan vælge i forbindelse med deres valgfagssemester, og som giver en særlig profil som supplement til deres bachelor- eller kandidatuddannelse.

Figur 19: Udvikling i antal fag med entreprenørskab/innovation



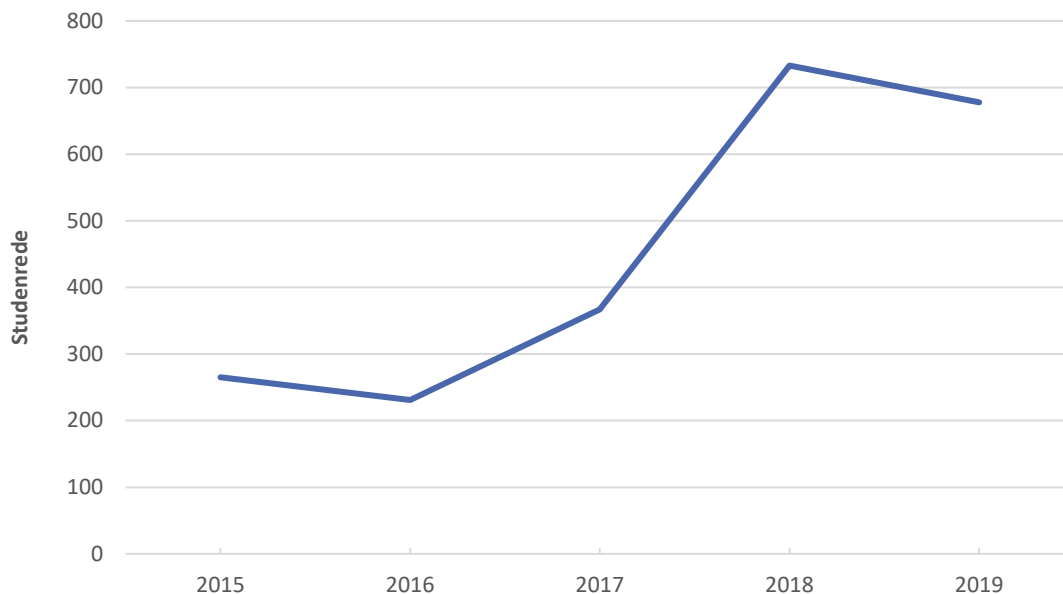
Kilde: Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE)

Figur 20: Udvikling i antal minors med fokus på entreprenørskab/innovation



Kilde: Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE)

Figur 21: Udvikling i antallet af studerende, der har gennemgået start up uddannelsesforløb via CSE



Kilde: Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE)

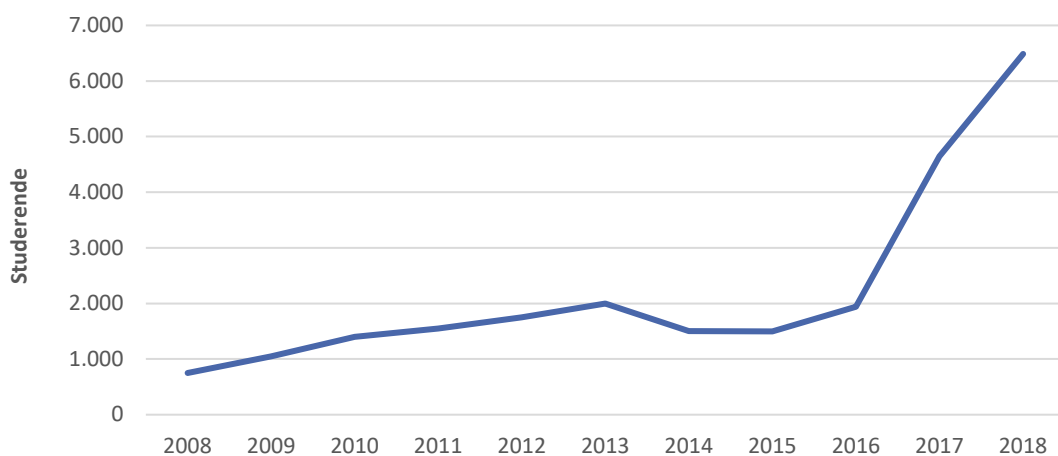
Responsible Management

De videregående uddannelser spiller en vigtig rolle i forhold til at sikre, at næste generation af dimittender er rustet til at imødegå globale, samfundsmæssige udfordringer og miljømæssige behov.

Responsible Management har som koncept fået en central position på business schools verden over i forhold til at understøtte undervisning i ansvarlighed, bæredygtighed og etik.

Responsible Management omfatter et bredt perspektiv på konsekvenser i forhold til det omgivende samfund, miljø og økonomi.

Figur 22: Udvikling i antallet af studerende indskrevet på et valgfag med Responsible Management indhold



Kilde: CBS PRME Office

Internationalisering

Det er et væsentligt element i de kvalifikationer både studerende og aftagere efterspørger, at uddannelserne indeholder internationale elementer. Dette sker bl.a. i uddannelsernes faglige tilrettelæggelse, ved at der er mange internationale studerende og undervisere på campus samt ved forskellige former for udveksling, hvor de studerende tilbringer et semester på et udenlandsk universitet.

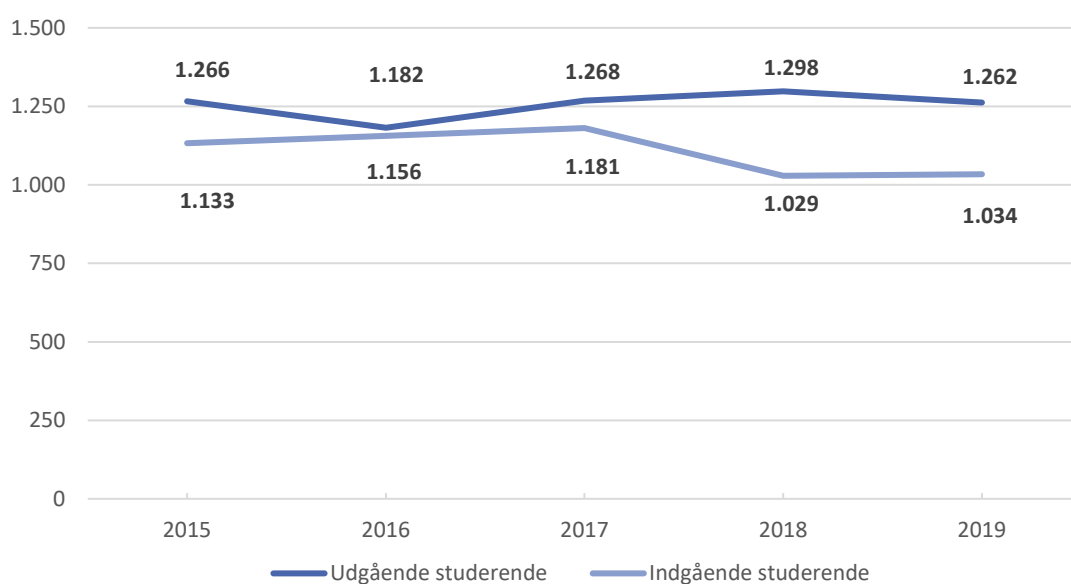
Uddannelses- og Forskningsministeriet stiller krav om, at udvekslingen er i balance således, at de studerende hjemtager lige så mange STÅ (studerende årsværk svarende til 60 ECTS), som udenlandske udvekslingsstuderende optjener på CBS. Det har betydet, at der er ryddet ud i en række aftaler med skæv balance (fx nordiske), og samlet set er antallet af CBS'ere, der tager på udveksling, stagneret på knapt 1.300 studerende pr. år.

Balancekravet efterkommes nogenlunde, idet internationale udvekslingsstuderende generelt optjener flere STÅ end CBS-studerende hjemtager, så selvom der er flere, der rejser ud end CBS modtager, er STÅ-balancen nogenlunde lige.

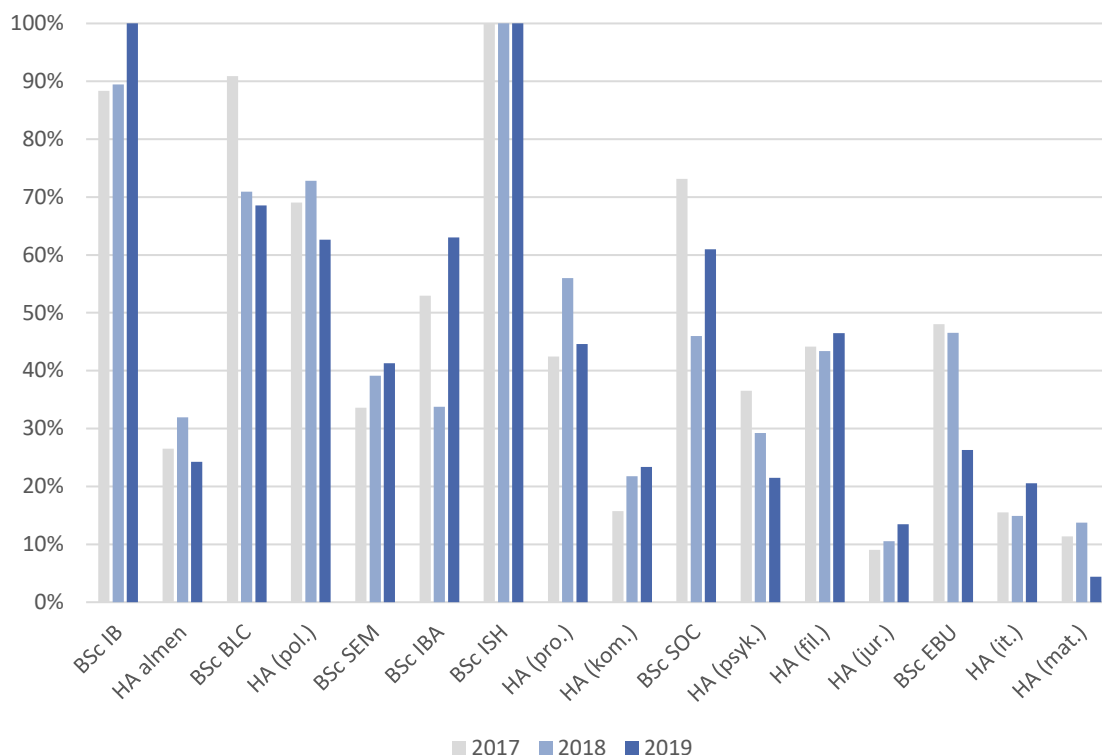
For at imødegå stagnationen i antallet af udvekslingsstuderende og for at give de studerende en international oplevelse af høj, faglig relevans, udvikles der flere aftaler med såkaldt *"embedded internationalization"*, hvor der etableres udveksling på uddannelsesniveau frem for de mere individuelt arrangerede ophold. Et eksempel er bacheloruddannelsen i international shipping, hvor de studerende tager et semester ved et partneruniversitetet i Singapore, som også har høj ekspertise inden for shipping-området. CBS ønsker at indgå flere af disse uddannelsesspecifikke aftaler i de kommende år og på længere sigt øge antallet af studerende, der tager denne form for udveksling.

Corona-nedlukningen har en markant effekt på udvekslingen i 2020, og i år vil langt færre komme på udveksling. CBS har som et alternativ tilbudt online-kurser i samarbejde med visse udenlandske partnere, uden at det dog har tiltrukket mange danske studerende. De studerende, der har måttet aflyse deres udvekslingsophold, er tilbudt pladser på CBS-valgfag. På den måde har aflysningen ikke forsinket dem i deres studier, samtidig får CBS en STÅ-indtægt i stedet for de internationale udvekslingsstuderende, som bliver væk.

Figur 23: Antal ind- og udgående udvekslingsstuderende

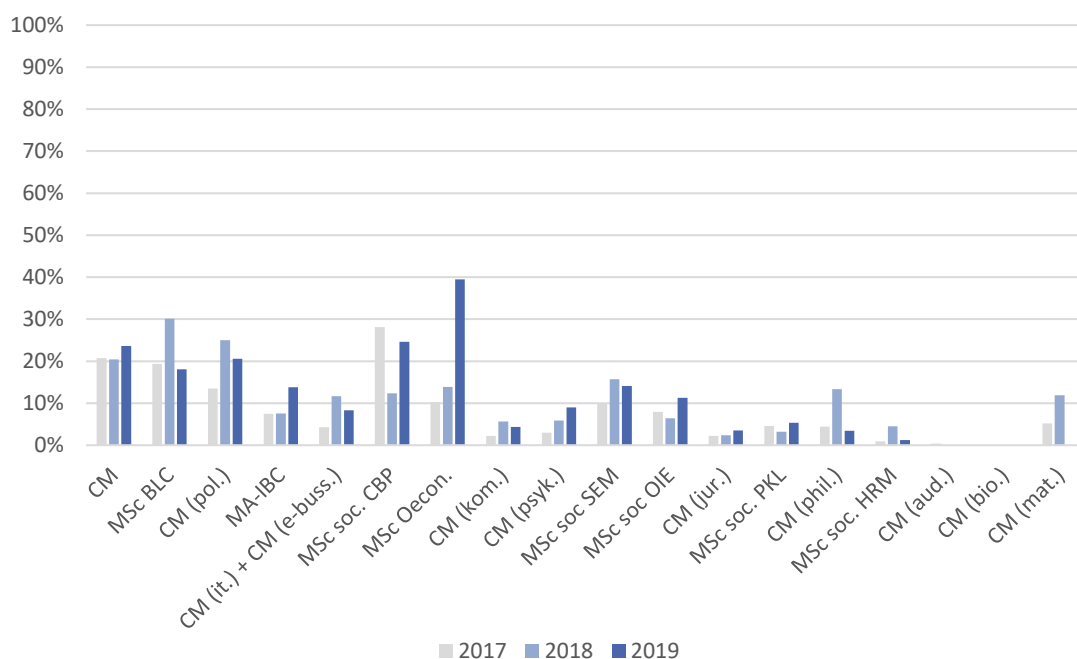


Kilde: CBS' Det Internationale Kontor

Figur 24: Andel udgående udvekslingsstuderende på CBS-bacheloruddannelser


Kilde: CBS' Det Internationale Kontor

Note: Bemærk at der tælles antal semestre. I tilfælde hvor en studerende er afsted i to semestre fx double degree, tælles vedkommende som to, hvorfor nogle uddannelser har en andel over 100%.

Figur 25: Andel udgående udvekslingsstuderende på CBS-kandidatuddannelser


Kilde: CBS' Det Internationale Kontor

Delkonklusioner på studieaktivitet og gennemførelse

CBS klarer sig generelt godt i forhold til gennemsnitlig gennemførelstid og frafald. Det går også fremad med udvikling af og tilslutning til fag inden for Responsible Management og entreprenørskab.

Som følge af Corona-nedlukningen og de fortsatte krav om betydelige andele blended-/online-undervisning vil CBS overopfylde det fastsatte mål om, at 80% af undervisningen skal være blended. Der er dog indikationer af, at den etablerede nødundervisning ikke har været fuldt tilfredsstillende for hverken studerende eller undervisere. Det bør overvejes at reformulere målsætningen, så mere kvalitetsmæssige parametre kommer i fokus for den fremtidige blended-undervisning. Evalueringens endelige resultater kan danne grundlag for etableringen af en ny målsætning.

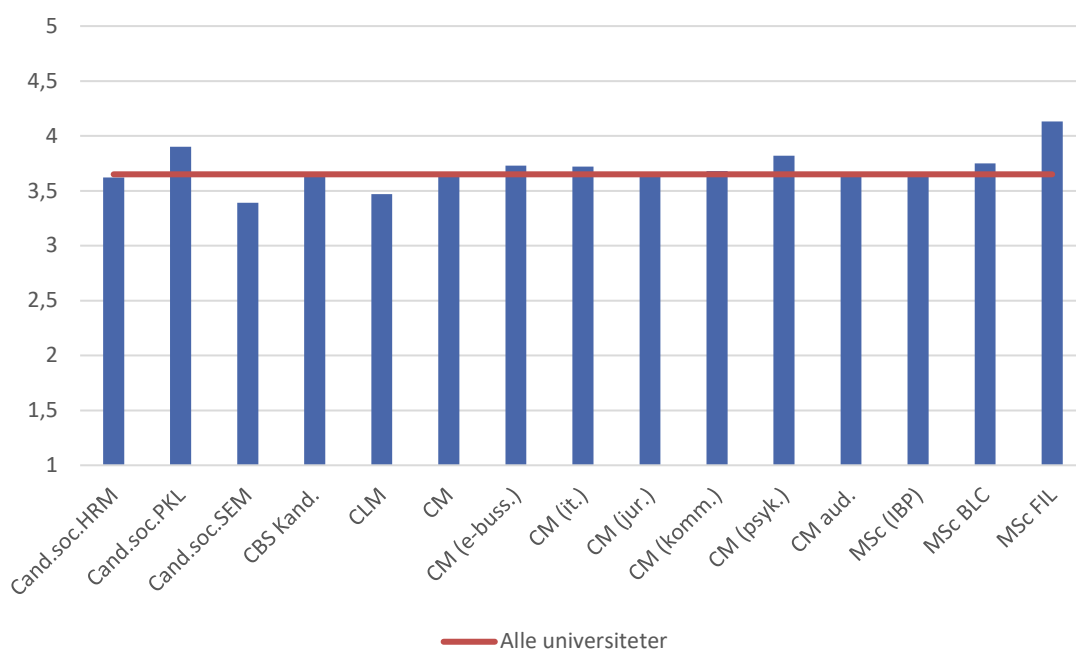
Der er betydelige forskelle imellem uddannelsernes andele af studerende, der tager et udvekslingsophold, og den overordnede udvikling er stagneret. Der kan arbejdes med at øge de studerende muligheder for en international læringsoplevelse af flere veje; særligt embedded internationalisering på studieniveau og flere online-kurser, der udveksles med partneruniversiteter kunne være muligheder.

5. De studerendes trivsel

Der har været et øget politisk fokus på de studerendes trivsel, bl.a. på baggrund af flere undersøgelser, der viser forskellige tegn på stigende mistrivsel blandt unge, heriblandt universitetsstuderende. CBS har iværksat flere initiativer, fx Ny Studiestart, hvor et afgørende mål er at skabe en mere inkluderende oplevelse for alle nye CBS-studerende. Derudover har to uddannelser indført karakterfrie forløb i starten af studiet; ét semester på BSc Digital Management og to på HA(psyk.). De konkrete erfaringer er ved at blive analyseret nærmere.

Trivselstal på baggrund af ministeriets måling Uddannelseszoom, der kører hvert andet år:

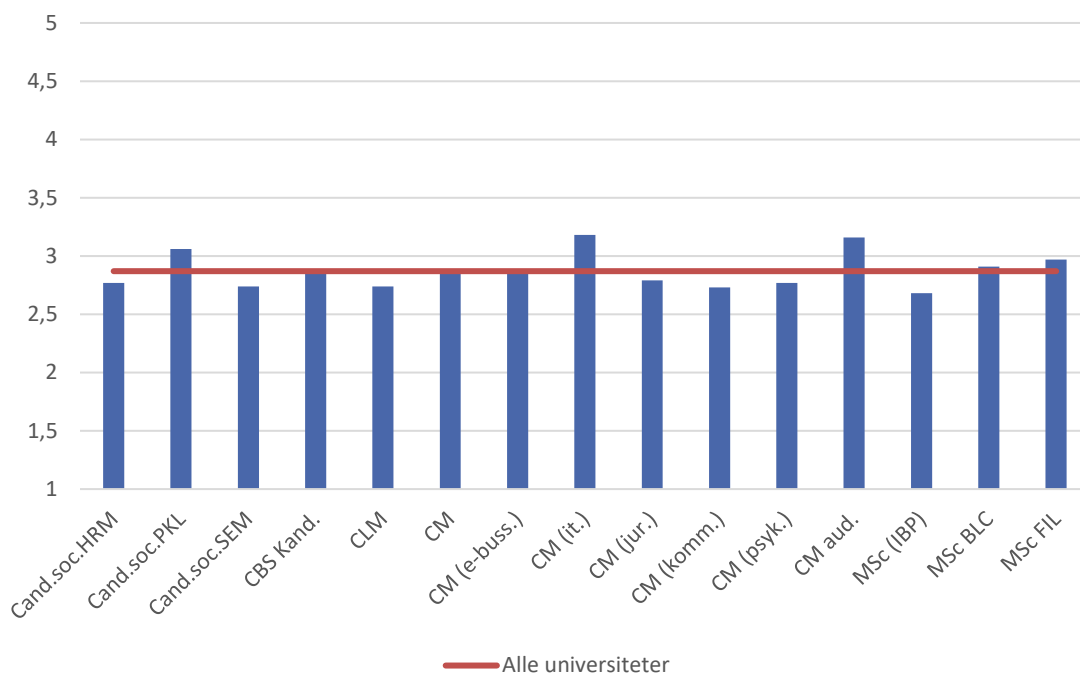
Figur 26: Har du oplevet at føle dig ensom på studiet?



Kilde: Uddannelseszoom

Note: 1 er altid, 5 er aldrig

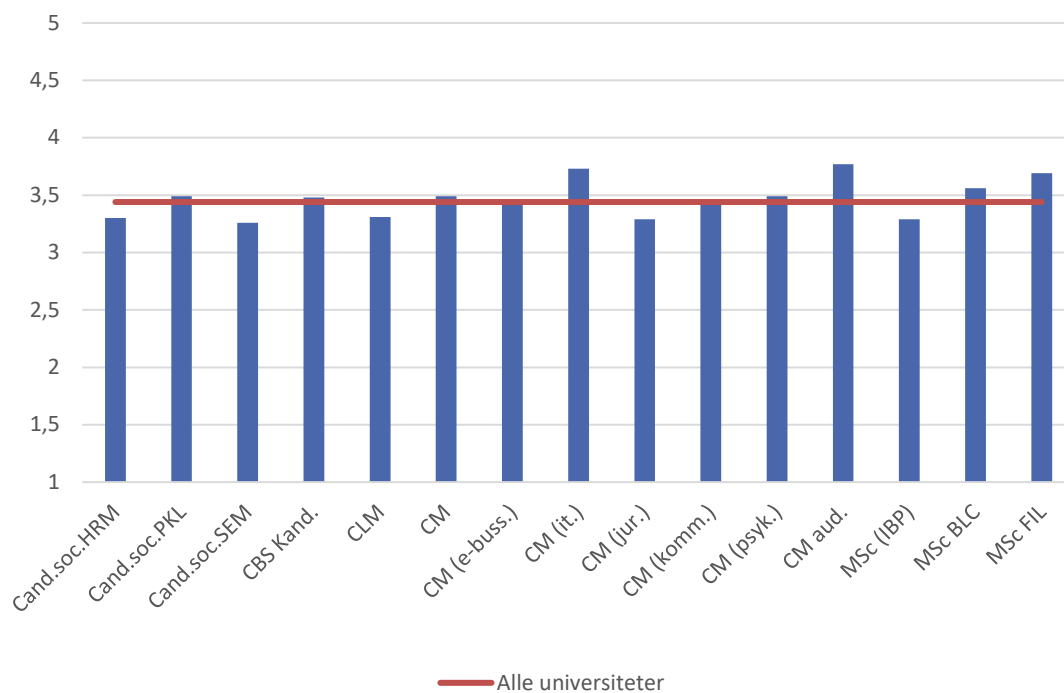
Figur 27: Har du oplevet stærke stress-symptomer i forbindelse med dit studie op til eksamen?



Kilde: Uddannelseszoom

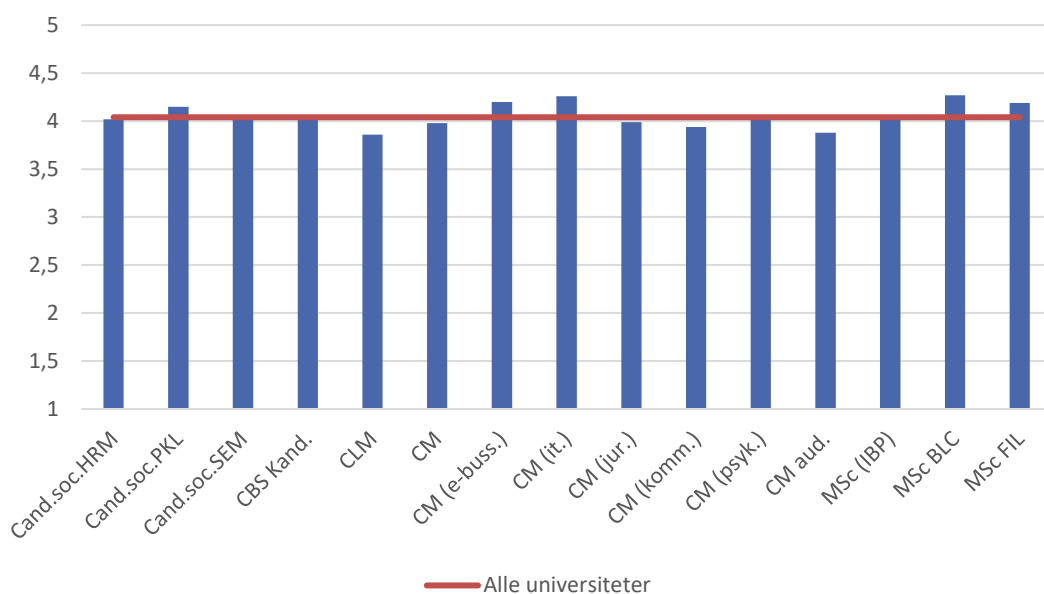
Note: 1 er altid, 5 er aldrig

Figur 28: Har du oplevet stærke stress-symptomer i forbindelse med dit studie i dagligdagen?



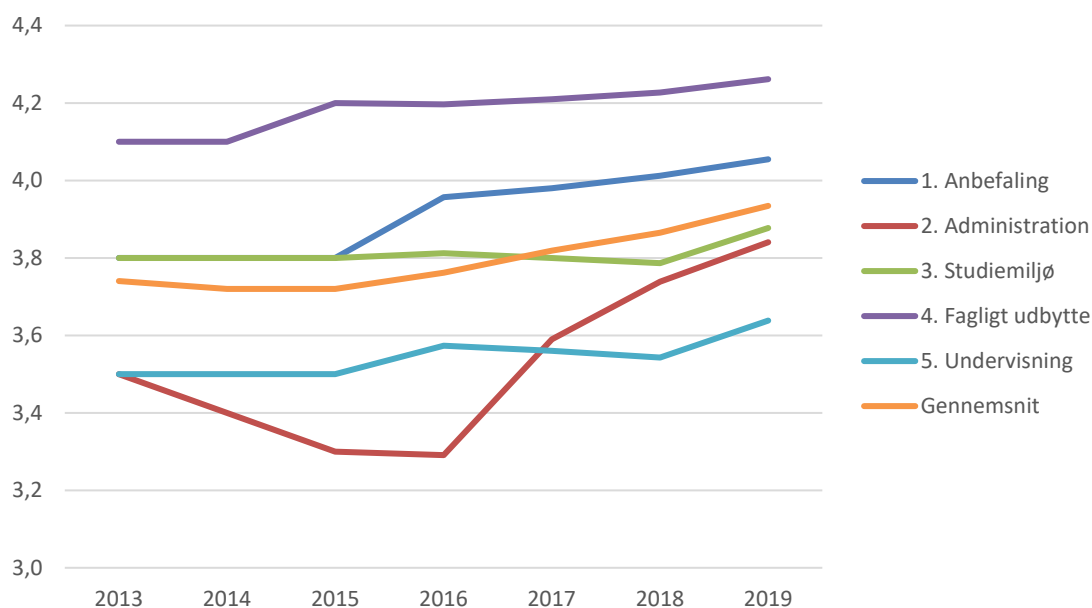
Kilde: Uddannelseszoom

Note: 1 er altid, 5 er aldrig

Figur 29: Jeg føler mig generelt ret godt tilpas på min uddannelse

Kilde: Uddannelseszoom

Note: 1 er meget uenig, 5 er meget enig. Uddannelser med få besvarelser er udeladt grundet diskretionshensyn.

Figur 30: Tilfredshed blandt CBS' bachelor- og kandidatstuderende

Kilde: CBS Blue

I forbindelse med CBS' egen årsevaluering spørges de studerende om deres generelle tilfredshed på en række parametre. "Anbefaling" referer til spørgsmålet "Ville du anbefale din uddannelse til andre?", hvor 1 er "Meget uenig" og 5 er "Meget enig". Den generelle studentertilfredshed er stigende, men særligt tilfredshed med administrationen er steget de senere år.

Et andet fokusområde i årsevalueringen er tilfredsheden med undervisningen. Spørgsmålet, der stilles angående undervisning, lyder: "Undervisningen har samlet set formået at inddrage og motivere mig, samt fastholde min interesse". Og også her er der en stigning i positiv retning, hvor seneste snit lander lige over 3,6.

Kursusevalueringerne på CBS tegner også et positivt billede af tilfredsheden med undervisningen og de fag, der udbydes. I kursusevalueringerne, der udsendes op til sidste undervisningsgang, spørges der: "Alt i alt havde jeg en positiv oplevelse af faget". Her ligger tilfredsheden lige under de 4, på en skala fra 1-5, så tilfredsheden er en anelse højere, når de studerende forholder sig til specifikke fag.

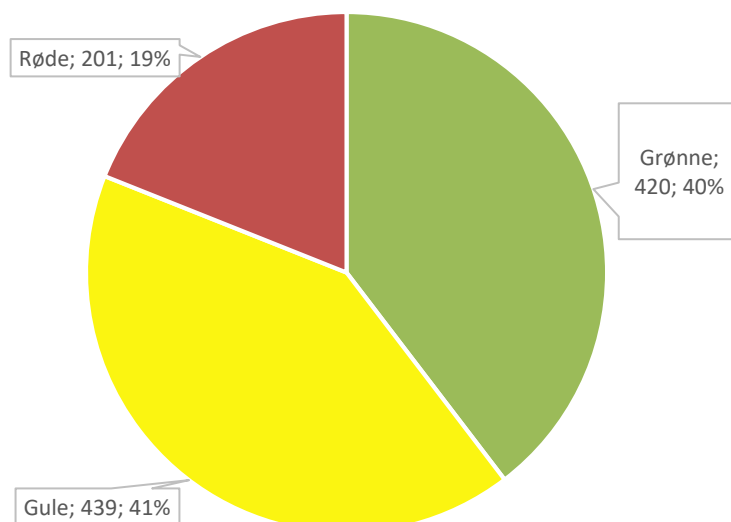
Studieadministrationen besvarer årligt ca. 100.000 henvendelser fra de studerende (ved møde i Student Hub, via mail eller over telefon) samt varetager planlægningen af ca. 2.000 eksaminer plus 1.750 re-eksaminer årligt. Andre dele af administrationen varetager andre opgaver ift. de studerende.

Feedback

I forlængelse af initiativet "Continuous Feedback", som blev introduceret i 2018, er det målet, at alle fag i 2021 skal indeholde undervisningselementer, som gør det muligt for de studerende at få feedback i løbet af semesteret, og det skal samtidig via kursusbeskrivelsen være klart, hvordan der gives feedback i undervisningen.

Målet med løbende feedback er at øge de studerende aktivitetsniveau i løbet af semesteret og dermed øge læringsudbyttet. Feedback-niveauet monitoreres ved en årlig gennemgang af CBS' kursuskatalog, hvor alle fag kategoriseres som henholdsvis røde, gule eller grønne alt efter feedback-beskrivelsens kvalitet. 19% af fagene har endnu enten ingen eller en meget mangelfuld feedback-beskrivelse i kursuskataloget, mens 41% har en beskrivelse, som dog er mangelfuld. De resterende 40% af fagene har velbeskrevet feedback.

Figur 31: Feedback i undervisningen, 2019



Kilde: CBS Teaching & Learning. Note: gennemgang af kursuskataloget i hhv. rød (feedback-beskrivelse ikke acceptabel), gul (feedback mangelfuld) eller grøn (feedback godt beskrevet).

Delkonklusioner på de studerendes trivsel

En del CBS-studerende føler sig jævnligt ensomme og ramt af stress, hvilket er i tråd med de nationale trivselsmålinger, som viser samme billede.

Der er iværksat flere initiativer som forsøg på at øge de studerendes generelle trivsel, hvor særligt de karakterfrie forløb og continuous feedback forhåbentlig vil vise positive resultater inden for de nærmeste år. Disse har samtidig til formål at øge de studerendes læringsudbytte, så de får mere ud af deres uddannelsesforløb, også fagligt set.

Mange studerende kommer med et meget betydeligt fokus på karakterer, som har været medvirkende til, at de har et gymnasialt karaktergennemsnit, der er højt nok til at komme ind.

En justering af optagelsesprocessen, så karakterer ikke står alene, kunne være medvirkende til at understøtte bedre studentetrivsel i fremtiden.

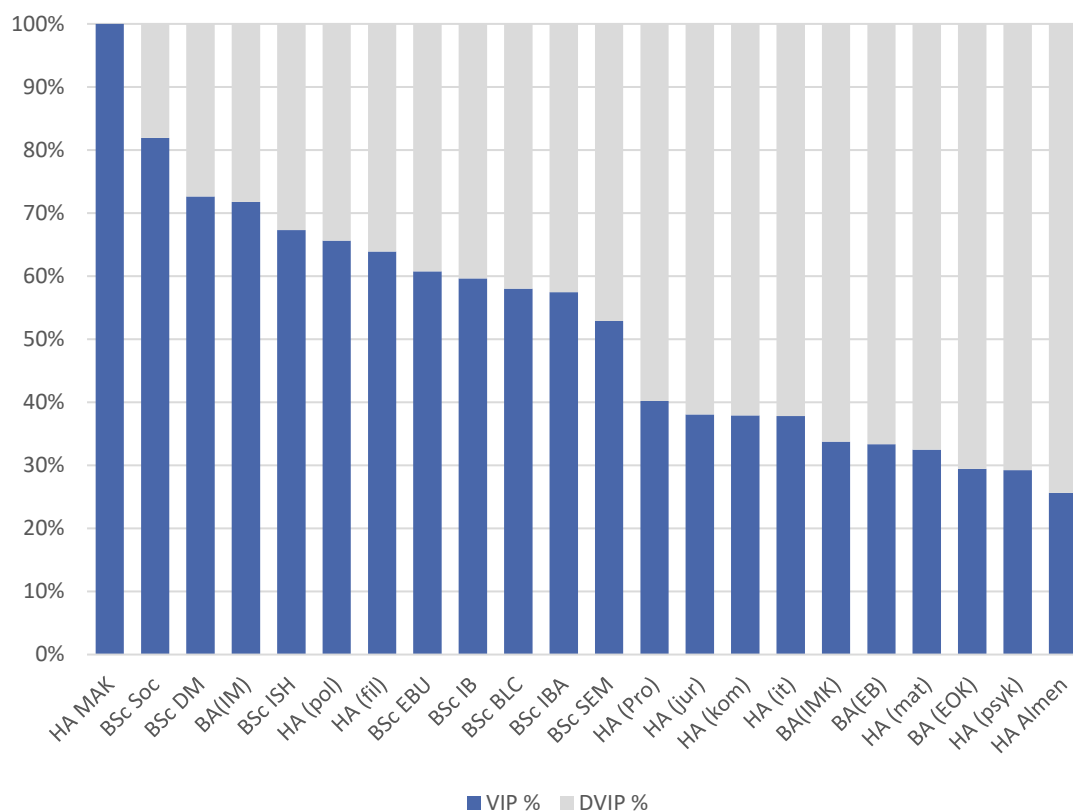
6. Forskningsdækning

Forskningsdækning kan defineres på mange måder. På CBS lægges først og fremmest vægt på, at indholdet af undervisningen er baseret på ny forskning, bruger relevante forskningsmetoder og tilrettelægges af aktive forskere, der er blandt de dygtigste inden for deres felt. Samtidig er det vigtigt at få praksis integreret i undervisningen. Et fag på HA Almen kan således fx bestå af en forelæsningsrække med en CBS forsker inden for feltet, og en øvelsesrække, der foregår på 14 parallelhold med deltidsundervisere fra praksis.

Fra ministeriet og akkrediteringsinstitutionerne (i DK og udlandet) er der i forbindelse med forskningsdækning særligt fokus på forholdet mellem VIP- og DVIP-timer. Dette forhold afhænger ikke blot af, hvem der underviser, men også af hvilke aktiviteter, der er indlagt i undervisningen. I ovenstående eksempel vil faget fx have en relativt lav VIP andel, fordi der er tilknyttet en øvelsesrække, der undervises af praktikere (D-VIP).

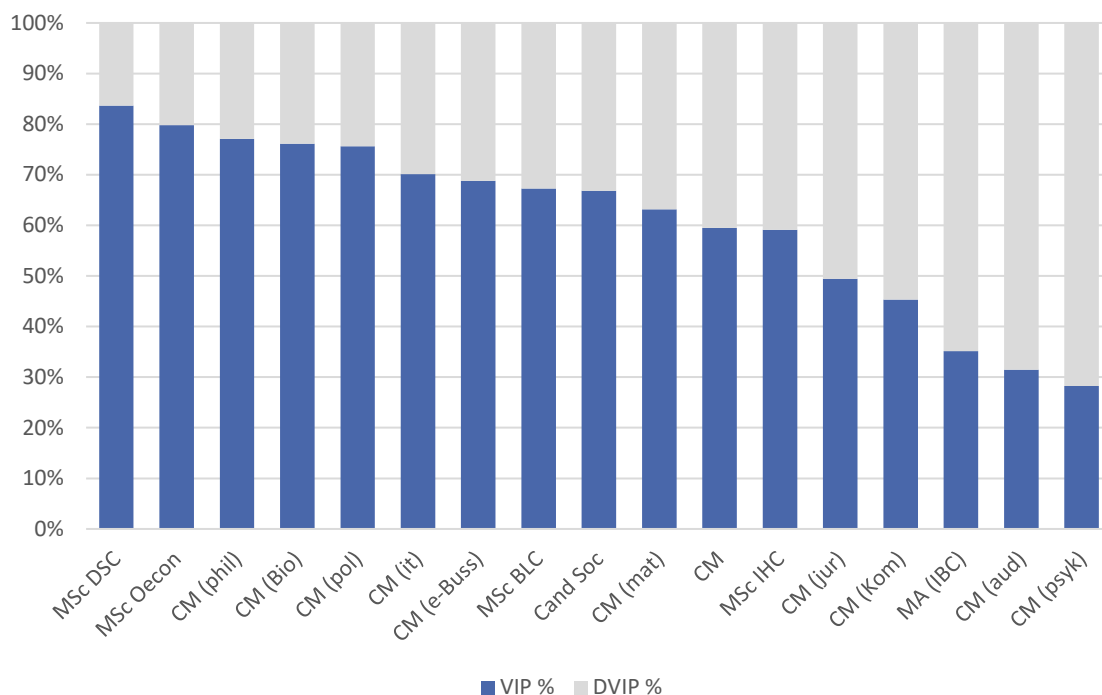
På CBS er der betydelige forskelle imellem uddannelsernes VIP-andele, som vist nedenfor.

Figur 32: VIP/DVIP opgjort i samlet ressourcetræk, dvs. alle undervisningsaktiviteter, vejledning, bedømmelse og censur, andre aktiviteter (studieledelse, udvikling) opgjort 2019



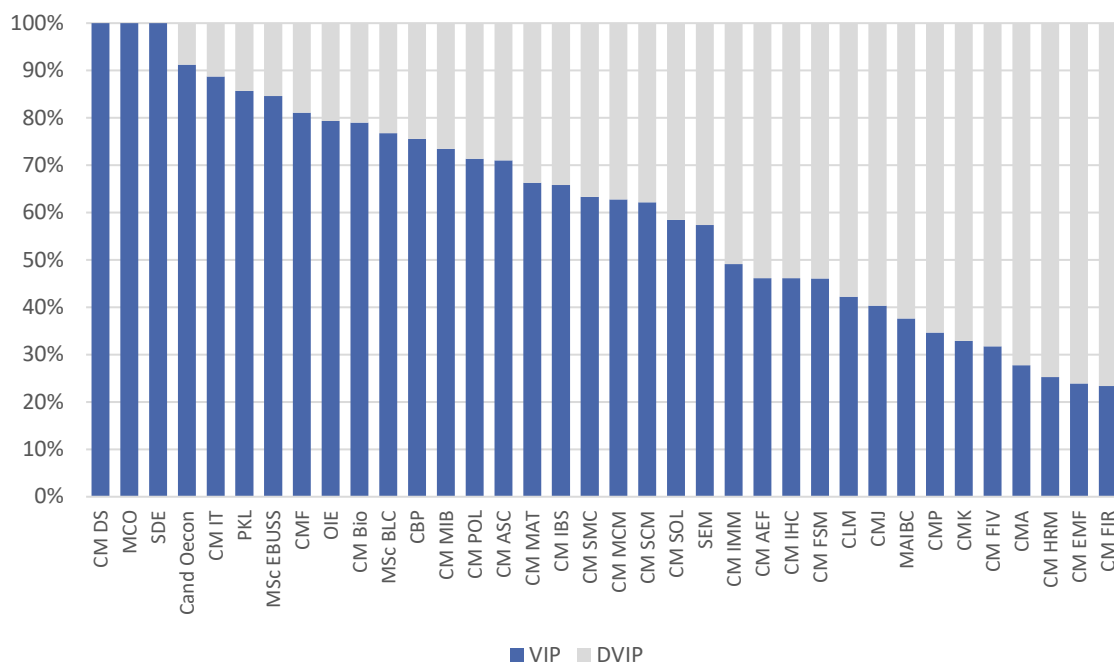
Kilde: Insight

Figur 33: VIP/DVIP opgjort i samlet ressourcetræk, dvs. alle undervisningsaktiviteter, vejledning, bedømmelse og censur, andre aktiviteter (studieledelse, udvikling) opgjort 2019



Kilde: Insight

Figur 34: VIP/DVIP-ratio på specialevejledning fordelt på uddannelser opgjort 2017-2019



Kilde: Insight

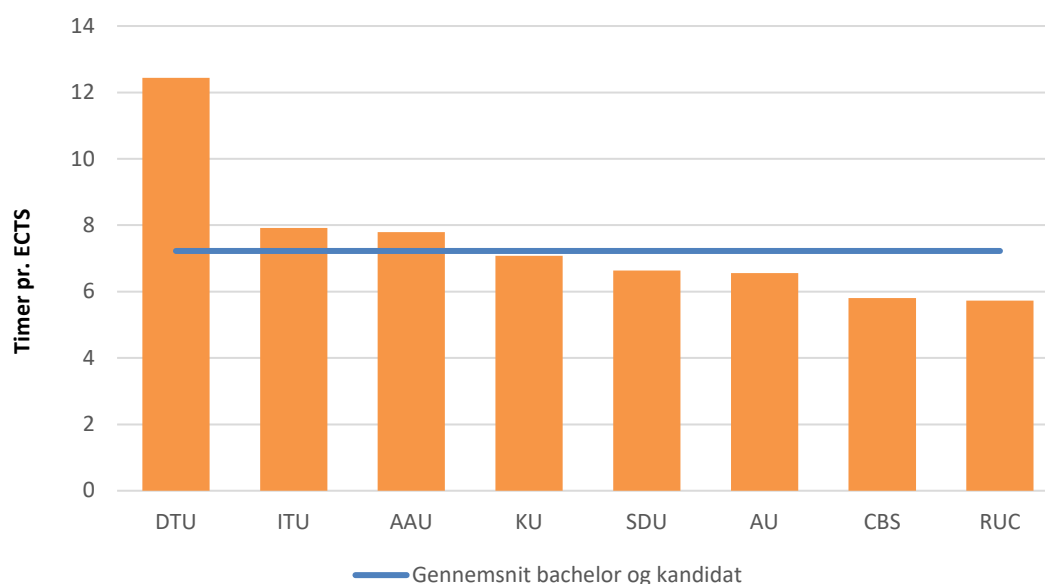
Undervisningstimer fra den studerendes perspektiv

CBS har et relativt lavt antal undervisningstimer pr. ECTS sammenlignet med de resterende danske universiteter, hvilket skal ses i lyset af, at langt de fleste uddannelser er på det laveste taxameter i modsætning til de andre universiteter. Alle uddannelser lever dog op til CBS' egen minimumsstandard, som er 4,8 timer pr. ECTS på bachelorniveau og 4 timer pr. ECTS på kandidatniveau svarende til samlet hhv. 36 kontakttimer og 30 kontakttimer pr. fag a 7,5 ECTS og dermed hhv. 144 og 120 timer pr semester.

Minimumsstandarden er fastsat af uddannelsesdekanen i 2012 (se https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/rules_for_planning_of_teaching_activities_dk.pdf) og svarer til et undervisningsforløb over minimum 12 uger, hvor de studerende på bacheloruddannelserne modtager samlet mindst 12 kontakttimer pr. uge, mens det på kandidatuddannelserne er 10 kontakttimer pr. uge. Det skal dog bemærkes, at der er tale om minimumskrav til standardfag.

Enkelte fag vil være koncentreret omkring projektarbejde, som betyder færre forelæsninger, men mere vejledning. Det skal desuden bemærkes, at al eksamensforberedelse og eksamens-tid ikke er inkluderet.

Figur 35: Undervisnings- og vejledningstimer fra de studerendes perspektiv, CBS ift. sektor, timer pr. ECTS



Kilde: UFM's Datavarehus.

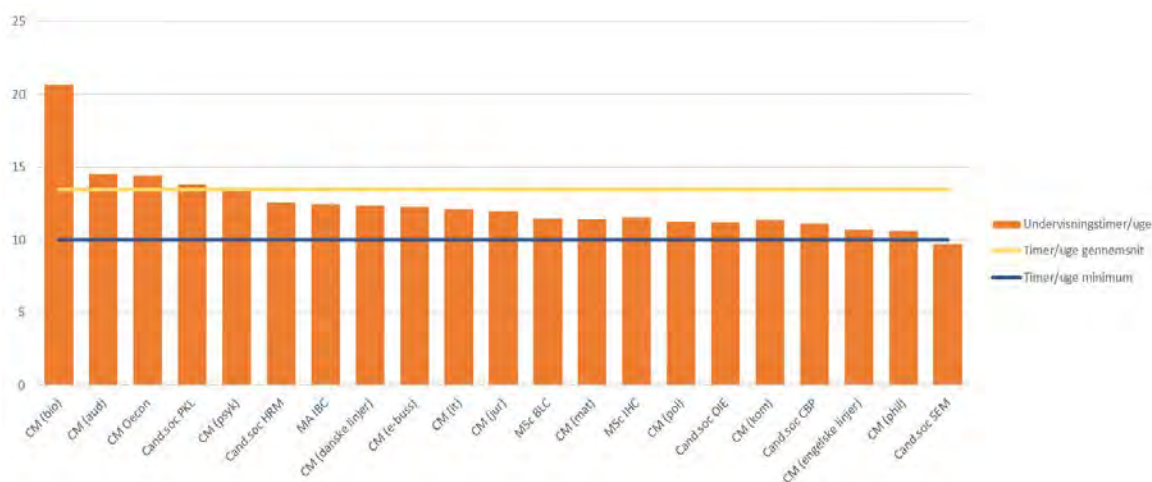
Figur 36: Antal undervisningstimer på bacheloruddannelser set fra de studerendes perspektiv pr. uge. Minimum er CBS' egen minimumsstandard.



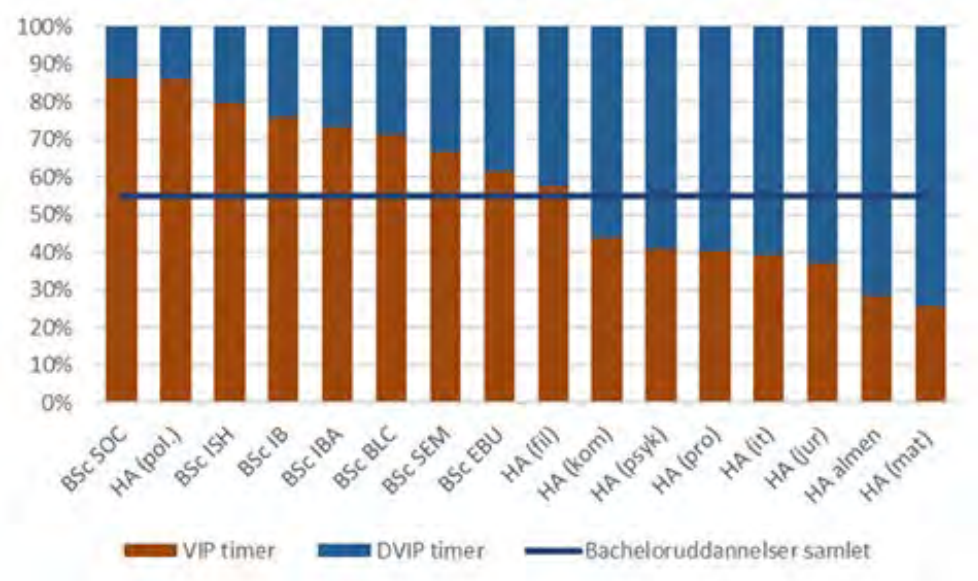
Kilde: UFM's Datavarehus

Note: Der er fundet en fejl i timeindberetningen for BSc BLC, og denne ligger i virkeligheden betydeligt over CBS' minimumsstandard. De korrekte tal er efterindberettet til Uddannelses- og Forskningsministeriet, men fremgår desværre endnu ikke af timetrækket.

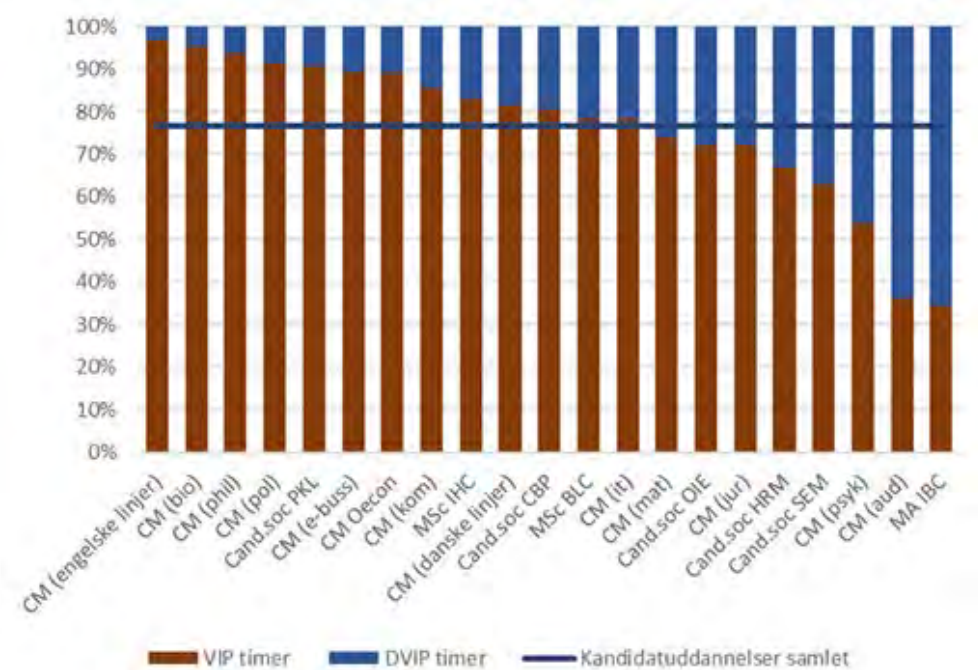
Figur 37: Antal undervisningstimer på kandidatuddannelser set fra de studerendes perspektiv pr uge. Minimum er CBS' egen fastsatte minimumsstandard.



Kilde: UFM's Datavarehus.

Figur 38: Fordeling af VIP/DVIP på undervisningstimer pr. bacheloruddannelse

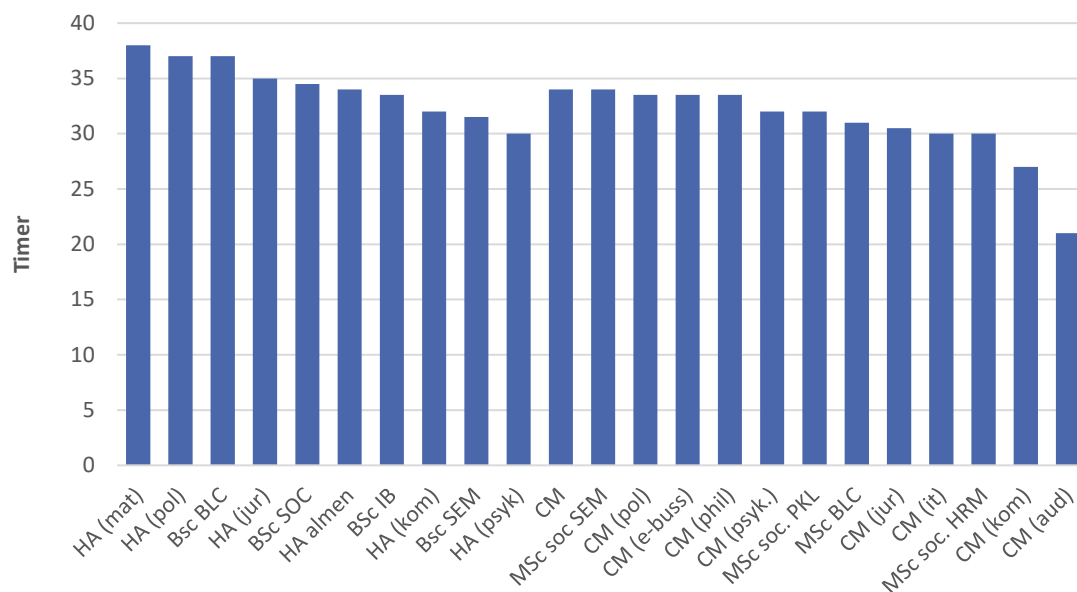
Kilde: Insight

Figur 39: Fordeling af VIP/DVIP på undervisningstimer pr. kandidatuddannelse

Kilde: Insight

Det er for nuværende ikke muligt at opdele VIP-andelene i undervisningstimer på stillingskategorier, men dette vil kunne indarbejdes som parametre i næste timeopgørelse, således at de fremgår af næste års forretningseftersyn.

Nedenstående figur viser de studerendes anslåede tidsforbrug, når de bliver spurgt til, hvor mange timer de bruger på forberedelse og undervisning om ugen.

Figur 40: Studerendes tidsforbrug på forberedelse og undervisning, timer pr. uge (median)

Kilde: Uddannelseszoom

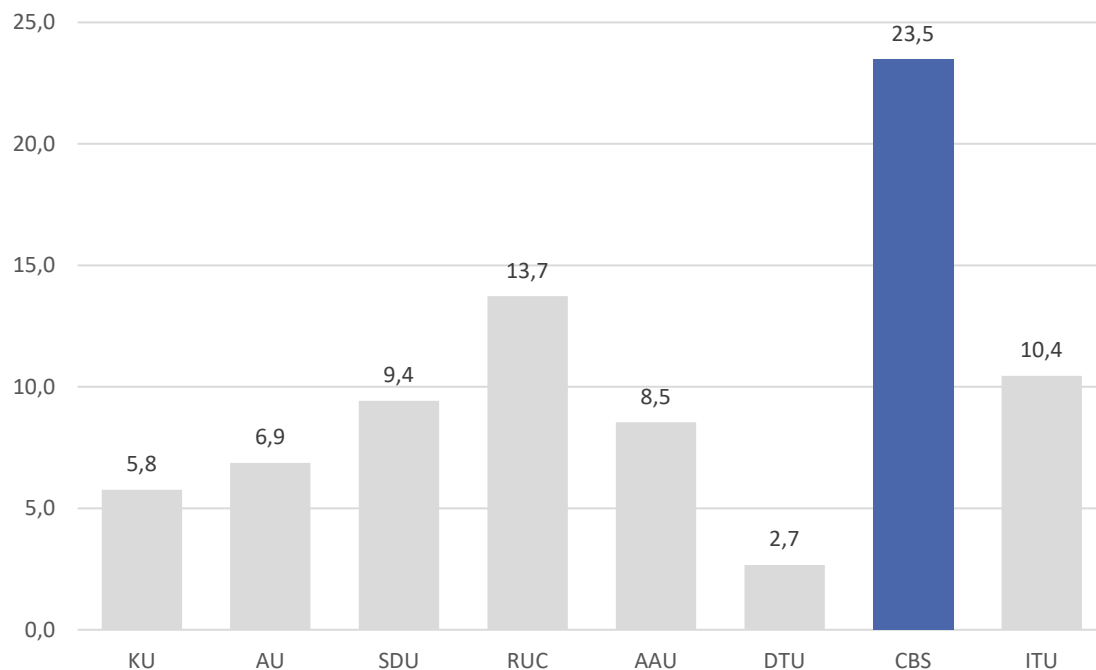
Delkonklusioner fra forskningsdækning

CBS har en forholdsvis høj DVIP-ratio med betydelige variationer imellem uddannelser. Antallet af undervisningstimer pr. ECTS er lavt sammenlignet med universitetssektoren generelt, men der skal tages højde for, at CBS kun har samfundsvidenskabelige fag, hvor det generelle antal undervisningstimer er på lavere niveau end de naturvidenskabelige fag.

7. Ressourcer

CBS har det højeste antal studerende pr. videnskabelig medarbejder i sektoren. Forskellen mellem de samfundsvidenskabelige fakulteter er mindre, men stadig markant, idet CBS har godt 20 studerende pr. VIP, mens det er mellem 14 og 16 studerende på de andre samfundsvidenskabelige fakulteter.

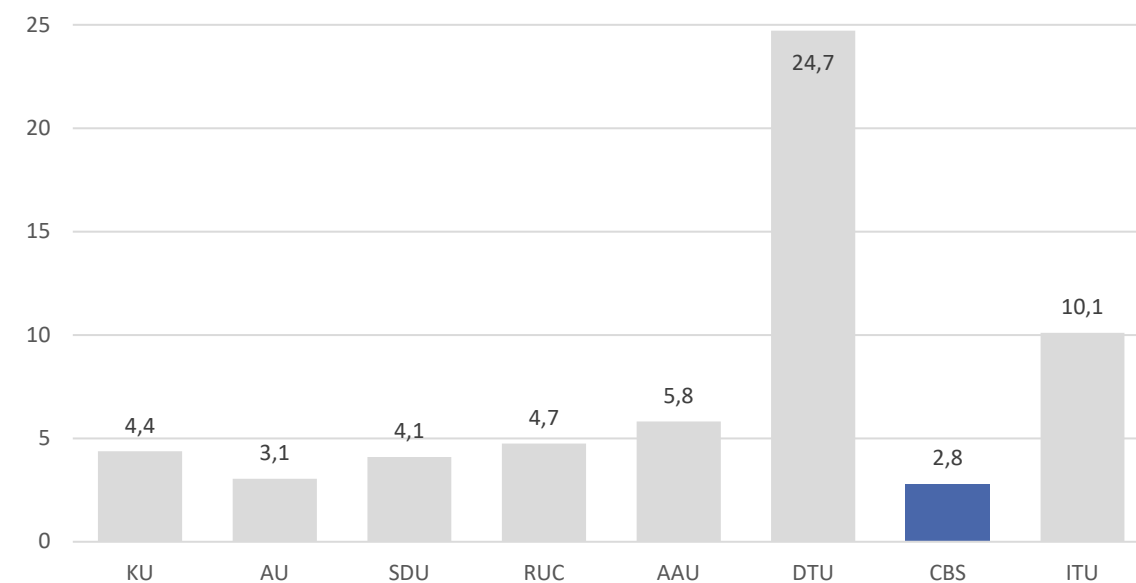
Figur 41: Antal STÅ plus årselever (på deltidsuddannelser) pr. VIP



Kilde: Danske Universiteter

Note: STÅ svarer til Studerende Årsværk, dvs. 60 ECTS

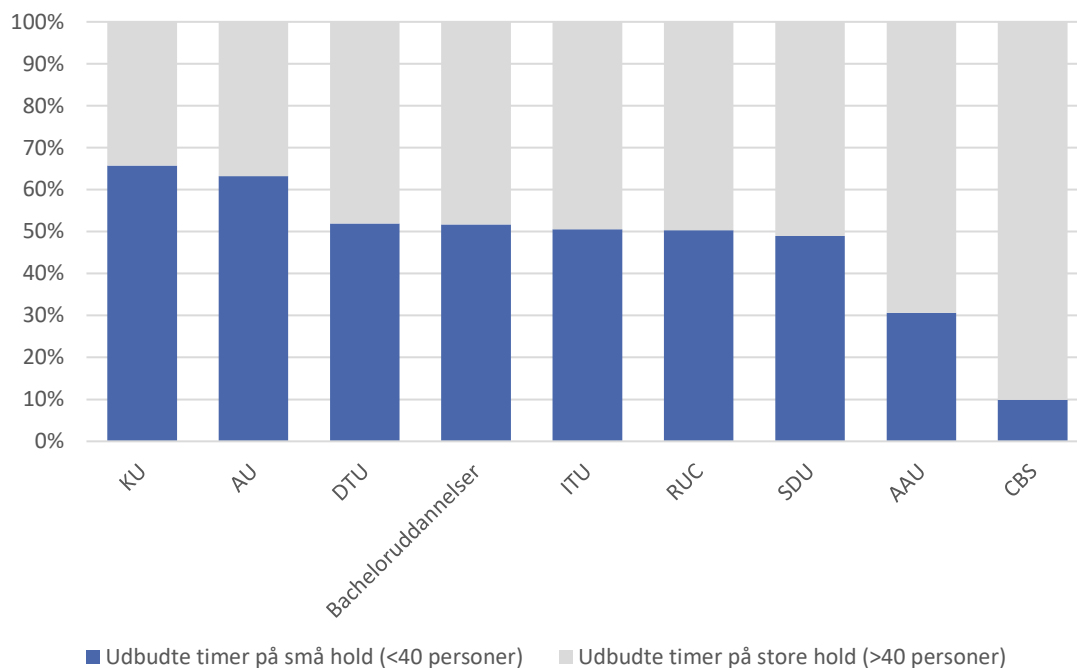
Figur 42: Kvadratmeter pr. studerende



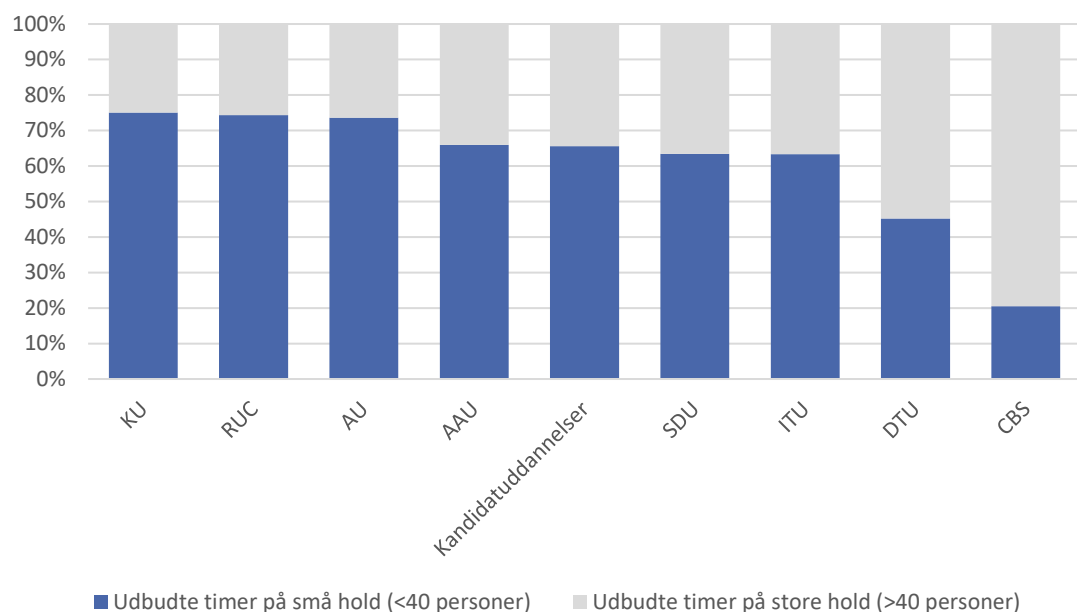
Kilde: Danske Universiteter

Holdstørrelse

Uddannelses- og Forskningsministeriet skelner mellem store hold og små hold ved 40 personer. De samfundsvidenskabelige uddannelser modtager samme taxameter, men der er betydelige forskelle på andelen af småholdsundervisning mellem CBS og de andre universiteter med samfundsvidenskabelige uddannelser. CBS har på både bachelor- og kandidatuddannelser markant mere undervisning på store hold.

Figur 43: Udbudte timer på holdstørrelse, bacheloruddannelser og sektoren

Kilde: UFM's datavarehus. Bacheloruddannelser svarer til den gennemsnitlige fordeling inkl. CBS.

Figur 44: Udbudte timer på holdstørrelse, kandidatuddannelser og sektoren

Kilde: UFM's datavarehus. Kandidatuddannelser svarer til den gennemsnitlige fordeling inkl. CBS.

Delkonklusioner på ressourcer

Overordnet set har CBS få kvadratmeter pr. studerende og få VIP'ere pr. studerende. Langt det meste af undervisningen foregår på store hold (over 40), hvilket adskiller CBS fra resten af de danske universiteter.

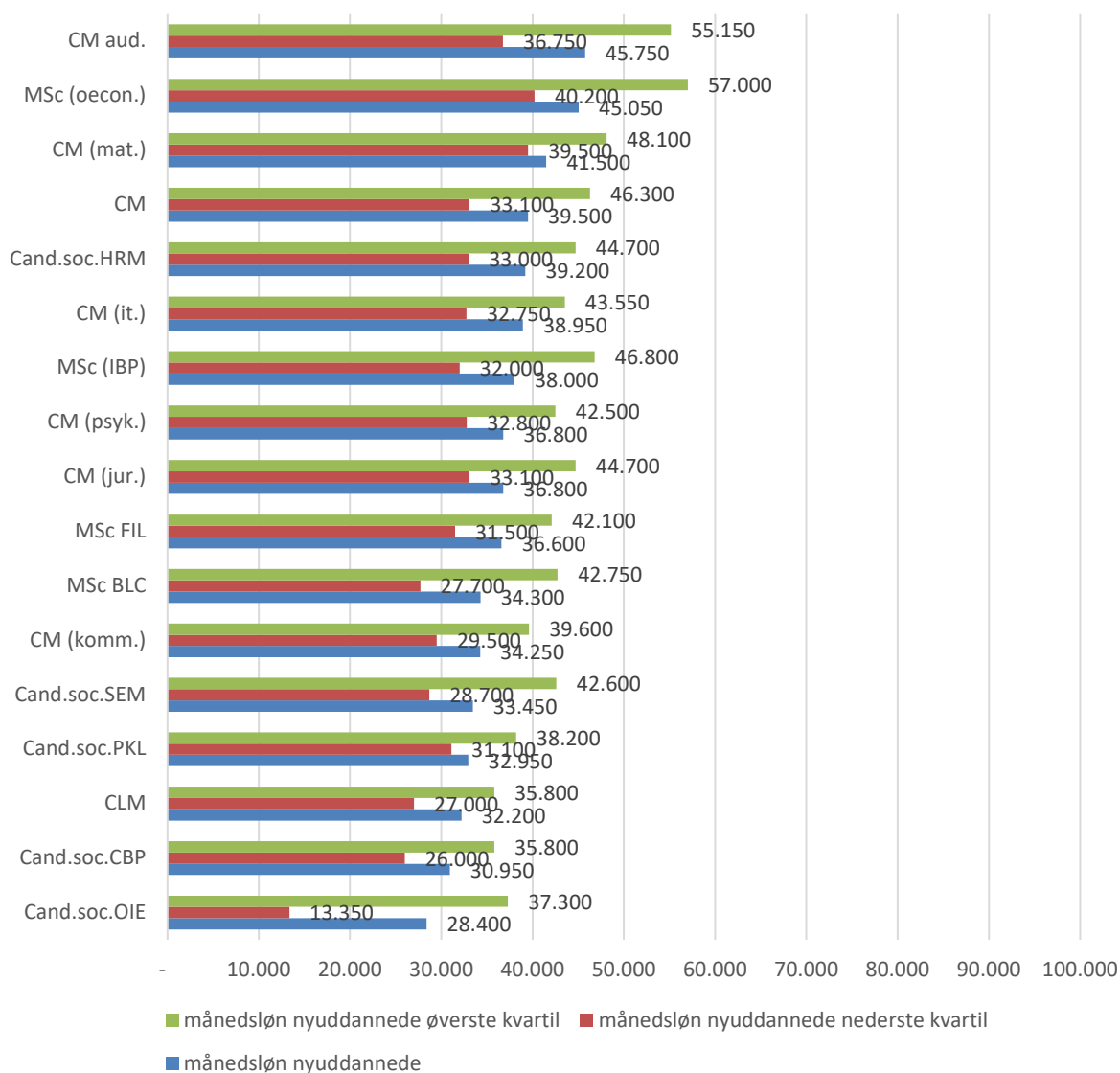
8. Løn og beskæftigelsesforhold for CBS-dimittender

Der er betydelige forskelle på CBS dimittenders lønniveau. Nedenstående viser medianløn, laveste månedsløn for øverste kvartil (månedsløn 75) samt højeste månedsløn for laveste kvartil (månedsløn 25).

Alle uddannelser har tilknyttet et advisory board af eksterne medlemmer, som på forskellig vis giver løbende rådgivning og vigtig sparring til studierne. En grundig revision af alle advisory boards blev foretaget i 2019, hvor der var særligt fokus på udbredelse af best practice imellem studierne. Egne alumner indgår i høj grad i studiernes advisory boards.

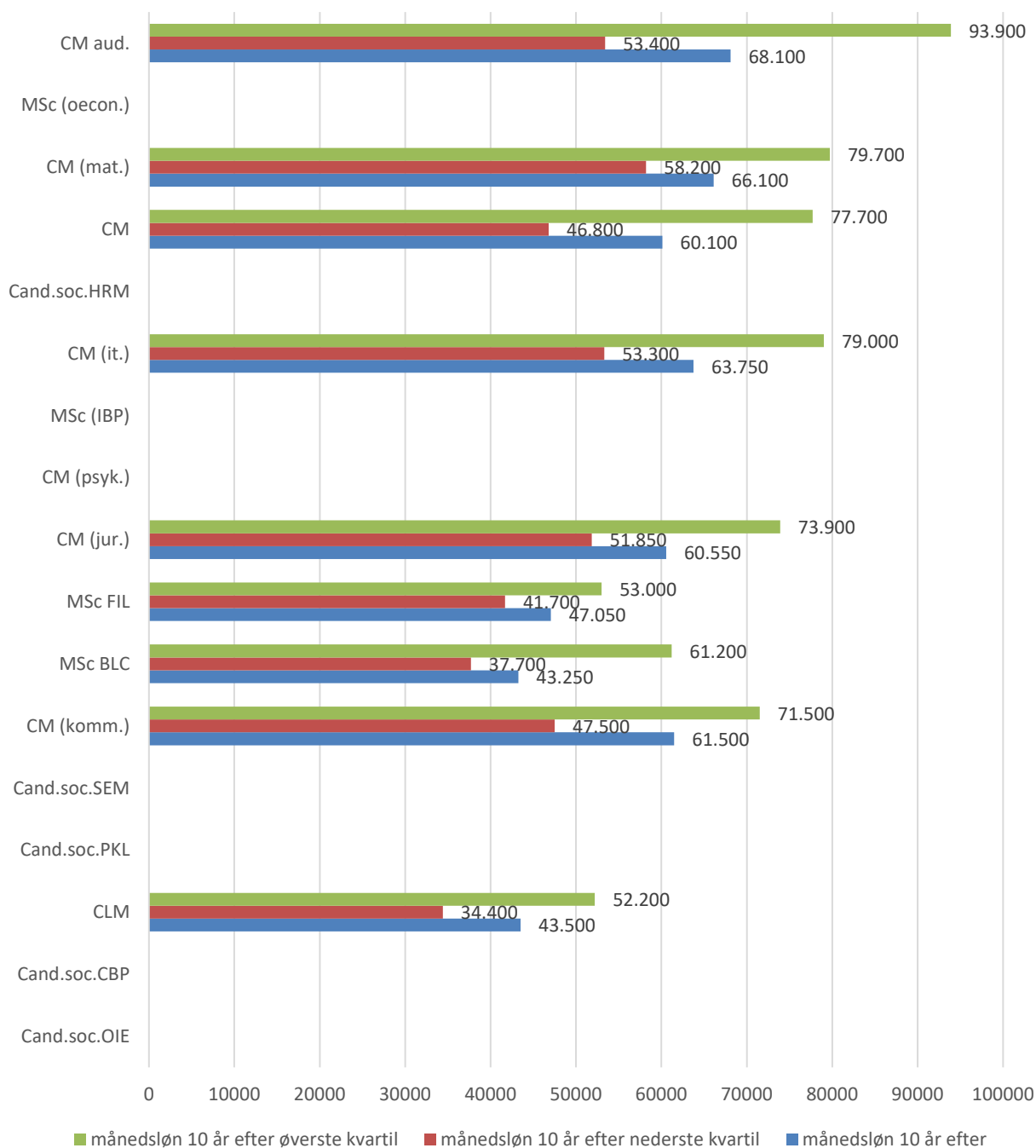
Ledighedstal er en central indikator for, i hvilken grad CBS-dimittender er relevante for arbejdsmarkedet, og målsætningen er, at ingen CBS-uddannelser i 2022 ligger over den gennemsnitlige dimittendledighed for universitetsuddannelser.

Figur 45: Dimittendløn opgjort et år efter dimission inkl. pension



Kilde: Uddannelseszoom

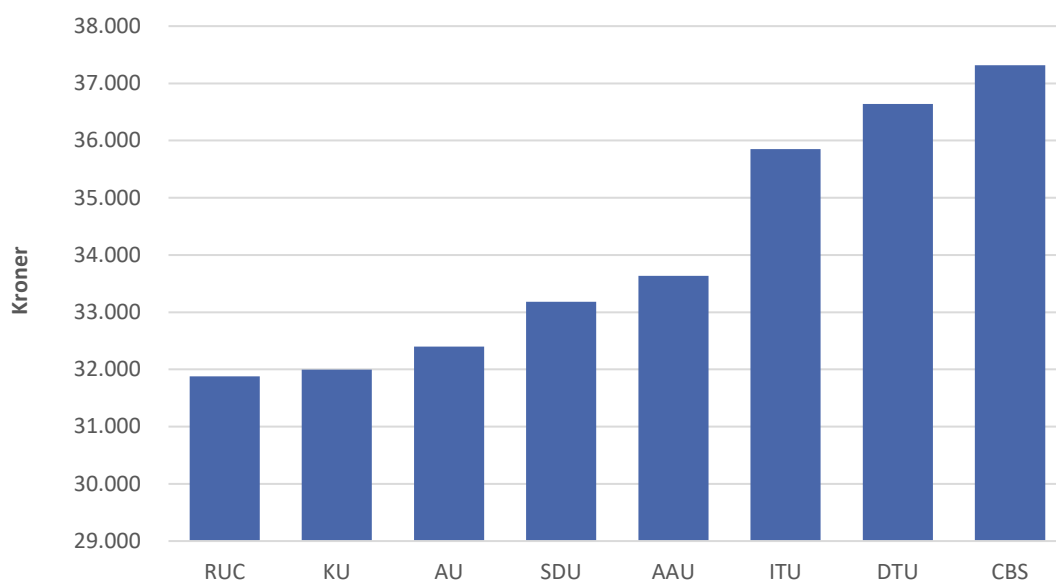
Note: Månedsløn øverste kvartil viser den laveste løn for den højeste kvartil dimittender. Månedsløn nederste kvartil viser højeste løn for den laveste kvartil.

Figur 46: Lønniveau ti år efter dimission inkl. pension

Kilde Uddannelseszoom

Note: Bemærk at selvom uddannelserne har eksisteret mere end ti år, kan lønoppørelse for små dimittendgrupper anonymiseres, så data ikke kan vises. Månedsløn 75 viser den laveste løn for højeste kvartil dimittender. Månedsløn 25 viser højeste løn for laveste kvartil.

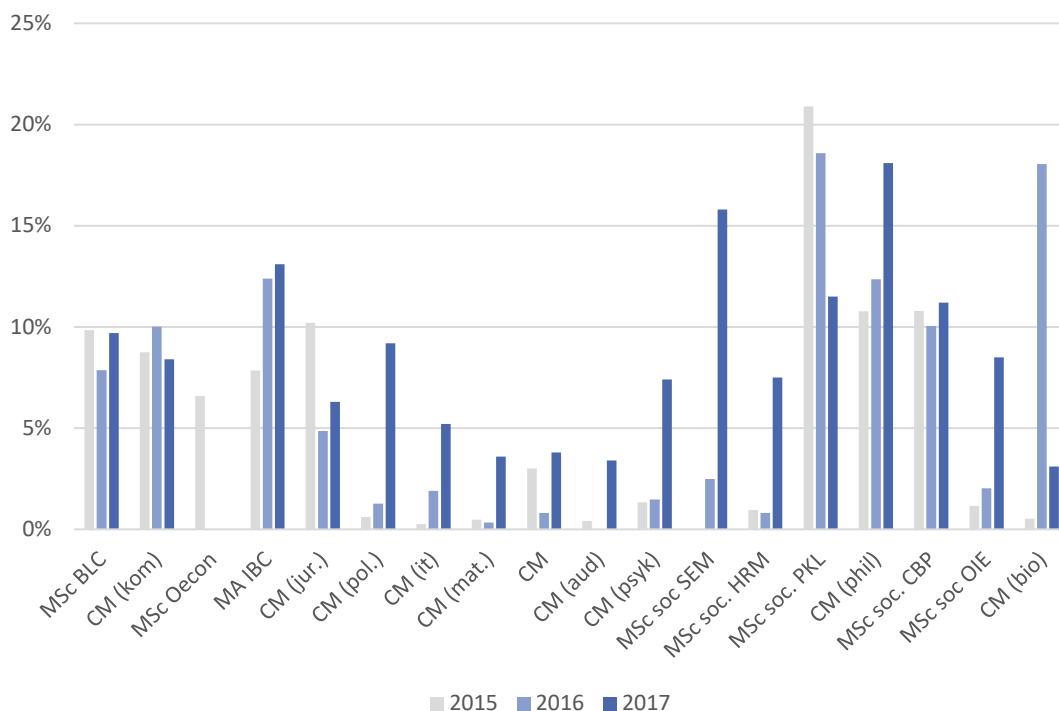
Figur 47: CBS-dimittenders lønniveau ift. andre danske universiteter



Kilde Uddannelseszoom

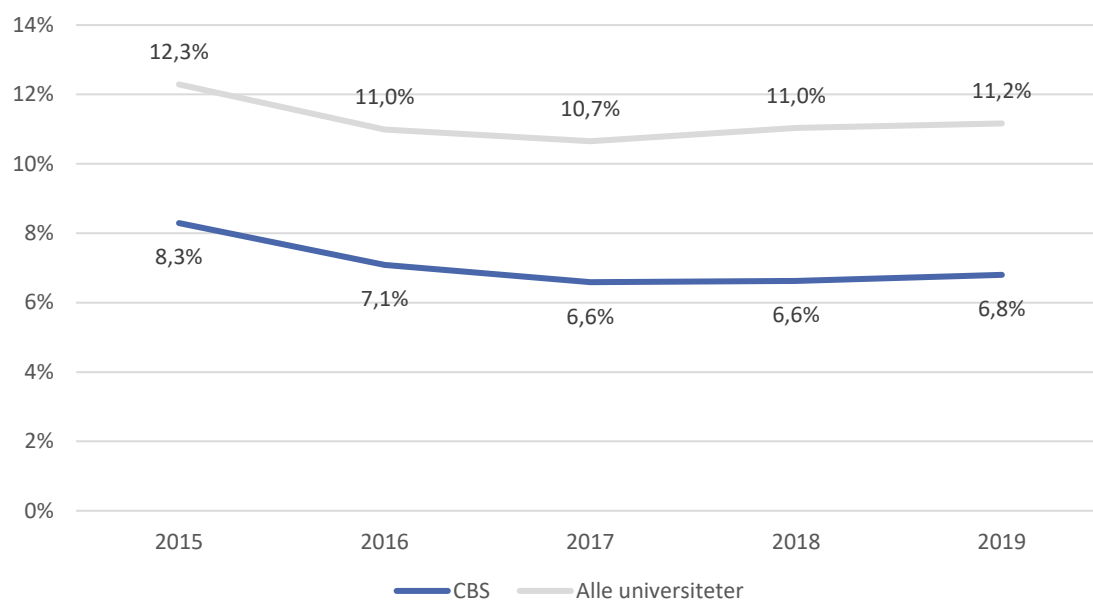
Note: Opgjort som et gennemsnit for perioden 2015-2017. Løn er inklusiv pension.

Figur 48: Ledighed målt 4.-7. kvartaler efter dimission – CBS' kandidatuddannelser



Kilde: UFM's datavarehus

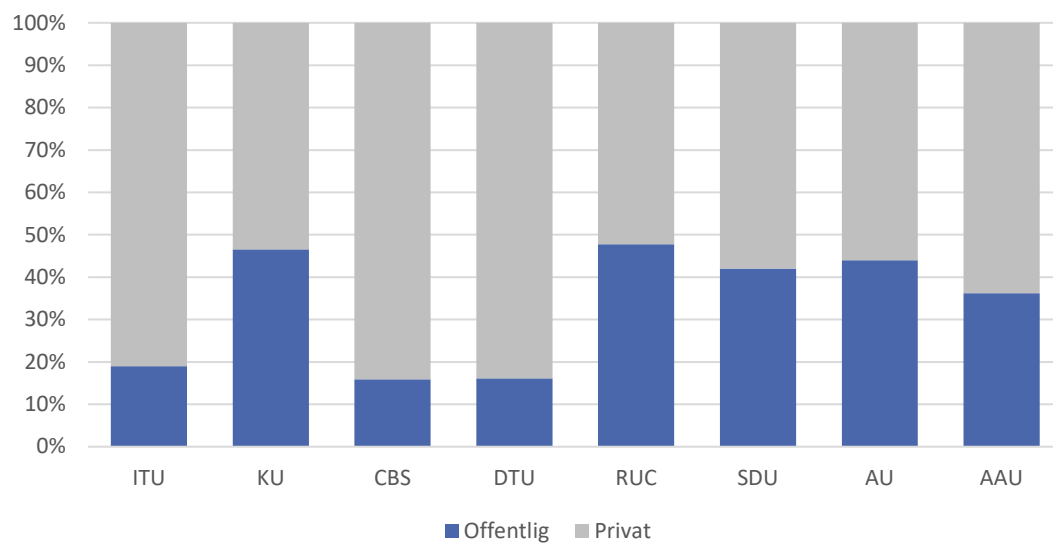
Figur 49: Ledighed målt 4.-7. kvartaler efter dimission – CBS ift. sektoren



Kilde: UFM's datavarehus

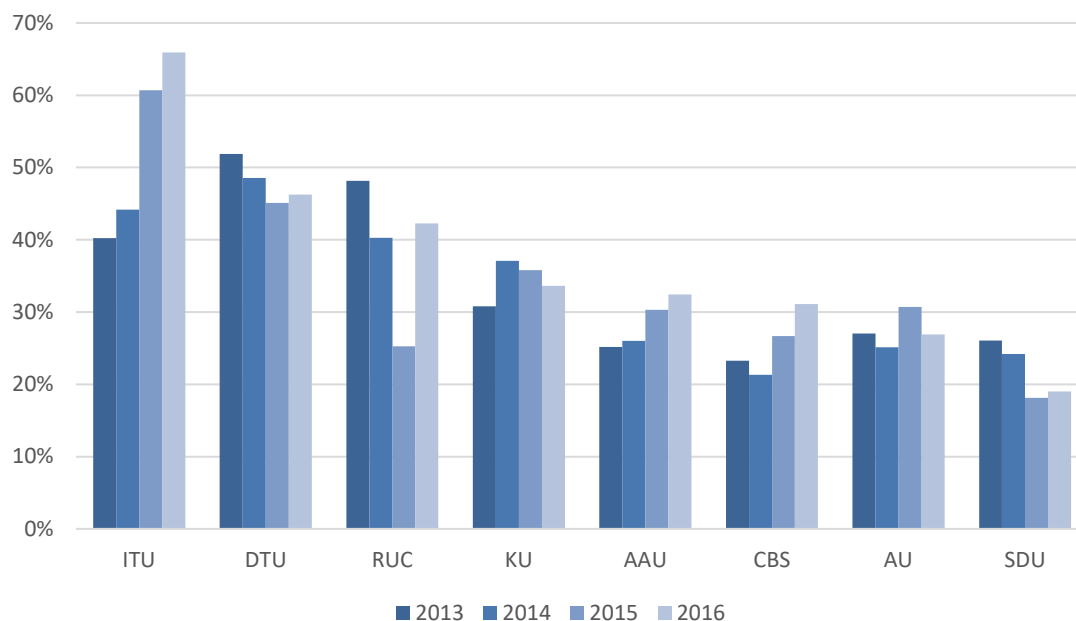
Note: 2019 er opgørelsesår og vedrører dimittender fra 2017. Ledighed er angivet som fuldtidsledige.

Figur 50: Andel ansatte i hhv. offentlig og privat sektor



Kilde: UFM's datavarehus opgjort 2018.

Figur 51: Udvikling i andelen af internationale studerende beskæftigede i DK (EU, EØS og tredjelande)



Kilde UFM's datavarehus

Note: Årstal angiver dimissionsår. Beskæftigelsesgrad opgøres to år efter dimission. Vær opmærksom på, at %-tallene skal ses i lyset af de absolutte tal. Eksempelvis er det 66% af ITU's internationale studerende, der får beskæftigelse i DK. Dog dækker tallet kun over 55 studerende.

Delkonklusioner på løn og beskæftigelse

CBS-dimittender har en høj løn som nyuddannede sammenlignet med andre universitetsdimittender. Dette kan blandt andet skyldes den meget store andel, der finder beskæftigelse i det private erhvervsliv. Enkelte studier har en vis overledighed sammenlignet med det nationale gennemsnit. Der er sat en række initiativer i værk for at øge beskæftigelsesgraden på disse, og der følges op på årlige møder mellem studier og uddannelsesdekanen.

Internationale dimittender fra CBS ser ud til at være mere tilbøjelige til at finde beskæftigelse i Danmark end tidligere, men udviklingen går langsomt og de seneste ministerielle tal refererer til dimittendårgangen, der afsluttede deres uddannelse i 2016. Det kan overvejes, om CBS selv skal foretage analyser, der kan give et mere detaljeret og opdateret billede. CBS bør fortsat have fokus på at understøtte de internationale studerendes overgang til det danske arbejdsmarked.

9. Indstilling til bestyrelsen

Med udgangspunkt i strategiens målsætninger om særligt at øge diversiteten blandt CBS-studerende, højne undervisningens kvalitet og understøtte udviklingen af de studerende transformativ kompetencer er der en del initiativer undervejs, eksempelvis implementeringen af Nordic Nine, udviklingen af en DVIP-strategi og en gennemgang af uddannelsesporteføljen.

Som tillæg til disse og på baggrund af nærværende forretningsseftersynet anbefales det:

- At der arbejdes på at skabe en bedre kønsbalance på de uddannelser, hvor denne er uforholdsmæssig skæv. En sådan indsats bør være baseret på mere detaljeret viden om, hvorfor de pågældende uddannelser har en skæv fordeling, og hvilke værktøjer, der ville være mest effektive i forhold til at forbedre balancen.
- At de nuværende kvote 2-kriterier gennemgås med henblik på at undersøge om de i tilstrækkelig grad understøtter ambitionen om at tiltrække en bred talentmasse både på baggrund af geografiske og socioøkonomiske kriterier. Det bør desuden overvejes at etablere forsøg med særlige kvoter til fx ansøgere med ikke-akademisk familiær baggrund.
- At flere uddannelser etablerer "embedded internationalization", hvor udvekslingsophold bliver en mere integreret del af uddannelsen og etableres med særligt relevante universitetspartnere i udlandet. Øget brug og gensidig deling af online-fag udbudt i samarbejde med partneruniversiteter kan også være en relevant måde, hvorpå de studerende kan få en god international læringsoplevelse – særligt i den nære fremtid, hvor Corona-pandemien må forventes at sætte sit præg på de studerendes rejsemuligheder.
- At målsætningen for blended-learning og online-undervisning revideres med henblik på at fokusere på mere kvalitativt orienterede parametre frem for blot antal fag med online-/blended- elementer i undervisningen. En revision af målsætningen bør baseres på den omfattende evaluering af erfaringerne fra Corona-nedlukningen i forårssemesteret 2020.
- At der arbejdes målrettet for at øge de studerendes trivsel. Selvom CBS er på niveau med andre universiteter i nationale tilfredshedsmålinger, viser tallene, at en del studerende jævnligt føler sig ensomme og stressede. Erfaringerne fra de karakterfrie uddannelsesforløb skal analyseres, og positive effekter søges udbredt. Øget brug af feedback i undervisningen kan også være en måde, hvorpå de studerendes usikkerhed omkring faglige krav kan søges mindsket, og der bør arbejdes videre med at implementere kravet om feedback på alle fag. Eventuelle justeringer af optagelsessystemet kunne ligeledes understøtte ønsket om mindre fokus på karakterer.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

Bilag 1

Forkortelser af uddannelser på CBS med fulde titel (bemærk at flere refererer til samme uddannelse)

BSc BLC	BSc in Business, Language and Culture
BSc DM	BSc in Business Administration and Digital Management
BSc EBU	HA i Europæisk Business
BSc IB	BSc in International Business
BSc IBA	BSc in Business, Asian Language and Culture - International Business in Asia
BSc ISH	BSc in International Shipping and Trade
BSc MAK	HA i Markeds- og Kulturanalyse
BSc SEM	BSc in Business Administration and Service Management
BSc SOC	BSc in Business Administration and Sociology
HA (fil.)	HA(fil.) - Erhvervsøkonomi - filosofi
HA (it.)	HA(it.) - Erhvervsøkonomi - informationsteknologi
HA (jur.)	HA(jur.) - Erhvervsøkonomi - erhvervsjura
HA (kom.)	HA(kom.) - Erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
HA (mat.)	HA(mat.) - Erhvervsøkonomi - matematik
HA (pol.)	BSc in International Business and Politics (også IBP)
HA (pro.)	HA pro. - Erhvervsøkonomi og projektledelse
HA (psyk.)	HA(psyk.) - Erhvervsøkonomi - psykologi
HA almen	HA Almen Erhvervsøkonomi
CM	Cand.merc.
CM AEF	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Applied Economics and Finance
CM ASC	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Accounting, Strategy and Control
CM BCM	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Brand and Communications Management
CM EMF	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Økonomisk Markedsføring
CM EMF (EK)	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Økonomisk Markedsføring (Erhvervskandidat)
CM FIR	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Finansiering og Regnskab
CM FIR (EK)	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Finansiering og Regnskab (Erhvervskandidat)
CM FIV	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Finance and Investments
CM FSM	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Finance and Strategic Management
CM HRM	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Human Resource Management
CM IBS	Cand.merc. erhvervsøkonomi - International Business
CM IMM	Cand.merc. erhvervsøkonomi - International Marketing and Management

CM MIB	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Management of Innovation and Business Development
CM SAM	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Sales Management
CM SCM	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Supply Chain Management
CM SCM (EK)	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Supply Chain Management (Erhvervskandidat)
CM DS	Cand. merc. Data Science
CM SOL	Cand.merc. erhvervsøkonomi - Strategy, Organisation and Leadership
CM (aud.)	Cand.merc.aud. - Revisorkandidat
CM (bio.)	MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship
CM (it.)	MSc in Business Administration and Information Systems
CM (e-buss.)	MSc in Business Administration and Ebusiness
CM (jur.)	Cand.merc.(jur.) - Erhvervsøkonomi og Jura
CM (kom.)	Cand.merc.(kom.) - Erhvervsøkonomi og Virksomhedskommunikation
CM (mat.)	Cand.merc.(mat.) - Erhvervsøkonomi og Matematik
CM (phil.)	MSc in Business Administration and Philosophy
CM (pol.)	MSc in International Business and Politics (også IBP)
CM (psyk.)	Cand.merc.(psyk.) - Erhvervsøkonomi og Psykologi
MA IBC	MA in International Business Communication
MA MCO	MA in Multicultural Communication (tidl. profil MA IBC)
MSc BLC	MSc in Business, Language and Culture
MSc DSC	MSc in Business Administration and Data Science
MSc IHC	MSc in Business Administration and Innovation in Health Care
MSc Oecon.	MSc in Advanced Economics and Finance (cand.oecon.)
MSc soc OIE (cand.soc.)	MSc in Social Science - Organisational Innovation and Entrepreneurship
MSc soc SEM	MSc in Social Science - Service Management (cand.soc.)
MSc soc. CBP	MSc in Social Science - Management of Creative Business Processes (cand.soc.)
MSc soc. HRM	Cand.soc. - Human Resource Management
MSc soc. PKL	Cand.soc. - Politisk Kommunikation og Ledelse
MSc soc SDE	Cand. soc OIE in Strategic Design and Entrepreneurship (med KADK)

Undervisningsaktiviteter og kontakttimer

I forbindelse med forretningseftersynet af medarbejderporteføljen, der blev drøftet på bestyrelsesmødet 30. april, blev bestyrelsen præsenteret for en opgørelse af de videnskabelige medarbejderes kontakttimer i forbindelse med undervisning.

I forbindelse med diskussionen på mødet var der et ønske om at få suppleret opgørelsen af kontakttimer med et mere fyldestgørende billede af de videnskabelige medarbejderes forskellige undervisningsaktiviteter.

Dette notat indeholder derfor følgende:

- En oversigt over fordelingen af de videnskabelige medarbejderes undervisningsaktiviteter på forskellige typer af aktiviteter (så detaljeret som CBS' opgørelsesmetoder tillader) og på uddannelser.
- Eksempler på underviserprofiler og eksempler på, hvordan et typisk undervisningsforløb fordeler sig på forskellige typer af aktiviteter.
- En udvidet opgørelse af de såkaldte kontakttimer, der også indeholder de timer, der aflønnes ved honorar for en særlig undervisningsindsats.

I forretningseftersynet af dagstudierne indgår endvidere et "studenterperspektiv" på kontakten mellem studerende og undervisere. Dvs. hvor nærværende notat beskriver fordelingen af medarbejdernes opgaver, så er der i forretningseftersynet en opgørelse af i hvilket omfang en studerende møder forskellige typer af undervisning og undervisere.

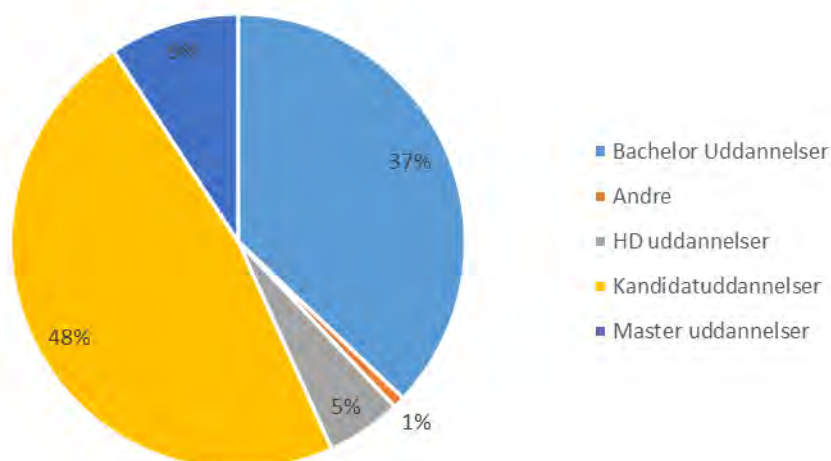
Fordelingen af undervisningsaktiviteter

Figur 1 viser de samlede undervisningsaktiviteter fordelt på CBS' uddannelser i 2019 for adjunkter, lektorer og professorer (inkl. mso). Al undervisningsaktivitet indgår i opgørelsen (forberedelse, undervisning, eksamen, vejledning o.a.), og både de såkaldte Prophix-timer og de honoraraflønnede timer er medtaget.

Undervisningsaktivitet på bachelor- og kandidatuddannelser repræsenterer i alt 85 pct. af aktiviteterne, mens uddannelserne på executive master og MBA følger derefter med i alt 9 pct. af totalen. HD tegner sig for 5 pct.

Til sammenligning udgør bachelor- og kandidatstuderende 75 pct. af studenterbestanden, mens HD samt executive master og MBA tegner sig for henholdsvis 17 og 8 pct. Dvs. HD-studerende fylder relativt mere blandt de studerende end deres undervisning fylder blandt adjunkternes, lektorernes og professorernes undervisningsaktivitet, hvilket skyldes, at en stor del af HD-undervisningen varetages af DVIP.

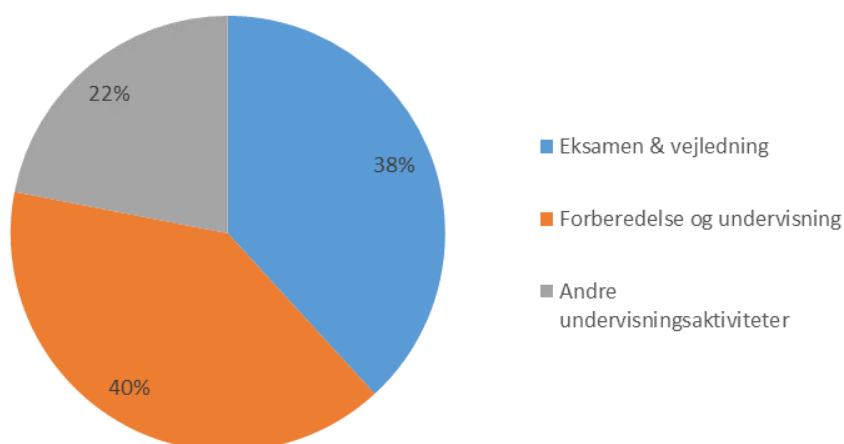
Figur 1: Undervisningsaktiviteter (timer) fordelt på uddannelsesgrupper



Kilde: Prophix

Figur 2 og 3 viser fordelingen på forskellige aktiviteter: Forberedelse og undervisning, vejledning og eksamen samt andre aktiviteter (som fx curriculumplanlægning, studienævnssarbejde, linjekoordination, fag- og studieudvikling samt lærer- og bedømmerkoordination). Det er alene timer på bachelor- og kandidatuddannelser, der indgår i figur 2 og 3, da honorar aflønnet undervisning, som kun anvendes på efter- og videreuddannelser, ikke kan opgøres på forskellige aktiviteter.

Figur 2: Undervisningsaktiviteter (timer) fordelt på aktivitetsgruppe – bachelor- og kandidatuddannelser

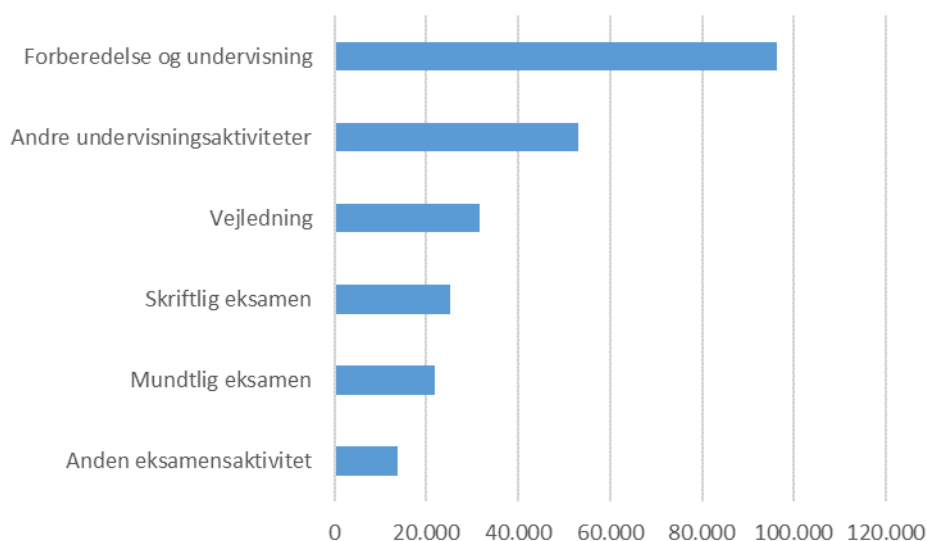


Kilde: Prophix

Som det fremgår af figur 2, så udgjorde undervisning og forberedelse samt eksamen og vejledning hver ca. 40 pct. af de samlede undervisningsaktiviteter i 2019.

Figur 3 viser aktivitetsgrupperne, hvor eksamensopgaverne er opdelt yderligere på hhv. skriftlig og mundtlig eksamen.

Figur 3: Undervisningsaktiviteter (timer) fordelt på detaljerede aktivitetsgrupper



Kilde: Prophix

Underviserprofiler

Der er stor variation i, hvordan underviserprofiler ser ud på CBS. I figur 4 vises arbejdstidsfordelingen for forskellige VIP-kategorier.

På baggrund af normaftalen har VIP et undervisningsansvar, der er fastsat til et antal timer pr. år på baggrund af blandt andet deres aftalte forskningsprocent. Figur 4 viser det beregnede årlige undervisningsomfang for en VIP – henholdsvis en lektor/professor og en adjunkt – på fuld tid. I det følgende er forskellene mellem stillingskategorier og på tværs af undervisningsforløb skitseret.

Figur 4: Arbejdstidsfordeling (årlig) for en professor, lektor og adjunkt

Arbejdstidsfordeling	Professor, professor mso & lektor	Adjunkt
	Forskningsprocent: 34 pct.	Forskningsprocent: 50 pct.
Timer til forskning, undervisning og andre faglige opgaver	1.536	1.536
Forskning	522	768
Rådighedspulje	150	140
Undervisning og andre faglige opgaver	864	628

Note: Arbejdstimetotal er angivet excl. Ferie, feriefridage og frokost

Forskningstid beregnes på baggrund af den aftalte forskningsprocent. En forskningsprocent på 34 (standarden for lektorer og professorer) giver således 522 timer årligt, mens en forskningsprocent på 50 (standarden for adjunkter) giver 768 timer.

Der afsættes derudover en rådighedspulje for hver enkelt VIP til opgaver, der ikke er knyttet direkte til undervisning eller forskning, fx løbende interaktion med kolleger, kompetenceudvikling, deltagelse i symposier og kontakt med studerende, der ikke foregår direkte i forbindelse med undervisning. For en VIP med en forskningsprocent på 34 udgør puljen 150 timer årligt.

”Undervisning og andre faglige opgaver” rummer alle opgaver i forbindelse med undervisning samt andre faglige opgaver, herunder forberedelse af undervisning, fagansvar, eksamen, den faglige vejledning, studieledelse samt deltagelse i centrale fora som fx Akademisk Råd m.v.

Et eksempel på hvordan timefordeling på et bachelorkursus kan se ud er vist i figur 5. Der er tale om et tænkt bachelorkursus på 7,5 ECTS med i alt 160 studerende, som består af i alt 36 lektioner, hvilket er minimum for CBS’ bachelorkurser. Antallet af lektioner varierer og fx har bachelorstuderende i gennemsnit lidt flere timer end kandidatstuderende på et kursus.

Eksemplet giver et indtryk af, hvad det samlede ansvar for planlægning og afvikling af et kursusforløb udgør i timer. Et sådant timeforbrug skal ses i forhold til en VIP’s samlede årlige undervisningsansvar, der er vist i figur 4.

Det fremgår af figur 5, at der i forberedelse af undervisningen er forskel på det aftalte time-tal for adjunkter og for gruppen af lektorer og professorer. Der gives således et højere antal timer til forberedelse af undervisningen for førstnævnte gruppe, da adjunkter er relativt nye undervisere i forhold til lektorer og professorer.

Det er imidlertid særligt eksamensformen og indholdet af eksamen, der kan give stor variation i timeforbruget på et ”almindeligt” kursus. Eksemplet i figur 5 viser både en skriftlig stedprøve, der er en timemæssig ”billig” eksamensform, samt en mundtlig eksamen på baggrund af en skriftlig opgave, som er en betydeligt ”dyrere” eksamensform. I dette tænkte tilfælde ca. 200 timer dyrere, hvilket svarer til næsten en fjerdedel af den samlede årlige undervisningsaktivitet for en lektor/professor.

Ud over de elementer, der er indregnet i eksemplet i figur 5, kunne der også indgå timer til fx udvikling af blended-learning elementer. Antallet af kontakttimer i eksemplet i figur 5 er 36, svarende til mellem 7,7 og 13,7% af den samlede undervisningsaktivitet for kurset.

Figur 5: Profil for et undervisningsforløb – et tænkt bachelorkursus

Bachelor kursus, 160 studerende, timer	Professor, professor mso & lektor	Adjunkt
Fagansvar	25	25
Forberedelse og undervisning pr. lektion	3,5 timer/lektion	4,0 timer/lektion
Kompensation for træffetid	0,5 timer/lektion	0,5 timer/lektion
Forberedelse af undervisning	90	108
Træffetid	18	18
Undervisning, ved et min. undervisningsforløb	36	36
Eksamen (forberedelse & bedømmelse) I 160 studerende & 4 timers skriftlig stedprøve	93	93
Eksamen (forberedelse, bedømmelse & mundtlig eksamen) II 160 studerende & mundtlig eksamen pba. 20 siders opgave i grupper af to personer	283	283
Total for kurset	262 - 452 timer	280 - 470 timer

Kontakttimeopgørelse

I opgørelsen af kontakttimer, der blev præsenteret på bestyrelsesmødet den 30. april, indgik forelæsninger, holdtimer/øvelsetimer, online/blended undervisning, undervisning uden forberedelse og ph.d.-forelæsninger. Undervisning på Sino-Danish Center (SDC) i Beijing indgik også i forholdet 1:3. Opgørelsen indeholdt undervisning på hele CBS' uddannelsesportefølje, altså både bachelor- og kandidatuddannelser og hele efter- og videreuddannelsesområdet.

Det samlede årlige antal kontakttimer var sat i forhold til årsværk. Dvs. at medarbejdere, der kun har været ansat en del af året, ikke tæller for et helt årsværk, men for en andel svarende til ansættelsesperioden i det pågældende kalenderår. Samme princip gjaldt for deltidsansatte, ulønnet orlov samt helt eller delvist frikøbte medarbejdere.

I kontakttimeopgørelsen indgik således ikke vejledningstimer i forbindelse med skriftlige opgaver, herunder specialevejledning på kandidatuddannelserne.

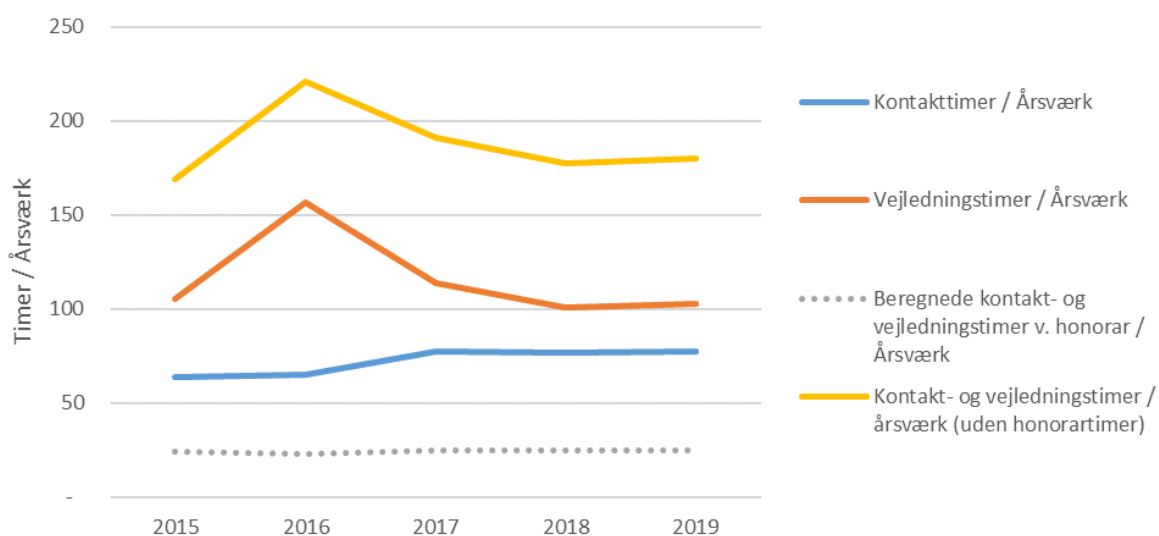
Desuden var honoraraflønnede timer på efteruddannelsesområdet ikke indregnet i opgørelsen af kontakttimer. En særlig undervisningsindsats på dette område kan aflønnes med honorar, når en VIP opfylder sin samlede arbejdsforpligtelse og derudover har løftet undervisnings- og bedømmelsesopgaver på efteruddannelsesområdet. Det drejer sig om opgaver inden for undervisning, eksamen og udvikling, mens fagkoordination og studieledelse ikke betragtes som særlige indsatser og derfor ikke aflønnes ved honorar.

Figur 7, som dækker adjunkter, lektorer og professorer (inkl. mso), viser: a) kontakttimer; b) vejledningstimer og c) et beregnet (implicit) antal kontakttimer aflønnet ved honorar for en særlig undervisningsaktivitet.

Det høje niveau af vejledningstimer i 2016 skyldes de mange dimittender og dermed en stor mængde af specialevejledning i det år pga. fremdriftsreformen.

Da honoraret er tildelt underviseren som et samlet tillæg for at påtage sig en særlig undervisningsopgave, er der ikke data for, hvor meget af denne aktivitet, der bestod af kontakt- og vejledningstimer. Men ved at anvende forholdet mellem kontakttimer og samlede undervisningsaktiviteter på alle CBS' uddannelser (excl. honoraraflønnede timer), kan et implicit antal kontakttimer konstrueres. På samme måde er et implicit antal vejledningstimer opgjort på baggrund af forholdet mellem vejledning og eksamensaktivitet generelt på bachelor- og kandidatniveau.

Figur 7: Kontakttimer inkl. vejledning og honoraraflønnede aktiviteter



Kilde: Prophix & SLS

Note: Honorarer udbetales ikke på baggrund af et eksakt antal timer. Honoraraflønnede aktiviteter opgjort som timer er beregnet ud fra en standard timepris.

4. STRATEGI – DISKUSSION

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

På bestyrelsesseminaret den 12.-13. november 2020 skal bestyrelsen præsenteres for den første portefølje af tværgående strategiske indsatser, som skal understøtte implementeringen af CBS' strategi. I vedlagte bilag 4.1 ligger et udkast til, hvad materialet til det årlige bestyrelsesseminar vil bestå af. Bilaget vil blive gennemgået på mødet,

For at identificere hvilke indsatser, der skal indgå i porteføljen af tværgående strategiske indsatser, har direktionen igangsat en proces, hvor institutter, administrative enheder og CBS Students er blevet bedt om at komme med deres input til mulige indsatser. Denne proces er stadigvæk i gang, men bilag 4.1 indeholder en foreløbig bruttoliste over mulige strategiske indsatser, som allerede nu er blevet identificeret.

Derudover indeholder bilaget direktionens første tanker i forhold til, hvordan porteføljen skal visualiseres og beskrives. Der indgår også en overordnet beskrivelse af Key Impact Indicators (KII), som bestyrelsen kan bruge til at følge den overordnede strategiske udvikling af CBS. Til sidst er der en beskrivelse af, hvordan allokeringen af ressourcer fra den strategiske pulje vil foregå.

Det indstilles, at bestyrelsen

- tager processen til efterretning, og
- drøfter om der er yderligere parametre, der vil være nyttige til at visualisere den kommende portefølje af strategiske indsatser, samt
- kommer med input til KII'erne

Bilag:

4.1 CBS' strategiimplementering – Porteføljestyling af tværgående strategiske indsatser

/BESTYRELSESMØDE/

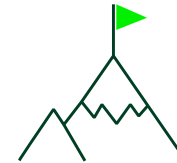
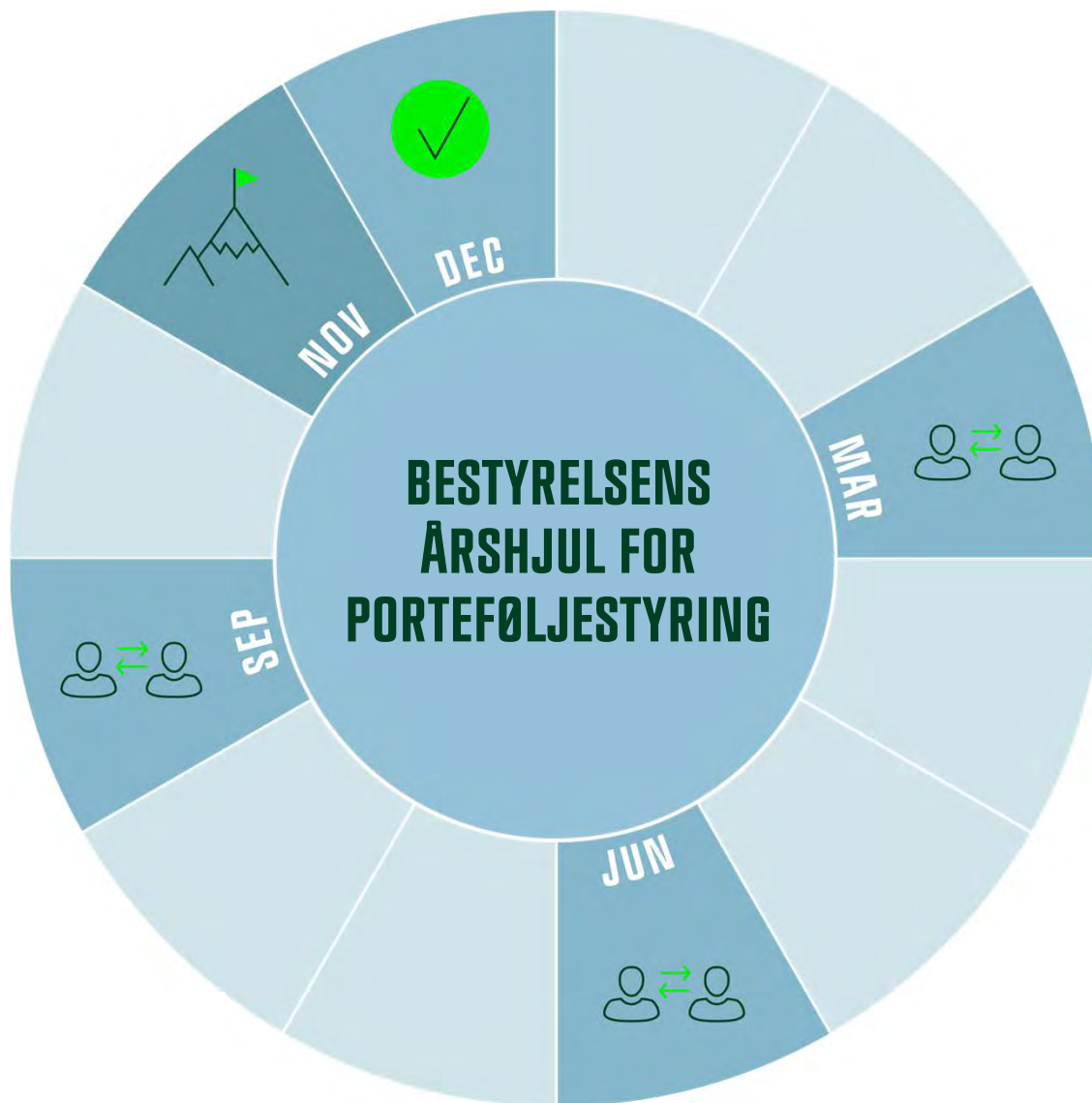
CBS' STRATEGI- IMPLEMENTERING

PORTEFØLJESTYRING AF TVÆRGÅENDE STRATEGISKE INDSATSER

11. SEPTEMBER 2020



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANOELSHØJSKOLEN



BESTYRELSESSEMINAR november

- Evaluere eksisterende portefølje af tværgående indsatser på baggrund af rapport fra direktionen (første gang i 2021)
- Vurdere sammensætning af kommende portefølje af tværgående indsatser på baggrund af oplæg fra direktionen, herunder ressourceallokering til indsatser (første gang i 2020)



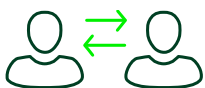
BESTYRELSESMØDE december

- Godkendelse af revideret portefølje af tværgående indsatser samt budget



BESTYRELSESMØDER marts – juni – september

- Sparring/støtte til implementering af udvalgte indsatser i porteføljen på baggrund af målrettede oplæg fra direktionen



BESTYRELSESMØDE

11. september 2020

- Direktionens første input til porteføljen af tværgående strategiske indsatser og feedback fra bestyrelsen
- Drøftelse af hvordan bestyrelsen bedst bidrager



BESTYRELSESSEMINAR

12.-13. november 2020

- Bud på første portefølje af tværgående strategiske indsatser
- Bud på ressourceallokering
- Bud på indikatorer (Key Impact Indicators)



BESTYRELSESSEMINAR I NOVEMBER

Materialet til det årlige bestyrelsesseminar i november vil bestå af:

1. En række visuelle oversigter over porteføljen af strategiske indsatser
2. Korte beskrivelser af de enkelte indsatser med bl.a. målbeskrivelser
3. Et sæt af overordnede KII'er (Key Impact Indicators) (som suppleres i de fem forretningseftersyn)
4. Forslag til ressourceallokering

Indholdet af disse punkter udfoldes på de efterfølgende slides.





1

Visuelle oversigter over
porteføljen af strategiske
indsatser

EKSEMPLER PÅ PARAMETRE I PORTEFØLJEN

De visuelle oversigter (porteføljediagrammer) vil blive konstrueret ud fra en række parametre/dimensioner, fx:

- Tidshorisont
- Ressourceforbrug
- Potentiel impact ift. strategi
- Risiko
- Status/fase for indsats
- Studenterdrevet vs medarbejderdrevet
- Udvikling af ny praksis vs forbedring af eksisterende
- Potentiale for at øge effektivitet
- Relevans for erhvervsliv
- Internationaliseringselement
- Forskningscentreret vs uddannelsescentreret
- Transformativt potentiale

Indsatser vurderes på ovenstående (og evt. yderligere) parametre, så porteføljen kan afbildes grafisk. Dette vil give direktion og bestyrelse et grundlag for at kunne vurdere porteføljens sammensætning, om den har den rette balance, og om den lever op til bestyrelsens forventninger.

Vi modtager gerne forslag til yderligere parametre/dimensioner.



BRUTTOLISTE OVER MULIGE STRATEGISKE INDSATSER

Bruttolisten på næste side er foreløbig og viser eksempler på indsatser, der ville kunne indgå i porteføljen af tværgående strategiske indsatser.

Vi har inkluderet nogle af de indsatser, som fremgik af direktionens uddybende notat fra bestyrelsesmødet den 29. juni samt nogle af de indsatser, der er blevet meldt ind fra organisationen, siden strategien blev vedtaget. På baggrund af organisationens foreløbige input, hvor nogle indsatser overlapper hinanden, er indsatserne blevet grupperet og titlerne generaliseret.

Det skal understreges, at nye indsatser kan blive tilføjet inden bestyrelsesseminaret i november, ligesom direktionen inden da vil prioritere i hvilke indsatser, der skal indgå i den første portefølje, som forventeligt vil indeholde 10-20 indsatser. I prioriteringen vil der blive taget hensyn til indsatsernes vigtighed og kvalitet, men også til sammensætningen af den samlede portefølje for at sikre god en balance.

BRUTTOLISTE OVER MULIGE STRATEGISKE INDSATSER

THEMATIC

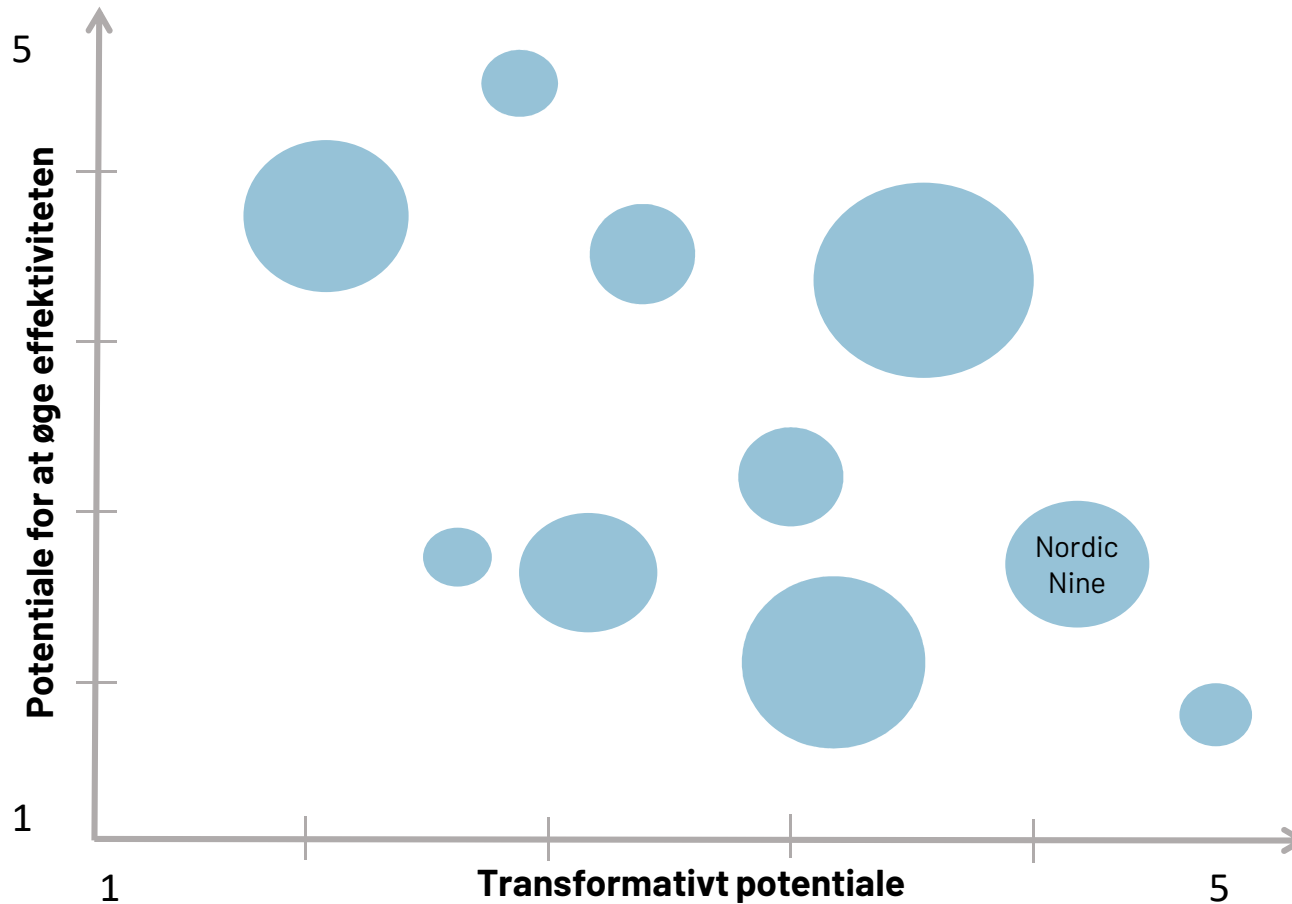
- Increased collaboration within STEAM
- Strengthening research within sustainability and green transition
- Digitalisation and how digital technologies bring fundamental changes to the organization and individuals
- Understanding the Nordic specificity in dealing with grand challenges

STRUCTURAL

- Implementation of the Nordic Nine
- Development of standardised course packs
- Development of signature teaching across CBS (in different areas)
- Programme Portfolio Reform
- Reform of Teaching Evaluation System
- Development of lifelong learning model
- Strategic dialogue with relevant foundations
- Development of the PhD education
- Development of our endowed professorship programme
- Development of the REEAD model to fit the new strategy
- Internal set-up for allocation of seed money to thematic projects
- Boosting advisory services for researchers applying for large cross-disciplinary resources
- Communication to change the narrative about being a CBS student
- Teaching in student life techniques
- A more coherent educational system
- Development of research support throughout all phases of the research data lifecycle (a Data Research Hub)
- Systematic process management at CBS
- Kopernikus – study administrative system
- Development of a sustainable campus
- Campus development to support the CBS Strategy
- Development of the promotion-track programme
- Clarification of career paths for administrative employees
- Diversity in VIP recruitments
- Diversity in the administrative units

EKSEMPEL PÅ PORTEFØLJEDIAGRAM

1

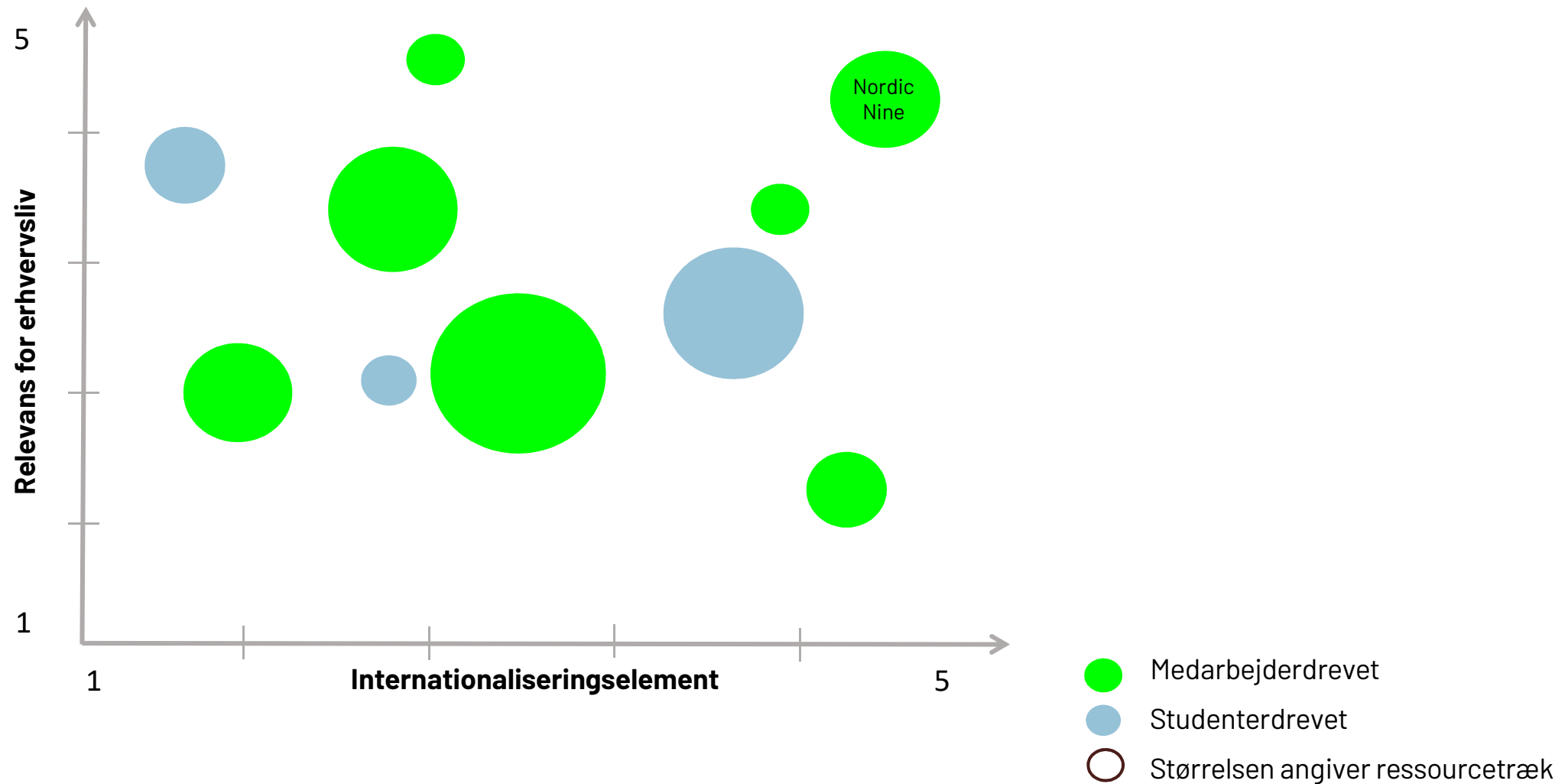


○ Størrelsen angiver ressourcetræk

Ved at klikke på en cirkel (indsats), vil der komme en kort beskrivelse frem af indsatsen. Det er i dette eksempel muligt at klikke på "Nordic Nine".

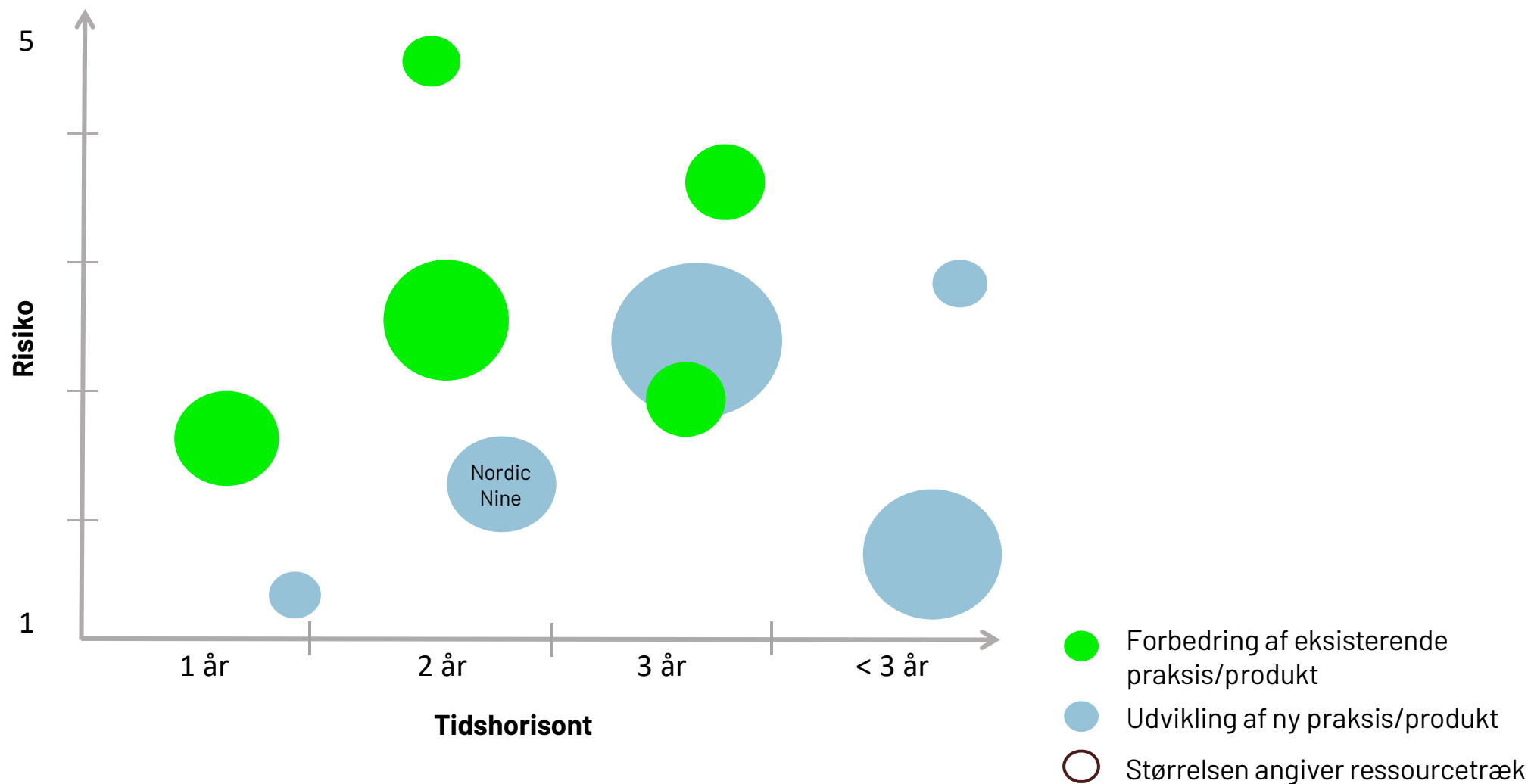
EKSEMPEL PÅ PORTEFØLJEDIAGRAM

2



EKSEMPEL PÅ PORTEFØLJEDIAGRAM

3





2

Korte beskrivelser af de enkelte indsatser med bl.a. målbeskrivelser

SKABELON FOR BESKRIVELSE AF INDSATS I PORTEFØLJEN

ELEMENT	BESKRIVELSE
Formål og sammenhæng til strategien	
Indsatsens udviklingsmål	
Kort beskrivelse af indsatsen	
Hvordan bidrager indsatsen til at forbedre effektiviteten og produktiviteten på CBS samt understøtter en bæredygtig udvikling af organisationen?	
Hvordan har indsatsen relevans for det danske erhvervsliv?	
Hvordan styrker indsatsen vores uddannelsesaktiviteter og i særdeleshed vores undervisningskompetencer og undervisningskvalitet?	
Hvordan bidrager indsatsen til internationalisering på CBS?	
Ressourcer	
Tidshorisont	

IMPLEMENTATION OF THE NORDIC NINE

➡ Tilbage til porteføljediagram

ELEMENT	DESCRIPTION
Priorities (core, connected, or area) to which the initiative relates	Core - Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio.
Aim of the initiative	The objective is that all students from CBS will see the transformational capabilities (Nordic Nine) reflected in their programmes to a variable degree. (One programme will e.g. – due to its particular characteristics – prioritize 1, 4 and 9 and another 2, 3 and 7 and direct less attention to the others.)
Description of the initiative	The Nordic Nine is CBS' proposal for the transformational capabilities of the future and have been developed with many internal and external stakeholders. For the Nordic Nine to become CBS' new compact with society all programmes need to incorporate them into their curricular design. Indicators for learning objectives to be applied across all programmes to evaluate the learning of the fundamental business knowledge as well as the transformational capabilities. Are to be developed in collaboration with AACSB as part of CBS' international accreditation.
How does the initiative contribute to improving the efficiency and productivity of CBS and support the sustainable development of the organization?	The initiative isn't directly targeted at efficiency. It does, however help create an overarching structure of learning goals that will make it easier, faster and more effective to set up and track learning goals and learning outcomes of the programmes.
How is the initiative relevant to the Danish business community?	CBS will provide the Danish business sector with graduates with disciplinary skills and transformational capabilities. Employers point towards such capabilities as being vital for all educational programmes in the future. Furthermore, the Danish business sector will find it easier to recruit employees among graduates from CBS based on the specific challenges they face as companies because of the more clear competence profile of the students.
How does the initiative strengthen our educational activities and in particular our teaching competencies and teaching quality?	Implementing the Nordic Nine will enable CBS to develop teaching goals for all programmes and courses. Moreover, they will allow CBS to introduce the assessment of those learning goals, thus allowing every teacher to reflect on the connection between their teaching and the goals achieved. Lastly, given that many of the transformational capabilities are not bound to a single discipline, they will require a pedagogical upskilling of some teachers, for which they will be supported with development opportunities and courses.
How does the initiative contribute to internationalization at CBS?	Internationalization is one of the Nordic Nine and will thus be expected to be a learning outcome of all programmes. This, in turn, will drive the embedded internationalization further.
Resources	The initiative will require working hours from both study boards (especially programme directors and programme managers) and staff from different administrative units. There will be information campaigns and seminars for programme managers. In the longer run, some teachers will have the need to invest time in pedagogical up- and reskilling.
Time frame	All study boards will have to revise their competency profiles in the fall of 2020 in order to link the specific programme profile to the Nordic Nine. The revised competency profiles will apply from the intake in 2021. All programmes have a revised competency profile by 2022. Year-on-year measurable increase in the capabilities of MSc graduates from 2024.



3

Et sæt af overordnede Key
Impact Indicators (KII)



OVERORDNEDE KEY IMPACT INDICATORS (KII)

Der skal frem mod bestyrelsesseminaret i november 2020 udvikles op til 10 overordnede KII'er, som bestyrelsen kan bruge til at følge den overordnede strategiske udvikling af CBS

KII'erne

- skal knytte sig til den strategiske ambition
- kunne indeholde indikatorer for:

**KVALITET
EFFEKTIVITET
IMPACT**

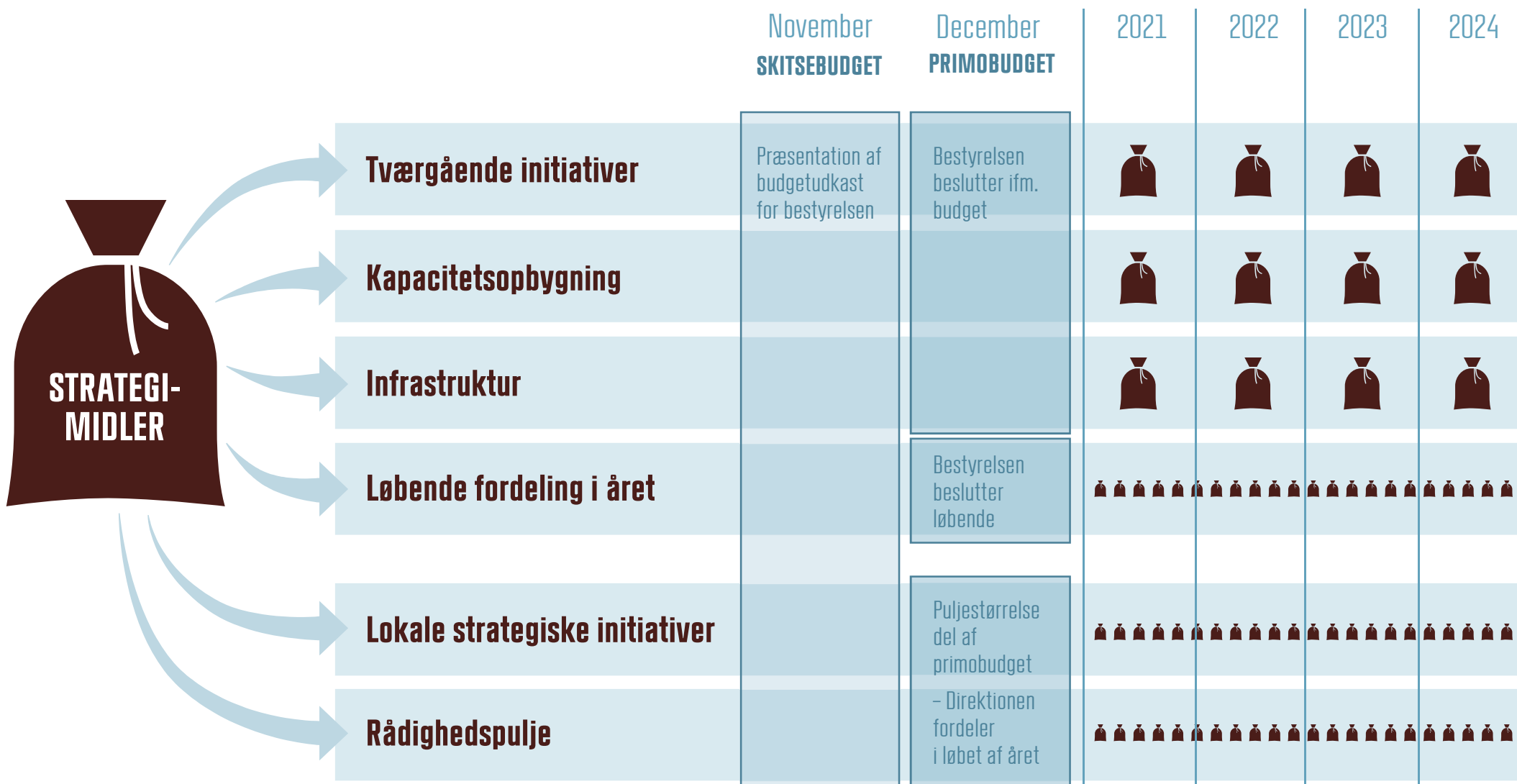
I nogle tilfælde vil vi skulle konstruere data, evt. via stakeholderanalyser, da vi på nuværende tidspunkt ikke har relevant data.

I de fem årlige forretningseftersyn uddybes/suppleres disse KII'er med en række specifikke data for de enkelte områder.



4

Ressourceallokering



5. DELEGATION VEDR. RENTETILPASNING OG PRÆCISERING AF DISPOSITIONER OVER FAST EJENDOM - GODKENDELSE

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Som opfølgning på forespørgsel fra bestyrelsen er rammerne for at delegere beslutningskompetence fra bestyrelsen til daglig ledelse blevet afdækket. I den forbindelse er der identificeret et behov for en præcisering af, hvilke dispositioner over fast ejendom, der udgør daglig drift og ledelse, samt muligheden for at delegere beslutningskompetence ift. rentetilpasninger af flexlån.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen træffer beslutning om at delegere kompetencen til at træffe beslutninger om rentetilpasning af flexlån til rektor. Herefter vil CBS' finansielle strategi skulle opdateres.
- Bestyrelsen tiltræder præciseringen af hvilke dispositioner over fast ejendom, der anses som del af daglig drift og ledelse.

Bilag:

5.1 Indstilling til bestyrelsen vedr. delegation

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

Indstilling til bestyrelsen vedr. delegation

Baggrund

Bestyrelsen har anmodet om en afdækning af mulighederne for delegation af de kompetencer og opgaver der jf. universitetsloven og CBS' vedtægter er hos hhv. bestyrelsen, bestyrelsesformanden og bestyrelsesformanden i forening med et medlem af bestyrelsen.

Ønsket er, at praktiske og administrative opgaver i videst muligt omfang delegeres til daglig ledelse, således at bestyrelsen forestår de overordnede strategiske beslutninger og ikke den faktiske udførsel.

Opsummering

Samlet set sætter universitetsloven grænser for omfanget af bestyrelsens mulighed for at delegere opgaver til daglig ledelse. I forhold til den nuværende situation er der på det administrative område mulighed for at foretage yderligere delegation på følgende område:

- Rentetilpasning af flexlån i lånets løbetid. Dette kræver en opdatering af CBS' finansielle strategi.

På ejendomsområdet præciseres kompetencedelingen mellem bestyrelsen og daglig ledelse nedenfor. Det indstilles at bestyrelsen tiltræder dette.

Fastlæggelse af opgaver og kompetencer

Opgave- og kompetencefordelingen i den offentlige forvaltning fastlægges ved almindelig lov, bekendtgørelse eller ved en bevillingslov. En sådan kompetencefastlæggelse sker for universiteterne i universitetsloven.

Ud over universitetsloven reguleres opgave- og kompetencefordelingen for CBS også i CBS' vedtægter, bestyrelsens forretningsorden, samt i bl.a. den finansielle strategi og regnskabsinstruksen m.v.

Delegation

En delegation medfører, at den, som opgaven er delegeret til, får de beføjelser og pligter, som den, der delegerede opgaven, har, mens ansvaret fortsat er hos den, der har delegeret opgaven. En delegation kan altid tilbagekaldes.

I det omfang der ikke foreligger et direkte eller indirekte delegationsforbud, kan opgaver og kompetencer delegeres inden for de regler og rammer, der gælder for såkaldt ulovgiven delegation.

Fast ejendom

Det fastlægges i Universitetsloven (§ 10, stk. 4), at det er bestyrelsesformanden sammen med et andet medlem af bestyrelsen, der disponerer over fast ejendom, ligesom dispositioner over fast ejendom er undtaget rektors tegningsret. Henset til lovens opbygning og bemærkningerne hertil har Kammeradvokaten vurderet, at der foreligger et indirekte delegationsforbud ift. dispositioner over fast ejendom. Denne kompetence kan derfor ikke delegeres, hverken generelt eller konkret.

Dispositioner over fast ejendom dækker over alle de handlinger, der fastslår, stifter, ændrer eller ophæver en ret over fast ejendom. Fx køb og salg, pantsætning, leje eller fremleje af fast ejendom.

Der er imidlertid visse dispositioner over fast ejendom der har en sådan karakter, at der er tale om daglig drift/ledelse, og derfor er noget der hører under rektors kompetence. Dispositioner over fast ejendom, der udgør daglig drift, kan varetages af rektor, uden der er behov for delegation fra bestyrelsen.

Det vil altid være en konkret vurdering, hvorvidt der med en disposition over fast ejendom er tale om daglig drift/ledelse. Det vurderes, at følgende dispositioner over fast ejendom *ikke* kan delegeres til rektor:

- Alle typer af nybyggerier
- Køb og salg af fast ejendom
- Etablering, ændring eller opsigelse af længerevarende/permanente rettigheder ved en ejendom tilhørende CBS i form af ejerskab eller brugsret
- Indgåelse af lejemål med en uopsigelighed på 5 år eller mere, og hvor den samlede forpligtelse for CBS opgjort for hele uopsigelsesperioden under ét udgør 10 mio. kr. eller derover
- Indgåelse af lejemål, hvortil der er knyttet usædvanlige byrdefulde vilkår
- Forhold, der forudsætter tinglysning eller som almindeligvis tinglyses (fx længerevarende leje/brugsret, jf. punkterne ovenfor, servitutter, 3. parts rettigheder, herunder økonomiske krav, begrænsninger i anvendelse og forkøbsret)
- Større ombygninger eller vedligeholdelsesprojekter med en byggesum større end 20 mio. kr.

Byggesager under de oven for nævnte grænser for beløb og varighed kan rektor godkende uden at indhente godkendelse fra CBS' bestyrelse.

CBS' budget fastlægger de økonomiske rammer for rektors daglige ledelse og drift, herunder inden for fast ejendom. CBS har centralt afsat ca. 80 mio. kr. årligt, som anvendes til drift og vedligehold af campus, samt flytninger, ombygninger og udvikling mv. Derudover afsættes der oftest midler fra andre dele af budgettet til større planlagte ændringer fx organisationsændringer.

Opgaver, arbejder og projekter inden for det årlige budget, der vurderes at henhører under rektors kompetence, kan fx være følgende:

- Vedligeholdelsesprojekter, herunder renoveringer, ombygninger, flytninger og tilsvarende med en byggesum på op til 20 mio. kr.
- Midlertidig leje af lokaler til undervisning og administration (maks. 12 måneders varighed, eller op til 10 mio. kr.)
- Midlertidig leje af lokaler til events (maks. 14 dages varighed, eller op til 10 mio. kr.)
- Midlertidig fremleje og tilladelse til brugsret af CBS-campus (maks. 6 måneders varighed og 15.000 kvm)

Ovenstående afgrænsning er alene retningsgivende og opgaver, arbejder, projekter mv., inden for disse grænser vil som udgangspunkt anses som henhørende under rektors kompetence, når der er tale om *almindelige* dispositioner. Der skal dog altid foretages en konkret vurdering, og bestyrelsen skal altid løbende informeres om de væsentligste byggesager. Dette vil almindeligvis ske i forbindelse med fremlæggelse af budget eller budgetopfølgning.

Servicekontrakter, herunder rengøring og service af tekniske anlæg betragtes altid som daglig ledelse og drift, da disse ikke har potentiale til at påvirke rettigheder over ejendommene eller de fysiske forhold.

Bestyrelsen har mulighed for at give et advokatfirma prokura til at foretage en konkret tinglysning.

Dvs. der er delegationsforbud mod at delegere tegningsretten ift. fast ejendom til daglig ledelse, men visse dispositioner er qua deres beskaffenhed at regne for en del af den almindelige drift og ledelse og derfor del af rektors kompetence, jf. præciseringen i opstillingen ovenfor. Bestyrelsen kan desuden give prokura til, at et advokatfirma kan foretage en konkret tinglysning på bestyrelsens vegne.

Økonomiske dispositioner

Budget og regnskab

Det følger af universitetsloven § 10, stk. 5, at det er bestyrelsen der, efter indstilling fra rektor, godkender budgettet, herunder fordeling af de samlede ressourcer og principperne for ressourcernes anvendelse, samt underskriver regnskabet.

Bestyrelsen orienteres løbende om de økonomiske dispositioner, almindeligvis i forbindelse med budgetopfølgningen.

Det forhold, at bestyrelsen iht. universitetsloven godkender budget mv. efter indstilling fra rektor, betyder, at forberedelsen af budget mv. naturligvis varetages i administrationen og af den daglige ledelse, men tilsiger tillige at godkendelseskompetencen ikke kan delegeres.

Dvs. der er ikke mulighed for at delegere yderligere kompetence på dette område.

Investeringer, lån og placering af kapital

Rammerne for investeringer, lån og placering af kapital er beskrevet i CBS' finansielle strategi, der er besluttet af bestyrelsen. Heraf fremgår det, at bestyrelsen træffer beslutning om alle finansielle dispositioner, som kræver tinglysning, bl.a. lånoptagelse, repo-forretninger og SWAP-aftaler. Desuden fremgår det, at bestyrelsen også træffer beslutning om refinansiering af rentetilpasningslån.

Mens de finansielle dispositioner, som kræver tinglysning, ikke kan delegeres til rektor pga. delegationsforbuddet (jf. ovenfor), kan rentetilpasning af flexlån delegeres til rektor.

Dvs. der er mulighed for at delegere beslutning om rentetilpasning af flexlån til rektor. Beslutter bestyrelsen at gøre dette, skal CBS' finansielle strategi opdateres.

Usædvanlige og ekstraordinære dispositioner

Henset til, at bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS, og rektor har ansvaret for den daglige ledelse (jf. universitetsloven §10, stk. 1 og §14, stk. 1.), er det bestyrelsen, der har kompetencen til at træffe beslutning om usædvanlige eller ekstraordinære dispositioner, altså dispositioner der ikke kan anses for del af den daglige drift og sædvanlige ledelse af et universitet.

Eksempelvis er det alene bestyrelsen, der kan træffe beslutning om afgivelse af suverænitet, fx varig overdragelse af opgaver til andre offentlige instanser eller om fusion med andre institutioner. Sådanne dispositioner vil ofte også forudsætte godkendelse fra vores tilsynsmyndighed.

Dvs. bestyrelsen kan ikke delegere kompetence på dette område.

6. REFINANSIERING AF F5-LÅN – GODKENDELSE

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

CBS skal ultimo 2020 tage stilling til refinansiering af tre lån, der pr. 30. juni 2020 havde en restgæld på henholdsvis 66 mio. kr., 26 mio. kr. og 4 mio. kr. Alle tre lån er p.t. finansieret som F5-lån.

CBS anbefaler, at bestyrelsen vælger at fortsætte med variabelt forrentede lån indtil der er truffet en beslutning om den fremtidige campusudvikling og finansieringen heraf, idet det fremtidige behov for likviditet vil variere alt efter omfang af campusudvikling og beslutning om ejerform.

Behandlingen af dette punkt bortfalder, hvis bestyrelsen følger daglig ledelses indstilling vedr. delegation ifm. refinansiering af rentetilpasningslån, jf. dagsordenens pkt. 5.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen bemyndiger universitetsdirektøren til at godkende, at ovenstående tre lån refinansieres som F3-lån.

Bilag:

6.1 - Refinansiering af F5-lån

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

Refinansiering af F5-lån

CBS har tre F5-lån som skal refinansieres ved årsskiftet 2020/21.

Som det fremgår af tabel 1, så har CBS i alt realkreditlån for 506 mio. kr. fordelt med 73% fastforrentede og 27% variabelt forrentede lån. De tre lån, som skal rentetilpasses, er vist med en *.

Tabel 1: Oversigt over CBS' lån i Jyske Realkredit

Bygning	Hovedstol	Restgæld pr. 30.06.2020	Løbetid	Rente	Låntype
Solbjerg Plads 3	17.284.000	7.046.881	8	2,8311	Indekslån
Solbjerg Plads 3	155.000.000	68.156.776	9	2,5503	Indekslån
Solbjerg Plads 3	157.998.000	150.039.490	9,5	0,0720	Kontantlån
Howitzvej 11-13 *	32.540.000	25.809.791	15,5	1,0649	F5
Howitzvej 11-13	11.186.000	10.828.276	14,5	0,7151	Kontantlån
Howitzvej 60	31.817.000	30.799.504	14,5	0,7151	Kontantlån
P. Andersens Vej 3	4.114.000	3.982.436	14,5	0,7151	Kontantlån
P. Andersens Vej 17-19	4.528.000	4.383.196	14,5	0,7151	Kontantlån
Porcelæns haven 22 *	6.555.000	4.097.297	15,5	1,0649	F5
Porcelæns haven 22	40.000.000	39.579.901	24,75	-0,3993	F5/F1
Kilevej 14A *	106.500.000	66.414.410	15,5	1,0649	F5
Kilevej 14A	98.285.000	95.141.883	14,5	0,7151	Kontantlån
Restgæld i alt		506.279.841			

Renten er p.t. meget lav for såvel fast- som variabelt forrentede lån. Variabelt forrentede lån er p.t. ca. et procentpoint billigere end fastforrentede, men CBS kunne fjerne en fremtidig risiko fra de løbende finansielle omkostninger ved at omlægge til fastforrentede lån.

CBS skal i løbet af efteråret imidlertid træffe beslutning omkring den fremtidige campusudvikling og finansieringen heraf. Dette indebærer beslutninger om, hvorvidt der skal opføres nye bygninger for op til 0,7-1,0 mia. kr., ligesom ejerform skal besluttet (CBS ejet, OPP eller skræddersyet lejemål med mulighed for køb efter 20/30 år).

Alt efter investeringsniveau, ejerform og evt. option vil det fremtidige likviditetsbehov variere. Bygger CBS selv, vil der være et stort likviditetsbehov i de først kommende år. Her vil det derfor være attraktivt at omlægge mest muligt af CBS' nuværende lån til 30-årige.

En OPP/lejemodel vil omvendt betyde et noget mindre behov henover en årrække, men samtidig forventes det, at der i OPP/lejemodellerne er en option om køb af ejendommen, som skaber behov for at kunne finansiere en overtagelse efter 20-30 års leje. Ved en OPP/lejemodel kan det dermed være attraktivt at få afviklet mest muligt gæld i lejeperiode.

Derudover kan det blive aktuelt at afhænde bygninger, som er behæftet med realkreditlån. Howitzvej 11-13, hvori et lån skal refinansieres, er netop en af de bygninger, som overvejes afhændet i forbindelse med campus-udviklingen.

For at sikre størst mulig fleksibilitet er det derfor CBS' anbefaling, at alle tre lån rentetilpasses med et F3-lån. Et lån der den 19. august 2020 kunne erhverves med en rente på -0,13 pct. ved en fastkursaftale per 30.12.2020. Når beslutning om evt. campusudvidelse er taget, lægges der en samlet plan for finansiering af CBS' bygninger og grunde samt lånoptagelse og -omlægning i forbindelse hermed.

Det indstilles:

At bestyrelsen bemyndiger universitetsdirektøren til at godkende, at ovenstående tre lån refinansieres som F3-lån.

7. OPFØLGNING Q2 2020 – GODKENDELSE

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

På baggrund af realiserede tal til og med juli måned og enhedernes budgetindmeldinger præsenteres en opdateret prognose for årets resultat.

Prognosen for årsresultatet for 2020 er forbedret væsentligt i forhold til Q1. Der forventes nu et overskud på 68 mio. kr. mod kun et overskud på 16 mio. kr. ved Q1. Ændringerne i Q2 skyldes en stigning i indtægterne på 28 mio. kr. og et fald i omkostningerne på i alt 24 mio. kr., hvoraf 7 mio. kr. vedrører lønomkostninger, 12 mio. kr. driftsomkostningerne og endelig skyldes 5 mio. kr. uforbrugte strategimidler.

Generelt viser budgetopfølgningen, at CBS på trods af COVID-19 er lykkedes med at gennemføre de (indtægtsgenererende) forskning- og uddannelsesaktiviteter, samtidig med at omkostninger relateret til ”on-campus-aktiviteter” og konference- og rejseaktiviteter i ind- og udlandet reduceres væsentligt.

Årsresultatet bringer egenkapitalen op på 439 mio. kr., hvilket er væsentligt over det fastsatte minimumsniveau på 193 mio.kr.

Det forventede overskud på 68 mio. kr. ved Q2, svarer til en stigning på 46 mio. kr. i forhold til primobudgettet, hvor der blev estimeret et overskud på 22 mio. kr. Direktionen indstiller, at det øgede overskud allokeres til strategiimplementering.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender Q2 2020
- Bestyrelsen godkender, at de 5 mio. kr. i uforbrugte strategimidler i 2020 overføres til strategimidlerne i 2021.
- Den resterende del af det forøgede overskud på i alt 41 mio. kr. allerede nu allokeres med henblik på at kickstarte strategiimplementeringen.

Bilag:

7.1 Økonomiopfølgning 2020, Q2

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september

Økonomiopfølgning 2020, Q2

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2020 baseret på enhedernes indmeldinger til Q2 og på realiserede tal til og med juli. Den nye prognose sammenholdes med Q1, som bestyrelsen blev præsenteret for på junimødet.

I. Generelle tendenser

Prognosen for årsresultatet for 2020 er ved Q2 forbedret væsentligt i forhold til Q1. Der forventes nu et overskud på 68 mio. kr. mod kun et overskud på 16 mio. kr. ved Q1, jf. tabel 1. Ændringerne i Q2 skyldes en stigning i indtægterne på 28 mio. kr. og et fald i omkostningerne på i alt 24 mio. kr., hvoraf 7 mio. kr. vedrører lønomkostninger og 12 mio. kr. driftsomkostningerne. Endelig vil udmøntning af strategimidlerne først ske fra 2021, hvilket reducerer omkostningerne i 2020 med 5 mio. kr., jf. tabel 1.

Årsresultatet bringer egenkapitalen op på 439 mio. kr., hvilket er væsentligt over det fastsatte minimumsniveau på 193 mio. kr. Direktionen indstillinger, at bestyrelsen allokerer det øgede overskud til at igangsætte strategiske initiativer på tværs af CBS, og herunder at de 5 mio. kr. i uforbrugte strategimidler overføres til strategimidlerne i 2021.

Tabel 1: Økonomiopfølgning 2020, Q2, mio. kr.

2020 prognose (Q2) Mio. kr., årets priser	Juli 2020	Juli 2019	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2 vs. Q1	Regnskab 2019
Indtægter i alt	862	872	1.452	1.441	1.413	28	1.426
Lønudgifter i alt	543	532	962	948	955	-7	920
Driftsomkostninger i alt	222	238	419	382	394	-12	401
Kapitaludgifter i alt	21	28	43	43	43	0	48
Strategi	-	-	5	0	5	-5	-
Omkostninger i alt	786	798	1.429	1.373	1.397	-24	1.368
Resultat	76	74	22	68	16	52	58
Egenkapital	-	-	393	439	387	52	371

Opjusteringen af resultatet sker på grundlag af opdateret forbrugstal (omkostninger) for årets første 7 måneder, samt forventninger til efterårets aktiviteter, som fortsat er påvirket af COVID-19-situationen. Ikke mindst forventes markant færre rejser og konferenceaktiviteter. Endvidere fortsat høje vakancer for både videnskabeligt og administrativt personale, idet ansættelser udskydes på grund af COVID-19. Disse tendenser reducerer generelt omkostningerne.

Samtidig er der mange indikationer på, at CBS lykkes med at gennemføre det planlagte (indtægtsgenererende) aktivitetsniveau for både eksternt finansieret forskning og uddannelse. Prognosen for årets indtægter er nu meget tæt på udgangsniveauet i 2020-primobudgettet, bortset fra øvrige indtægter og

en mindre nedgang i deltagerbetalingen. Der er dog fortsat en vis usikkerhed knyttet til indtægterne for den tilskudsfinansierede forskning og de studerendes deltagerbetaling, som først kan opgøres ved slutning af året. En del af stigningen i indtægter skyldes, at de videregående uddannelsesinstitutioner hen over sommeren er bevilget særlige COVID-19-tilskud med henblik på meroptag samt til udgifter forbundet med ekstra rengøring. Meroptaget vurderes primært at kunne afføde ekstra omkostninger fra 2021.

Der eksisterer naturligvis fortsat en generel usikkerhed med hensyn til udviklingen af corona-situationen i efteråret og påvirkningen af CBS' udgifter og indtægter. Meget tyder dog på, at CBS kan gennemføre planlagte (indtægtsgenerende) aktiviteter helt eller delvist digitalt/out of campus. Den samlede vurdering er derfor, at CBS er langt fra det "finansielle worst-case scenarie", som blev beskrevet i forbindelse med Q1, og at den delvise nedlukning i særlig grad har reduceret omkostninger.

I det følgende afsnit 2 foretages en gennemgang af prognosen for Q2 opdelt i hhv. indtægter og omkostninger. I afsnit 3 følger direktionens indstilling til bestyrelsen om at allokere det øgede overskud til strategiske initiativer. I tabel 9 sidst i dokumentet ses den samlede prognose for Q2 detaljeret på indtægter og udgifter.

2. Økonomiopfølgning – gennemgang af indtægter og udgifter

2.1. Indtægter

De samlede indtægter forventes at stige med 28 mio. kr., jf. tabel 2. Ændringerne vedrører alle indtægtsposter med undtagelse af øvrige indtægter og er yderligere beskrevet nedenfor.

Tabel 2: Økonomiopfølgning Q2 2020, indtægter, mio. kr.

2020, Q2 prognose Mio. kr., årets priser	Juli 2020	Juli 2019	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2 - Q1 Budget	Regnskab 2019
Indtægter							
Uddannelsestilskud	381	404	643	654	642	12	638
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	274	236	471	475	471	4	458
Eksternt finansierede forskningsprojekter	75	75	134	133	128	5	133
Studerendes deltagerbetaling	118	132	166	158	151	7	165
Øvrige indtægter	14	25	37	20	20	0	32
Indtægter i alt	862	872	1.452	1.441	1.413	28	1.426

Uddannelsestilskud

Prognosen for det samlede uddannelsestilskud er opskrevet med i alt 12 mio. kr. Ændringen vedrører aktivitetstilskuddet, et COVID19-særtilskud for meroptag og øget taxameterindtægter fra deltidsuddannelse jf. tabel 3. Forudsætningerne for de konkrete ændringer er yderligere beskrevet nedenfor.

Tabel 3: Ændringer i uddannelsestilskuddet, Q2 2020, mio. kr.

Uddannelsestilskud, mio. kr.	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2 - Q1	Regnskab 2019
Heltidsuddannelse	626	637	626	11	620
- Aktivitetstilskud (STÅ)	416	416	412	4	408
- Internationaliseringstilskud	8	7	7	0	9
- Studietid	23	23	23	0	22
- Beskæftigelse	21	21	21	0	20
- Grundtilskud	155	155	155	0	153
- Kvalitetstilskud	3	8	8	0	8
- COVID19 særtilskud for meroptag	-	8	-	8	-
Deltidsuddannelse	17	17	16	1	18
Uddannelsestilskud i alt	643	654	642	12	638

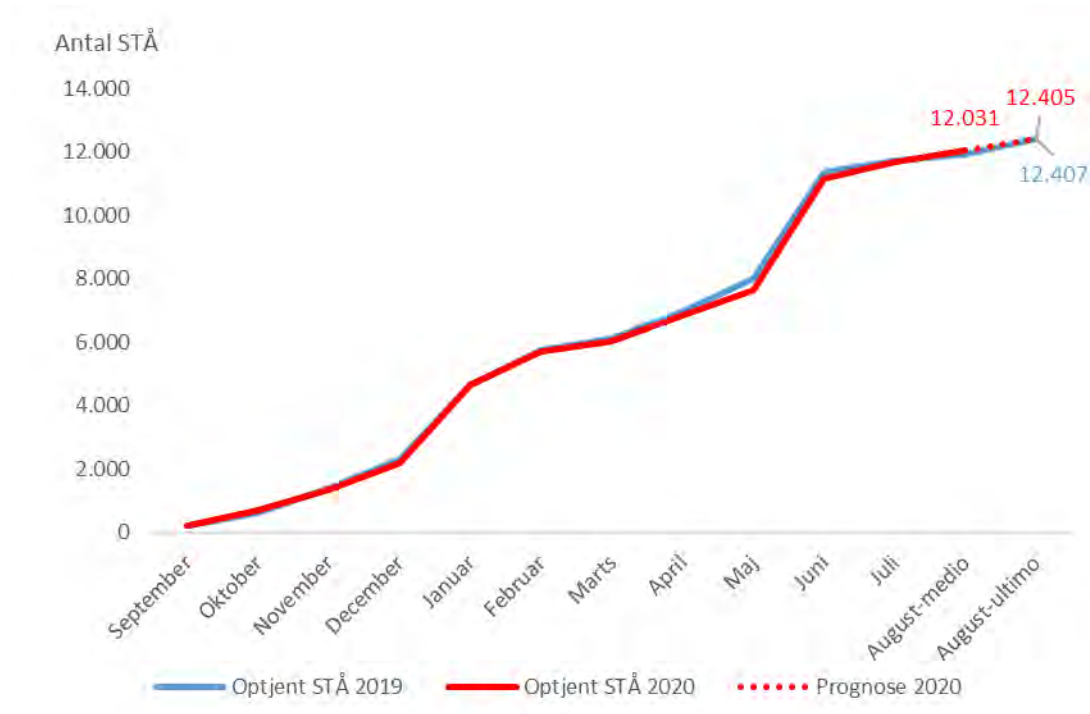
NB: Afvigelser i totalerne skyldes afrundinger til hele mio. kr.

Aktivitetstilskuddet (STÅ) er forhøjet med 4 mio. kr. siden Q1, om end der fortsat er en lille usikkerhed i det endelige tilskud på plus/minus 50 STÅ, svarende til plus/minus 2 mio. kr. Ved Q1 blev der forventet en lavere studieaktivitet for året som følge af usikkerhed om de studerendes studieadfærd ved omlægning til online undervisning og eksamen.

Perioden for dette års STÅ-optjening afsluttes 31. august 2020, og medio september foreligger den endelige og faktiske STÅ-produktion for studieåret 2019/2020. På nuværende tidspunkt (medio august) er der optjent 12.031 STÅ, jf. figur 1, og på grundlag af hidtidig optjeningsmønster i løbet af dette studieår, som er helt på linje med sidste år, forventes en samlet faktisk STÅ-produktion på 12.405 STÅ, hvilket svarer til forventningerne i primobudgettet. CBS er således fuldt ud lykkes med online-omlægningen af undervisning og eksaminer set i forhold til studieaktivitet (eksamensgennemførelse).

Figur 1 viser optjening af STÅ fordelt på måneder i det næsten afsluttede studieår 2019/2020 sammenholdt med STÅ-optjeningen i 2019 (studieår 2018/2019).

Figur 1: Foreløbig STÅ-optjening i 2020 (inklusive prognosen) sammenholdt med 2019



Derudover er det samlede uddannelsestilskud forhøjet med 8 mio. kr. vedr. et **COVID19-særtilskud**. Tilskuddet er givet i medfør af den politiske aftale om flere studiepladser på de videregående uddannelser i lyset af COVID-19. CBS er i ministeriets udmelding fra den 13. juni 2020 tildelt i alt 16,6 mio. kr. under forudsætning om et meroptag på 539 ekstra pladser. CBS har meddelt ministeriet et meroptag på 100 pladser i 2020 og 200 pladser i 2021. Ministeriet har ikke på nuværende tidspunkt udmeldt, hvor mange midler dette meroptag vil udløse af de 16,6 mio. kr., men har dog beskrevet i udmeldingen fra den 13. juni, at alle institutioner – uanset optag – kan beholde mindst halvdelen af de midler, de er tildelt. Derfor er det faktiske særtilskud estimeret til 8 mio. kr., jf. tabel 3. Det forventes, at ministeriet snarest udmelder det endelige særtilskud.

Endeligt er uddannelsestilskuddet for **deltidsuddannelse** forhøjet med 1 mio. kr. som følge af øget aktivitet i forhold til prognosen ved Q1. Det endelige taxametertilskud til deltidsuddannelse kan først opgøres i oktober, hvor tilskudsåret afsluttes.

Basisforskningstilskuddet og andre statslige tilskud

Tilskuddet til øvrige formål er forhøjet med 4 mio. kr. som følge af et ekstraordinært tilskud til bl.a. institutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriets område til dækning af udgifter til rengøring som følge af COVID-19, jf. Akt nr. 159 af 28. maj 2020. Tilskuddet er foreløbigt, idet institutionerne skal tilbagebetale eventuelle uforbrugte midler inden udgangen af 2020, jf. ministeriets brev af 1.

juli 2020. Tilskuddet er i tabel 4 opført under ”øvrige formål”. CBS forventer at anvende det samlede særtilskud. Udgiften indgår under driftsomkostningerne.

Tabel 4: Ændringer i basisforskningstilskud og andre statslige tilskud, Q2 2020, mio. kr.

Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud Q2 2020 Mio. kr. løbende pl.	Juli 2020	Juli 2019	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2-Q1	Regnskab 2019
Basismidler til forskning	223	192	397	397	397	0	386
Øvrige formål	51	44	74	78	74	4	72
I alt	274	236	471	475	471	4	458

Eksternt finansierede forskningsprojekter

Indtægter fra de eksternt finansierede forskningsprojekter er øget med 5 mio. kr., jf. tabel 5. Det er generelt vurderingen på grundlag af de første 7 måneder af året, at aktiviteten (som er på niveau med sidste år, jf. tabel 5, de to første kolonner) ikke er så negativt påvirket af corona-situationen som forventet ved Q1. Med til opjusteringen hører også, at der for mange projekter er givet tilsagn om forlængelse, hvis det er nødvendigt på grund af forsinkelser. Endelige er der tilgang af tre nye COVID-bevillinger, som skal anvendes i 2020.

Tabel 5: Ændringer i eksternt finansierede forskningsprojekter, Q2 2020, mio. kr.

Eksternt finansierede forskningsprojekter Mio. kr. i årets priser	Juli 2020	Juli 2019	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2 - Q1	Regnskab 2019
Eksternt finansierede forskningsprojekter i alt	75	75	134	133	128	5	133

Studerendes deltagerbetaling

Prognosen for de studerendes deltagerbetaling er forhøjet med 7 mio. kr. i forhold til Q1, jf. tabel 6. Der er generelt flere studentertilmeldinger til efterårssemesteret end forudsat ved Q1, hvor corona-situationen var forventet at have en større negativ effekt på tilmeldingstallene end det er tilfældet her ved Q2. På HD 1-del forventes en højere aktivitet end ved årets start. Øvrige ændringer i forhold til Q1 (og primobudgettet) for de forskellige betalingsuddannelser fremgår af tabel 6. Der knytter sig dog fortsat usikkerheder til det endelig omfang af deltagerbetaling, idet fristerne for betaling for flere af uddannelserne først ligger i efteråret og vil være afsluttede omkring Q3.

Tabel 6: Ændringer i studerendes deltagerbetaling, Q2 2020, mio. kr.

Deltagerbetaling Mio. kr. i årets priser	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2 - Q1	Regnskab 2019
Master	91	85	83	3	85
HD	60	62	58	4	63
Sommerskoler (ISUP)	3	1	1	0	3
Tompladser	1	1	1	0	2
Udenlandske selvbetalere (USB)	11	9	9	0	12
I alt	166	158	151	7	165

2.2. Omkostninger

Omkostningerne forventes samlet at falde med 24 mio. kr. sammenlignet med Q1, hvoraf faldet i løn-omkostninger udgør 7 mio. kr. og nedjusteringen af driftsomkostningerne i alt 12 mio. kr. Derudover overføres strategimidlerne til 2021, hvilket i 2020 giver et mindreforbrug på 5 mio. kr. Der er ikke ændringer til kapitalomkostningerne, jf. tabel 1. Nedenfor gennemgås ændringerne.

Lønninger

Tabel 7 viser de samlede lønudgifter fordelt på videnskabeligt personale, deltidsvidenskabeligt personale og administrativt personale, som samlet nedjusteres med 7 mio. kr.

Tabel 7: Lønomkostninger, Q2 2020, mio. kr.

Lønomkostninger Mio. kr., årets priser	Juli 2020	Juli 2019	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2- Q1	Regnskab 2019
Videnskabeligt personale	266	250	470	462	465	-3	430
Deltidsvidenskabeligt personale	64	64	106	108	108	0	108
Administrativt personale	213	218	380	372	376	-4	367
Øvrige lønomkostninger	0	0	6	6	6	0	15
Lønomkostninger i alt	543	532	962	948	956	-7	920

Ændringer i de forskellige stillingskategorier vedrører:

- Lønomkostninger til **videnskabeligt personale** nedjusteres med 3 mio. kr. som følge af forsinkelser i ansættelser i forhold til forudsat. Det er fortsat vurderingen, at usikkerhed i forbindelse med COVID-19 vil medføre forsinkelser ikke mindst ved internationale rekrutteringer.
- Der er ikke ændringer til udgiftsprognosen for **deltidsvidenskabeligt personale** i forhold til Q1.
- Der forventes lavere udgifter til **administrativt personale** på 4 mio. kr., hvilket primært skyldes en yderligere forstærkning af de tendenser, der kunne konstateres ved Q1 som følge af COVID19-situationen i form af højere vakancer og behov for færre eksamensvagter, når eksaminer afholdes virtuelt.

Driftsomkostninger

De samlede driftsomkostninger forventes at falde med 12 mio. kr., jf. tabel 8. Resultatet består af flere forskelligrettede bevægelser i de underliggende poster, som er beskrevet nedenfor.

Tabel 8: Driftsomkostninger Q2 2020, mio. kr.

Driftsomkostninger Mio. kr., årets priser	Juli 2020	Juli 2019	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2 vs. Q1	Regnskab 2019
Husleje og ejendomsskatter	72	69	100	102	104	-2	98
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	35	40	67	71	73	-2	75
Konferencer og tjenesterejser	11	28	53	20	32	-12	49
Eksterne bygge og IT-specialister	7	4	12	15	15	0	9
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	5	3	12	12	12	0	8
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	7	4	11	13	11	2	12
IT-udstyr og software	30	25	52	52	52	0	43
Kontorhold	18	24	46	37	35	2	44
Databaser, elektroniske tidsskrifter, bøger mv.	24	23	42	38	38	0	35
Øvrige	13	17	25	22	22	0	28
Driftsomkostninger i alt	222	238	419	382	394	-12	401

Prognosen for **driftsomkostninger** ændres vedrørende:

- **Huslejeudgifter** falder med 2 mio. kr. som følge af mindre tomgangsleje for gæsteprofessorboliger til udenlandske forskere end forventet ved Q1.
- **Bygningsdrift og -vedligeholdelse** nedjusteres med i alt 2 mio. kr., som følge af færre udgifter til el og varme.
- **Konference og tjenesterejser** nedjusteret med 12 mio. kr., som følge af yderligere reduceret aktivitet både indenlandsk og i udlandet for efteråret. Det bemærkes endvidere, at forbruget til og med juli 2020 er markant under udgiftsniveauet i 2019 for samme periode, jf. tabel 8 (de to første kolonner).
- **Fakturaudbetalte undervisere og forskningsstøtte** stiger med 2 mio. kr. som følge af øget aktivitet på HD/masterområdet og på institutterne.
- **Kontorhold** opjusteres med 2 mio. kr. som følge af bl.a. omlægning af rejseaktiviteter til online-aktiviteter samt som følge af stigningen i den eksternt finansierede forskning.

2.3 Kapitalomkostninger

Der forventes ikke ændringer i **kapitalomkostningerne**.

2.4. Strategi

Nedlukningen af CBS campus i foråret har betydet, at det ikke har været muligt at påbegynde strategiske pilotprojekter i 2020 i det forventede omfang. Samtidig har generelle besparelser på driftsudgif-

terne i 2020 betydet, at de strategiske pilottiltag, der er igangsat, har kunnet prioriteres inden for de allokerede budgetter. Direktionen indstiller, at strategimidlerne overføres til anvendelse i 2021, hvilket i 2020 giver et mindreforbrug på 5 mio. kr.

3. Indstilling: Allokering af COVID19-overskud

CBS forventer med Q2 et overskud på 68 mio. kr. i 2020, dvs. at årets resultat forventes at blive 46 mio. kr. højere end ved årets start, hvor der blev forventet et overskud på 22 mio. kr. Det betyder, at egenkapitalen ved årets udgang vil være på 439 mio. kr., svarende til ca. 246 mio. kr. over det fastsatte minimumsniveau på 193 mio. kr.

Af overskuddet på de 68 mio. kr. er de 22 mio. kr. allerede indlejret i flerårsbudgettet som del af de kommende års strategimidler. Direktionen indstiller, at de uforbrugte strategimidler på 5 mio. kr. overføres til næste års strategimidler. Direktionen indstiller endvidere, at den resterende del af det forventede overskud, svarende til 41 mio. kr., allerede nu allokeres til strategiske initiativer med henblik på at kickstarte strategiimplementeringen på tværs af CBS med særligt fokus på at:

- Støtte lokale strategiske initiativer;
- Styrke kernefaglighed og transformativ kapabilitet på uddannelsesområdet gennem allokering af videnskabelige stillinger særligt på områder med lav forskningsdækning;
- Understøtte opbygningen af stærke og diverse videnskabelige miljøer, der kan forske i de store samfundsmæssige og transformative spørgsmål.

Tabel 9: Indtægter og udgifter, Q2 2020, mio. kr.

2020 juli prognose mio. kr., årets priser	Juli 2020	Juli 2019	Budget 2020	Q2 2020	Q1 2020	Diff. Q2-Q1	Regnskab 2019
Indtægter							
Uddannelsestilskud	381	404	643	654	642	12	638
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	274	236	471	475	471	4	458
Eksternt finansierede forskningsprojekter	75	75	134	133	128	5	133
Studerendes deltagerbetaling	118	132	166	158	151	7	165
Øvrige indtægter	14	25	37	20	20	0	32
Indtægter i alt	862	872	1.452	1.441	1.413	28	1.426
Lønomkostninger							
Videnskabeligt personale	266	250	470	462	465	-3	430
Deltidsvidenskabeligt personale	64	64	106	108	108	0	108
Administrativt personale	213	218	380	372	376	-4	367
Øvrige lønomkostninger	0	0	6	6	6	0	15
Lønomkostninger i alt	543	532	962	948	955	-7	920
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	72	69	100	102	104	-2	98
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	35	40	67	71	73	-2	75
Konferencer og tjenesterejser	11	28	53	20	32	-12	49
Eksterne bygge og IT-specialister	7	4	12	15	15	0	9
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	5	3	12	12	12	0	8
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	7	4	11	13	11	2	12
IT-udstyr og software	30	25	52	52	52	0	43
Kontorhold	18	24	46	37	35	2	44
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	24	23	42	38	38	0	35
Øvrige	13	17	25	22	22	0	28
Driftsomkostninger i alt	222	238	419	382	394	-12	401
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger på anlæg	18	19	32	32	32	0	33
Renteindtægter	0	0	0	0	0	0	0
Finansielle omkostninger	3	9	11	11	11	0	15
Kapitalomkostninger i alt	21	28	43	43	43	0	48
Strategi	-	-	5	0	5	-5	
Omkostninger i alt	786	798	1.429	1.373	1.398	-24	1.368
Resultat	76	74	22	68	16	52	58
Egenkapital	-	-	393	439	387	52	371

NB: Afvigelser i totalerne skyldes afrundinger til hele millioner kroner.

8. OVERHEADOMKOSTNINGER PÅ DELTIDSUDDANNELSER – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Som opfølgning på forretningsaftersynet af deltidsuddannelser, som blev drøftet på bestyrelsesmødet i december 2019, bad bestyrelsen om et notat med beregning af overhead for deltidsuddannelser (HD- og masterprogrammer). Det var endvidere et ønske, at overheadberegningen blev baseret på CBS' generelle businessmodel (hvor samtlige indtægter og udgifter på CBS fordeles på universitetets hovedprodukter – forskning og uddannelse).

Med afsæt i den valgte metode er der beregnet overhead på deltidsuddannelser, som CBS ved udbud og dermed prissætning af nye deltidsuddannelser fremover vil anvende som styringsramme.

Den bagvedliggende beregning er beskrevet i et teknisk baggrundsnotat, der er gennemgået af revisionen med følgende konklusion og anbefalinger:

”Ved vores gennemgang kunne vi konstatere, at CBS i notatet har beskrevet risiciene ved området, og at der var indhentet dokumentation der underbygger de beregninger der ligger til grund for de fastsatte priser. CBS dokumentation er udarbejdet i et notat til revisionen. I notatet er der medtaget en række overvejelser og begrundelser for foretagne valg og besluttede fordelinger. Begrundelserne og dokumentationen er gennearbejdet og er logisk sammenhængende. Det er vores anbefaling at processerne formaliseres yderligere og indarbejdes i CBS forretningsgangsbeskrivelser eller regnskabsinstruks, således at disse forankres i organisationen.

Der er skøn forbundet med fastsættelsen af studieafgifter og dermed overhead, hvorfor der er behov for løbende at revurdere de foretagne skøn i takt med at CBS aktivitetsniveau ændres. Vi har ikke ved vores gennemgang konstateret forhold der indikerer at studieafgifter og dermed overhead afviger væsentligt fra hvad der er sædvanlig praksis, og CBS notat om området giver en dækkende beskrivelse af CBS principper for beregning af studieafgifter og overhead.”

Vedlagte notat beskriver resultatet af overheadberegningen og ikke selve den tekniske beregningsmetode, som blev forelagt og gennemgået af revisionen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager notatet til efterretning.

Bilag:

8.1 Overheadomkostninger på deltidsuddannelser

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

Overheadomkostninger på deltidsuddannelser

Baggrund og formål

På bestyrelsesmødet d. 16. december 2019 bad bestyrelsen CBS' daglig ledelse om at "udarbejde en redegørelse til bestyrelsen om, hvorledes de langsigtede indirekte omkostninger ved efter- og videreuddannelse på CBS opgøres".

Den juridiske ramme

Fastsættelse af de indirekte omkostninger – overhead – på deltidsuddannelserne er en vigtig forudsætning for prisfastsættelse af de studerendes egenbetaling, dvs. deltagerbetaling, idet Universitetsloven tilsiger, at de samlede indtægter (deltagerbetaling plus taxametertilskud samt indirekte indtægter) ikke må overstige de samlede omkostninger (direkte omkostninger plus indirekte omkostninger), jf. Universitetslovens §26, stk. 6. Som del af de samlede omkostninger medregnes langsigtede udviklingsomkostninger.

Opgørelse af overhead

CBS har på grundlag af data fra 2018 og 2019 foretaget overheadberegninger af alle deltidsuddannelser, som universitetet udbyder. Overheadberegningerne er foretaget på baggrund af CBS' forretningsmodel, der fordeler indtægter og udgifter på universitetets forretningsområder. I tabel 1 ses resultatet af fordelingen af indtægter og udgifter til deltidsuddannelse for 2019. Nedenfor gennemgås principperne bag fordelingen.

Tabel 1: Indtægter og udgifter på deltidsuddannelse

Mio. kr.	
a. Direkte indtægter	164,8
b. Indirekte indtægter	12,4
Indtægter i alt	177,2
c. Direkte omkostninger	103,4
d. Indirekte omkostninger	70,3
Omkostninger i alt	173,7
Resultat	3,5

Opgørelsen i tabel 1 er baseret på følgende principper:

- Direkte indtægter:** Består af statslige taxametertilskud til deltidsuddannelse og af de studerendes deltagerbetaling.
- Indirekte indtægter:** Omfatter deltidsuddannelsernes andel af et samlet statsligt tilskud til "øvrige formål", fordelt pr. forretningsområde på grundlag af områdernes relative andel af de

- samlede direkte indtægter. Beløbet er ikke afhængigt af aktivitet på deltidsuddannelserne, og bliver derfor ved overheadberegningen modregnet i de indirekte udgifter til deltid (jf. pkt. d).
- c) **Direkte omkostninger:** De direkte omkostninger (103,4 mio. kr.) vedrører primært lønudgifter til undervisningspersonale, løn til administrativt personale samt driftsudgifter, som direkte anvendes på efteruddannelsesområdet.
- d) **Indirekte omkostninger:** De indirekte udgifter (70,3 mio. kr.) omfatter bl.a. udgifter til fælles støttefunktioner, fx HR og IT samt udgifter til bygninger. Udgifterne afholdes centralt, og der er derfor behov for fordelingsnøgler for at opgøre de enkelte områders indirekte omkostninger.

Beregningen af deltidsuddannelsesområdets indirekte omkostninger baserer sig på CBS' formålsfordelte regnskab (jf. note bi i årsrapporten), hvorpå fællesomkostningerne kan fordeles mellem CBS' hovedforretningsområder (uddannelse og forskning) på baggrund af områdenes relative udgiftsvolumen.

Herefter fordeles de indirekte omkostninger internt på uddannelsesområdet mellem heltidsuddannelser og deltidsuddannelser på grundlag af en nøglefordeling baseret på uddannelsesaktivitet opgjort som studenterårsværk (dvs. STÅ på heltidsuddannelse og årselever på deltidsuddannelser), idet studenterårsværksproduktionen, der er udtryk for studieaktivitet, vurderes at være en væsentlig costdriver.

Imidlertid er der typisk 2-3 flere studerende (personer) på deltidsuddannelsesområdet til at optjene et studenterårsværk end tilfældet er på heltidsuddannelserne, idet deltidsuddannelser netop er tilrettelagt på deltid for den enkelte studerende. De relativt flere personer på deltidsuddannelser vurderes at udgøre en ekstra costdriver, idet der skal "sagsbehandles" en del flere personer i forbindelse med deltidsstudier. Da en eksakt nøgle ikke kan udregnes, er det skønnet, at en fordelingsnøgle på 1,75 er det bedste bud på ressourcetrækket mellem heltids- og deltidsuddannelser. Der tages på denne måde højde for, at der går flere studerende pr. studenterårsværk på deltidsuddannelse i forhold til heltidsuddannelser, hvilket øger udgifterne pr. årselev i forhold til udgiften pr. STÅ.

Tabel 1 viser, at der på deltidsuddannelser er et samlet overskud på 3,5 mio. kr. i 2019. Det vurderes, at dette overskud ligger inden for en usikkerhedsmargin, der er acceptabel i forhold til bestemmelserne i universitetsloven, og derfor udgør et beregningsgrundlag, som kan anvendes fremadrettet for fastsættelse af overhead. Beregningen vurderes desuden robust, idet resultatet for 2018 er på samme niveau.

På baggrund af opgørelsen i tabel 1 kan det konkluderes, at de indirekte udgifter (overhead) på deltidsuddannelser udgør 56 pct. af de direkte udgifter.

Samtidig ses også, at de indirekte omkostninger i forhold til indtægterne udgør 40 pct., dvs. at 40 pct. af indtægterne på deltidsuddannelse bidrager til finansiering af fællesudgifter på CBS.

Prisfastsættelse

Fremadrettet kan nye uddannelser som udgangspunkt prisfastsættes ud fra de direkte udgifter, ved at lægge 56 pct. til disse. De 56 pct. er en gennemsnitsbetragtning for det samlede område, hvorfor der kan være en vis differentiering inden for de forskellige områder af deltidsuddannelser.

Anvendelse af overhead på længere sigt

Ovenstående overhead er baseret på 2019 med en beregning for 2018 som ekstra validering. CBS' forretning udvikler sig stabilt, og det vurderes derfor, at modellen er robust, men CBS er opmærksom på, at modellen bør genberegnes hvert 2-3 år for at sikre, at opgørelse af overhead fortsat er valid. I den forbindelse skal også overvejes, om der er sket væsentlige ændringer internt på CBS eller som følge af lovgivning, der kan påvirke overheadopgørelsen. Er det tilfældet, kan det blive relevant også at justere på modellens grundlæggende forudsætninger.

10. RELATIONER OG SAMARBEJDE MED KINESISKE UNIVERSITETER MM. – ORIENTERING

Der har henover sommeren været kritisk fokus på danske universiteters samarbejde med kinesiske samarbejdspartnere. Afstedkommet heraf har bestyrelsen bedt om et overblik over CBS' relationer til kinesiske universiteter mm.

Vedlagte redegørelse gennemgår CBS' relationer med Kina inden for forskning, uddannelse og øvrige områder.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

10.1 Relationer og samarbejde med kinesiske universiteter mm.

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

Relationer og samarbejde med kinesiske universiteter mm.

Der har henover sommeren været kritisk fokus på danske universiteters samarbejde med kinesiske samarbejdspartnere. Afstedkommet heraf har bestyrelsen bedt om et overblik over CBS' relationer med kinesiske universiteter mm. Indledningsvist bør det bemærkes, at kritisk fokus i høj grad har været rettet mod samarbejde inden for teknologi.

I forhold til CBS-Kina relationer, kan der skelnes mellem nedenstående kategorier, der efterfølgende vil blive uddybet:

- Forskningssamarbejder med kinesiske institutioner, herunder:
 - Konkrete forskningsprojekter med partnere i eller finansiering fra Kina
 - Sampublicering som indikator for samarbejde med kinesiske institutioner
 - Forskningssamarbejde i regi af SDC (Sino-Danish Center for Education and Research)
- Uddannelsessamarbejder, herunder: uddannelsessamarbejde i regi af SDC og bacheloruddannelsen International Business in Asia
- Udvekslingsaftaler
- Øvrige samarbejder, herunder kulturformidling

Det er også værd at nævne, at på baggrund af sommerens pressefokus har Uddannelses- og Forskningsministeren meddelt, at hun vil nedsætte et udvalg, der skal foretage et serviceeftersyn på de eksisterende rammer og regler for globalt forskningssamarbejde og eventuelle behov for justeringer, suppleringer eller fortolkning af reglerne. Udvalget forventes også at identificere og drøfte dilemmaer i forhold til det globale forskningssamarbejde – bl.a. set i lyset af den aktuelle geopolitiske udvikling, den voldsomme vækst i internationalt forskningssamarbejde og fremkomsten af nye teknologier som fx kunstig intelligens mv. Uddannelses- og Forskningsministeriet forventer inden for kort tid at sende et kommissorium for arbejdet, hvor alle universiteter vil blive bedt om at stille med repræsentanter til udvalget. Ministeriet har tidligere tilkendegivet, at man forventer at inddrage andre ministerier og myndigheder i arbejdet i udvalget samt relevante fagpersoner og fagmiljøer, som kan bidrage til arbejdet i udvalget.

Nærværende redegørelse omhandler kun selve Kina – og dermed ikke fx Taiwan og Hong Kong.

Forskningssamarbejder med kinesiske institutioner

Følgende er baseret på indhentning af oplysninger fra Research Support Office (PURE-ekstern finansiering), Projektadministrationen (Navision), Biblioteket (PURE-publicering). Derudover er der indhentet kvalitative vurderinger fra to institutter, samt koordinator for CBS' deltagelse i SDC.

Konkrete forskningsprojekter med partnere i eller finansiering fra Kina

CBS har ingen aktive bevillinger, der involverer penge fra kinesiske institutioner. CBS har derimod samarbejder med kinesiske forskningsinstitutioner om eksternt finansierede projekter, hvor bevillingsgiver ikke er en kinesisk institution. Nedenstående fremgår af PURE:

EGB	301097	AI in future road transport: Policy and practice in value chain innovation
MSC	301035	Nature-based solutions for restoration and rehabilitation of urban ecosystems
EGB	300937	SOEs and Public Sector Reform in China
MSC	301015	Future Ways of Working in the Digital Economy

EGB	300835	SOEs and Public Sector Reform in China
DBP	300821	Global Innovation Networks and Sustainable Energy
ACC	300792	CEO remuneration and say-on-pay

Tabel 1: Eksternt finansierede forskningsprojekter med kinesiske institutioner. Note: EGB=Department of International Economics, Government and Business, MSC=Department of Management, Society and Communication, DBP=Department of Business and Politics (nu nedlagt), ACC=Department of Accounting.

Endelig er der ved CBS eksempler på forskningsprojekter med kinesiske forhold som tema, f.eks. har Department of Digitalization (DIGI) en bevilling fra Industriens fond med fokus på eksport til Kina, under overskriften "Blockchain and IoT for the Danish SMEs".

Et andet eksempel er Department of International Economics, Government and Business (EGB), der har aktiviteter på forskningsfronten med kinesiske samarbejdspartnere. EGB vurderer, at der ikke har fundet nogen kontroversielt forskning sted, idet forskningen handler om 'ledelse', og om fx ejerskab, som følge af at mange kinesiske selskaber er statsejet. Instituttet har også forskning i AI (Artificial Intelligence/kunstig intelligens), men dette retter sig mod ledelse, og ikke mod militære formål eller overvågning.

Sampublicering som indikator for samarbejde med kinesiske institutioner

Nedenstående tabel viser, at der siden 2015 i PURE er registreret 114 artikler sampubliceret med forskere ansat ved en kinesisk institution. Bemærk, at 2020 endnu ikke er afsluttet.

Antal publikationer fordelt per år	Antal
2015	10
2016	12
2017	27
2018	14
2019	29
2020	22

Tabel 2: Sampublicering med forskere ansat ved en kinesisk institution.

Langt hovedparten (71) er tidsskriftartikler, mens også konferencebidrag udgør en stor andel af sampubliceringen (32).

Forskningssamarbejde i regi af SDC

SDC, Sino-Danish Center for Education and Research, er et dansk-kinesisk forsknings- og uddannelsessamarbejde etableret under tidligere forskningsminister Helge Sander. Samarbejdet involverer University of Chinese Academy of Sciences (UCAS) og samtlige danske universiteter. SDC indbefatter både uddannelses- og forskningssamarbejde og finder fysisk sted i en bygning uden for Beijing betalt af Industriens Fond. Økonomien i SDC betales principielt 50/50 af Danmark og Kina, hvor den danske del finansieres af ministeriet og universiteterne.

Stine Haakonsson (lektor, Institut for Organisation) er Principal Coordinator, Social Sciences, Sino-Danish Center for Education and Research. Det er hendes vurdering, at det forskningssamarbejde, der foregår i regi af SDC samarbejdet, og som CBS er involveret i, ikke har relation til det kinesiske militær. Hun bemærker i øvrigt, at forskningssamarbejdet inkluderer dobbelt-degree p.hd.'er (dvs. at de

ph.d.-studerende får en ph.d.-grad fra CBS såvel som UCAS), og at der er bilaterale samarbejder med nogle af Kinas bedste universiteter inden for samfundsvidenskab. Det danske innovationscenter i Shanghai og den danske repræsentation er ofte involveret i projekter. Stine Haakonsson selv har tilknytning til CASTED, der er en tænketank for grøn omstilling og udvikling, som udformer den kinesiske politik på området, og har ved flere lejligheder talt for NDRC – National Development Reform Commission. Endelig nævner hun et samarbejde med Huairou Science City (der er STEM baseret). Det er ikke et teknologisk samarbejde, men handler om emner som science diplomacy, large science infrastructure, catch up, STS, innovation, praksisser for teknologioverførsler og netværk.

Uddannelsessamarbejder

Det uddannelsesmæssige samarbejde i regi af SDC er for CBS' vedkommende uddannelsen MSc in Social Sciences Public Management and Social Development som CBS er ansvarlig for. Der er både danske og kinesiske undervisere og studerende på uddannelsen, der fysisk er placeret på SDC's campus uden for Beijing.

På CBS' bacheloruddannelse BSc International Business in Asia indgår sprogundervisning som en væsentlig del (japansk eller kinesisk), herunder 60 ECTS propædeutik. For et par år siden indgik CBS en aftale med Københavns Universitet (KU), hvorefter KU varetager sprogundervisningen på uddannelsen. I den nye model indgår også, at de studerende skal tilbringe et halvt år med bl.a. intensiv sprogundervisning i Kina.

Denne undervisning foregår ved Beijing International Studies University (BISU). Der er en anerkendt sprogscole, oprindelig oprettet for det kinesiske diplomati. BISU benyttes også af bl.a. KU. Der er ikke tale om en udvekslingsaftale mellem CBS og BISU, men om at CBS køber det nødvendige antal pladser til vores studerende.

Det første ophold ved BISU blev aflyst pga. Covid-19.

Udvekslingsaftaler

CBS har udvekslingsaftaler med kinesiske universiteter, såvel som universiteter i Taiwan og Hong Kong. Der er ikke tilknyttet økonomi til udvekslingsaftaler. Aftalerne bygger på paritet – de studiepladser CBS tilbydes ved udenlandske universiteter er lig de studiepladser vi tilbyder til de udenlandske universiteter.

Vi har udvekslingsaftaler med disse 12 universiteter i Kina:

- Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai
- Fudan University, School of Management, Shanghai (PIM partner)
- Lingnan (University) College, Sun Yat-Sen University, Guangzhou
- Peking University, HSBC Business School, Beijing
- Peking University, Guanghua School of Management, Beijing (PIM partner)
- Renmin University of China, Beijing
- Shanghai Advanced Institute of Finance, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai
- Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai
- Tongji University, Shanghai
- Tsinghua University, School of Economics and Management, Beijing (CEMS og PIM partner)
- University of International Business and Economics, Beijing
- University of Nottingham Ningbo China, Zhejiang

I det akademiske år 2019/2020 sendte vi 70 studerende på udveksling i Kina. Vi modtog i samme akademiske år 71 studerende fra Kina.

Øvrige samarbejder – kulturformidling

CBS havde fra 2008 til 2017 et samarbejde med The Confucius Institute Headquarters, Hanban, om et såkaldt Confucius-Institute på vores campus. Centeret tilbød supplerende undervisning i kinesisk sprog og kultur, samt kulturelle arrangementer. Der var ingen forskningssamarbejder relateret til Konfucius-centeret, og centeret varetog ikke undervisning på CBS' uddannelser. CBS har ikke modtaget et fast årligt bidrag fra kinesisk side, men delt udgifterne med Hanban. Vi dækkede omkostninger til kontorfaciliteter og den danske, faste stab. Hanban dækkede omkostninger til kinesiske medarbejdere og aktiviteter i løbet af året. I de 10 år samarbejdet stod på, har Hanban i alt overført 8,25 mio. kroner til CBS i medfinansiering.

11. UDPEGNING TIL INDSTILLINGSORGAN - BESLUTNING

Der skal udpeges to nye medlemmer til CBS' indstillingsorgan. Der er aktuelt én vakant bestyrelsesplads i indstillingsorganet, mens yderligere en plads bliver vakant, når Alfred Josefsen udtræder af indstillingsorganet.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen udpeger to nye medlemmer til indstillingsorganet.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

12. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

Bilag:

12.1 Regulering af finansieringsmuligheder

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

Regulering af finansieringsmuligheder

Baggrund

Rigsrevisionen har i oktober 2019 afgivet beretning om uddannelsesinstitutioners finansiering af bygninger og grunde. Rigsrevisionen konkluderer i beretningen, at flere uddannelsesinstitutioner ikke har udvist omhyggelighed ved finansieringen af bygninger og grunde og samtidig har anvendt finansielle instrumenter med unødigt høj risiko. De konstaterer ydermere at staten, på trods af at der ikke foreligger en forpligtelse til det, i en række tilfælde har ydet særtilskud eller likviditetslån og derved har lidt tab. De konstaterer ydermere, at gældssætningen er steget med 55% fra 2011 og til 2018. Endelig kritiseres Uddannelses- og Forskningsministeriet og Børne- og Undervisningsministeriet for utilstrækkeligt tilsyn med de selvejende uddannelsesinstitutioners gældssætning.

CBS er medtaget i rigsrevisionens undersøgelse, hvilket ikke har givet anledning til kritik vedrørende CBS' finansiering.

Uddannelses- og Forskningsministeriet har som opfølgning på Rigsrevisionens beretning den 19. juni 2020 udsendt brev til universiteterne om 5 tiltag, som regeringen har besluttet at indføre mhp. regulering af uddannelsesinstitutioners finansiering af bygninger og grunde. Tiltagene vil via bekendtgørelser træde i kraft primo 2021, men UFM henstiller samtidig til, at dispositioner på institutionerne allerede nu fastlægges i overensstemmelse med de kommende regler.

Når tiltagene er implementeret vil CBS' finansielle strategi skulle opdateres, så den harmonerer med den lovgivningsmæssige ramme.

De 5 tiltag og deres mulige konsekvenser for CBS beskrives nedenfor.

Tiltag 1: Positivliste over finansieringsformer

Der vil blive indført en positivliste over de låneprodukter, som den enkelte institution kan anvende. Produkter, der ikke fremgår af listen, kan ikke anvendes.

Positivlisten forventes at omfatte konverterbare lån, der er fastforrentet eller variabelforrentet i hele lånets løbetid. Renteloftaftaler forventes kun at være omfattet, hvis de løbende kan indfries til kurs 105 eller derunder. Ikke konverterbare finansielle instrumenter, f.eks. renteswaps, vil ikke indgå på positivlisten.

Konsekvens for CBS:

Ingen. Forslaget fjerner de mere spekulative muligheder i lånemarkedet.

Tiltag 2: Forbud mod afdragsfrihed med mulighed for dispensation

Der vil blive indført et forbud mod afdragsfrihed, men mulighed for dispensation fra ministeriet i følgende tilfælde:

- Institutioner under skærpet økonomisk tilsyn
- Institutioner med særlige investeringsbehov

Konsekvens for CBS:

For CBS kan dispensationsmulighed b) blive relevant i forbindelse med campusudviklingen, hvor en periode med delvis afdragsfrihed kan være nødvendig for at finansiere de ønskede byggerier. Hvis der

skal søges dispensation, skal institutionen have en robust egenkapital og driftsøkonomi, der skal fortsat afdrages på en væsentlig del af gælden, og der skal foreligge en plan for efterfølgende periode med afdrag.

Tiltag 3: Forbud mod låntagning i udenlandsk valuta bortset fra euro

Der vil blive indført et forbud mod optagelse af lån i anden udenlandsk valuta end euro.

Konsekvens for CBS:

Ingen. Forslaget fjerner de mere spekulative muligheder i lånemarkedet, som CBS ikke gør brug af.

Tiltag 4: Krav om bestyrelsesgodkendt finansieringsstrategi

Der vil blive stillet krav om, at den enkelte institution har en bestyrelsesgodkendt strategi for finansiel risikostyring. UFM forventer at fastsætte retningslinjer for indholdet i strategierne. Revisor påser som en del af revisionen, at der foreligger en nedskrevet strategi.

Konsekvens for CBS:

CBS har en nedskrevet finansiel strategi, som dog vil skulle opdateres når ovenstående tiltag er bekendtgjort i deres endelige form. Opdateret finansiel strategi forventes at kunne forelægges bestyrelsen i marts 2021.

Tiltag 5: Styrket tilsyn med investeringer og gældsætning for institutioner

UFM vil styrke tilsynet med den enkelte institutions gældsætning som en del af den årlige opfølgning på årsrapporterne.

Konsekvens for CBS:

CBS har i dag en god og konstruktiv dialog med styrelsen omkring opfølgning på årsrapporterne, hvor styrelsen i forvejen fører tilsyn på en række punkter. Det forventes ikke, at CBS vil få problemer med at overholde ovenstående reguleringer.

13. BESTYRELSENS EGEN TID - DRØFTELSE

Øvrige opgaver

Under dette punkt er der mulighed for, at bestyrelsen kan drøfte emner, som bestyrelsen ønsker at drøfte internt uden deltagelse af direktionen og evt. tilhørere.

Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer, der måtte ønske at tage emner op under dette punkt, kontakter bestyrelsesformanden forud for mødet.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

MINISEMINAR: DIVERSITET PÅ CBS

Spor 4: Inspiration, idéskabelse og sparring

I forlængelse af bestyrelsesmødet afholdes miniseminar fra kl. 16.00-17.00.

Programmet for seminaret er som følger:

1. Hvilke indsatser har CBS gjort? Hvad er den aktuelle status? v. rektor (5 min.)
2. Inspirationsoplæg v. Sara Louise Muhr (15 min.)
3. Drøftelse i bestyrelsen: Hvordan kommer CBS videre? (35 min.)
4. Opsamling og konklusion v. formanden (5 min.)

Bilag:

Diversitet på CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2020

Diversitet på CBS

Indholdsfortegnelse:

1. Forord
2. Kønsdiversitet i ledelse
 - 2.1. Talent- og karriereudvikling
 - 2.2. Rekruttering og ansættelse af ledere
 - 2.3. Trivsel, køn og arbejdsmiljø
 - 2.4. Planlagte nye indsatser
3. En bredere indsats for mangfoldighed og inklusion
 - 3.1. Monitorering af diversitet
 - 3.2. Forskerrekruttering og fastholdelse
 - 3.3. Medarbejdere og studerende
 - 3.4. Eksterne samarbejder på ledelsesniveau

1. Forord

I det følgende gennemgås CBS' indsats for diversitet og inklusion. CBS' arbejde med ligestilling og mangfoldighed understøttes af Handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse og CBS' personalepolitik - og organisatorisk af direktionen og flere interne udvalg. Notatet viser, at CBS adresserer diversitet som arbejdsplads, som forskningsinstitution og som uddannelsesinstitution - og dermed også som ramme for mange studerendes hverdag. Notatet indeholder ikke data. Udvalgte relevante data kan findes i bestyrelsens forretningseftersyn.

Afsnit 2 redegør for indsatser direkte knyttet til "Handlingsplan for Kønsdiversitet i Ledelse". Afsnit 3 redegør for øvrige indsatser CBS' ledelse har iværksat (sprog, kultur, work-life balance, miljø, trivsel, mm.) for at indfri ambitionen om CBS som en mangfoldig og inkluderende organisation for ansatte og studerende.

2. Kønsdiversitet i ledelse

Handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse 2018-2021 er lovpligtig og vedtaget af CBS' bestyrelse¹. Ansvar for gennemførelse af politik og handlingsplan påhviler direktionen, rådgivet af Hovedsamarbejdsudvalget (HSU)² og CBS Council for Diversity and Inclusion (CDI)³.

Planen er målrettet flere ledelsesniveauer. Det bemærkes, at visse ledelsesfunktioner indbefatter akademisk ledelse, der forudsætter akademisk stilling på minimum lektorniveau. Professorer leder og inspirerer andre forskere i deres arbejde og karriere qua position som forskergruppeledere, men stillingskategorien er ikke omfattet af lov om kønsdiversitet i ledelse. Indsatser skal ramme begge ledelsesspor og altså lederaspiranter til såvel akademisk ledelse som administrativ ledelse.

CBS' indsats for kønsdiversitet i ledelse har tre foci: 1) Talent- og karriereudvikling, 2) Rekruttering og ansættelse af ledere og 3) Trivsel, køn og arbejdsmiljø. Se status 2019 i bilag til Forretningseftersyn af medarbejderporteføljen, marts 2020. (Indsatser i dette afsnit er punktopstillet version af rapportering bestyrelsen har set tidligere).

2.1 Indsatser for talent- og karriereudvikling

- **CBS tværgående mentor program for forskere** (fra 2012). Professionel udvikling (faglige og personlige kompetencer, selvledelse og karriereudvikling). Programmet er i udgangspunktet for alle forskere. I praksis har det vist sig attraktivt for yngre forskere, ikke-danske forskere og kvindelige forskere som mentees.
- **Central pulje** til reintegration af forskere der vender tilbage til arbejdet efter **barsels-/forældreorlov** (fra 2017).

¹ Med ændring af lov om ligestilling af mænd og kvinder af den 19. december 2012 blev der opstillet krav om en dansk model for flere kvinder i ledelse både i private og offentlige virksomheder. Bestyrelsen skal opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og iværksætte politik og handlingsplan for at øge antallet af det underrepræsenterede køn på de øvrige ledelsesniveauer.

² HSU varetager de overordnede lovbestemte samarbejdsudvalgsopgaver for CBS, herunder om arbejdsvilkår, arbejdsmiljø, trivsel, lederudvikling, løn og lønudvikling, kompetenceudvikling og kønsbalance blandt de ansatte. Notatet medtager ikke CBS' politikker og indsatser vedr. mobning, chikane, anti-stress, konflikthåndtering etc.

³ CDI blev i 2014 oprettet af rektor i erkendelse af CBS' generelle udfordring med at sikre kønsbalance i forskning og faglig ledelse - og bredere at sikre lige muligheder for både ansatte og studerende uanset baggrund.

- **Inhouse Spouse Support Programme** (Integrations- og karriereassistance til internationale forskeres medfølgende partner (2019 pilot).
- HR forbereder CBS ledere til **MUS og LUS samtaler**, fra 2020 værktøjer til diversitet og inklusion & lederambitioner i samtalerne. Mangfoldighedsskole for administrative ledere som forberedelse til MUS-runden 2020 (pilot).
- **Transparent intern rekruttering** til faglige ledelsesfunktioner som studieleder og leder af forskeruddannelsesområdet (fra 2019).

2.2 Indsatser for rekruttering og ansættelse af ledere

- Monitorering af **Krav om kønsdiversitet i ansættelsesudvalg** til lederstillinger.
- Monitorering af **CBS' princip for kønsdiversitet blandt ansøgere indkaldt til samtale (shortlisting)**. Det underrepræsenterede køn i stillingskategorien udgør min. 30% - hvor fagligt muligt.
- **CBS' principper for diversitet i scouting processer** (2017)

2.3 Indsatser for trivsel, køn og arbejdsmiljø

- **Analyser af sammenhæng mellem trivsel og køn** (karriere og mobning) del af Trivselsmåling 2019.

Statusopdateringen for handlingsplanen viste, at der ikke er sket udvikling i måltallene (40:60) for kønsbalance i de øverste ledelseslag siden 2017. Ledelsen arbejder videre med de tre aftalte fokusområder og de planlagte tiltag for kønsdiversitet i ledelse på CBS. Implementeringen af handlingsplanen er forankret hos forskningsdekan og universitetsdirektør med administrativ støtte ved HR.

2.4 Planlagte nye indsatser

- **Formelle karriereudviklingsforløb** for lederaspiranter af det underrepræsenterede køn (VIP og TAP).
- **Kortlægning:** Hvordan arbejdes der med diversitet og forskningsledelseskompetencer i eksisterende forskningsledelsesprogrammer på tværs af universiteterne?
- **Kortlægning:** Hvilke diversitetsfremmende tiltag CBS tilbyder og hvilke nye initiativer bør indgå i arbejdet med en fremtidig CBS familiepolitik?
- **Jobopslag og jobbeskrivelser** der kan tiltrække kvalificerede ansøgere uanset køn og baggrund i øvrigt.
- Udbredelse af principper for diversitet i **scouting processer**
- Udvikling af tiltag til fremme af arbejdsmiljø som understøtter kønsdiversiteten på baggrund af yderligere **dataanalyse** fra Trivselsmåling 2019.

3. En bredere indsats for mangfoldighed og inklusion

I tillæg til ovennævnte har CBS arbejdet med indsatser for en kønsbalanceret forskerstab. Seniorforskerstaben (lektorer og professorer) er den direkte pipeline til ledelse på institutleder og direktionsniveau. Særligt situationen på professorniveauet har vakt opmærksomhed. Se forretningseftersyn af medarbejderporteføljen, marts 2020.

Som et led i eksplicit at forholde sig til udfordringen blev et rådgivende udvalg, CDI, nedsat i 2014 med inddragelse af studerende, medarbejdere og ledere der tilsammen havde forskningsbaseret viden og relevant praktisk organisations- og ledelseserfaring. Opgaven var at komme med anbefalinger og løsningsforslag. Desuden er CBS' Equal Opportunities Officer (EOO) udnævnt til at hjælpe CBS med at nå ambitionen om en mangfoldig og inkluderende organisation ved at fungere som organisatorisk vagthund og rådgiver. EOO refererer til rektor.

"CDI rådgiver ledelsen om initiativer til fremme af mangfoldighed og inklusion i relation til akademisk og administrativt personale såvel som CBS-studerende. Rådet bidrager til debatterer og illustrerer vigtigheden af mangfoldighed og inklusion blandt personale og studerende."
cbs.dk

Fokus for CDI har været: 1) flere kvinder i toppen af forskning og ledelse, 2) talentudvikling i forskerstaben og 3) implementering af strategier og politikker i et kønsperspektiv. Anbefalinger og løsningsforslag har dog ikke været indsatser for kvinder, men indsatser for alle.

Rådet har påpeget behov for og selv bidraget med data og analyser fra egen organisation, givet anbefalinger, designet værktøjer og proces-/interventionstiltag med fokus på både medarbejdere og studerende; på kønsbalancen i forskerstaben – og i pipeline og talentudvikling fra studenterniveau - som forudsætning for kønsdiversitet i ledelse. Rådet har arbejdet med en bred forståelse af diversitet (loven tillader dog kun at måle på nationalitet, alder og køn) og ud fra den indstilling, at diversitet bør afspejles gennem inklusion på tværs af de relevante funktioner og karriereveje i organisationen samt på studiemiljø.

CBS har i begrænset omfang arbejdet med måltal. Fokus har været på processer og forandring gennem kultur- og praksisændring og dermed det langsigtede mål.

CDI analyser af CBS' egen praksis:

- Aktionsprojekt om **akademisk ledelsespraksis i et kønsperspektiv**. Resultater og anbefalinger: "Gender and academic leadership practices at CBS", 2016 og Reference list About Implicit and Unconscious Bias (2016)
- Dataanalyse af **selektionsbias i CBS forskerrekruttering** 2010-2016.
- **Særlige lønanalyser**: "Gender-related wage differential among academic staff at CBS, 2018" & "Kønsbetinget lønforskel blandt professorer, 2018".
- Analyser af de studerendes (mænd og kvinder) **frafald**

Udvalgte anbefalinger fra CDI:

- Studie af køn og akademisk ledelsespraksis på CBS
- Et CBS' barselsprogram
- Principper for diversitet i scouting
- Bias træning/bloggere i CBS' adjunktuddannelse og introduktion af nye institutledere
- Kønsneutral toiletskiltning (realiseret efter studenterinitiativ)

- Studenterprojekter om relevante diversitetsproblematikker, herunder om rekrutteringspraksis og curriculum.
- En årlig CBS Diversity Day (studenterengagement har langt hen af vejen båret CBS Diversity Day med fagligt ansvar forankret ved Diversity and Difference platformen).
- CBS deltagelse i Copenhagen Pride Parade. Diversity and Difference platformen og de studerende har koordineret frivillig indsats fra CBS ansatte, forskere, studerende og alumni for realisering af CBS deltagelse i Copenhagen Pride Paraden og Copenhagen Pride ugen.
- Systematisk integration af diversitet i den regelmæssige rapportering og eftersyn af forretningen, jf. rådets datadrevne og facts baserede tilgang og generelle påvisning af betydning af diversitet og inklusion i strategier, implementering og praksisser.

Langt de fleste tiltag på CBS er iværksat på anbefaling fra CDI og med ad hoc økonomisk tilskud fra CBS' ledelse. De uddybes i det følgende.

Indsatser for bredere mangfoldighed og inklusion - værktøjer og policy tiltag

3.1 Monitorering af diversitet

Systematisk integration af diversitet i den regelmæssige rapportering og eftersyn af forretningen, herunder rapporter til direktionen, HSU og Akademisk Råd:

- **Kønsstatistik på CBS** (1999- 2017) primært forskerstab og institutniveau (2010, 2015, 2017).
- Stillingsopslag – forskerstillinger (bredde, åbenhed og internationalt) v. Akademisk Råd.
- Data om diversitet og processer i rekrutteringen i CBS' årlige forskerrekrutteringsredegørelse v. Akademisk Råd.
- Kønsbalancerede og internationale bedømmelsesudvalg (forskerstillinger) v. Akademisk Råd.
- Køn i lønstatistik v. HSU.
- CBS' studerende på køn og nationalitet if.t. optag, bestand og kandidatproduktion, gennemførelsestid og frafald.

3.2 Indsatser målrettet forskerrekruttering og fastholdelse

- **Krav om (divers) scouting** og refleksion over instituttets kønsbalance i forskerstaben som forudsætning for central allokering af videnskabelige stillinger.
- **Principper for diversitet i scouting** processer, herunder årlig praksis refleksion i institutfora.
- Gennemsigtighed i **kriterier for rekruttering og forfremmelse** (videnskabelige stillinger). Værktøjer et udviklet og kendt som REEAD kriterier (Research, Education, External Funding, Academic Citizenship, Dissemination) og CBS Tenure track politik.
- Krav om mindst 2 **kvalificerede ansøgere** til professorater.
- **Reintegration efter barsel** (et lokalt tiltag der blev videreudviklet til CBS politik understøttet af centrale midler)
- Støt **kønsdiverse paneldebatter** – Direktionens medlemmer deltager ikke i paneler, udvalg og komiteer med kun ét køn repræsenteret.
- **CDI opmærksomhedsrunde til CBS institutter** (2018) for formidling af nøgletal om nationalitet og køn, CDI's arbejde, nødvendigheden af lokalt ejerskab til udfordringen og betydningen at omsætte repræsentation til inklusion.

3.3 Indsatser målrettet medarbejdere og studerende

- **Sprog kampagne:** Inc(k)lusion, Information and Identity(et). Sprogkurser.
- **Interkulturel intelligens I/II** (pilot). Kompetenceudvikling for institutsekretariatsmedarbejdere (I) og for Dekansekretariatet for forskning/internationale medarbejdere i HR (II).
- Du er det køn, du er - **Kønsneutrale toiletter** (2017)
- CBS deltagelse i **Copenhagen Pride** (2017-)
- **CBS Diversity Day** – (fra 2014) i 2020 videreudviklet som del af CBS Responsibility Day for nye studerende
- **Studiestartskampagne** –fokus på studerendes trivsel, respektfuld adfærd er alles ansvar
- **Guidelines for** introvejledere og introforløb. **Redesign af intro** til introforløb (2020).
- Overveje måltal for det underrepræsenterede køn i top-tre CBS uddannelser der typisk fører til lederstillinger.
- ”Evaluering af optagesystemets betydning for social mobilitet på CBS, 2017”
- **Normalisere funktionsnedsættelser** – bl.a. kommunikations indsats målrettet studerende.
- **Frivilligt kursus** på CBS’ adjunktuddannelse: Leveraging diversity in the class room.
- Adressere diversitet/bias i evalueringspraksis i ny **CBS studenterevalueringsmodel** (2022).

CBS’ reintegration efter barsel programmet er en videreudvikling af et lokalt institut initiativ. Et andet eksempel på et lokalt tiltag er kortlægning af køn og bias i valg af pensum og cases på udvalgt uddannelse. CBS ledelse/CDI har ikke kortlagt lokale initiativer og eksperimenter for diversitet og inklusion.

3.4 Eksterne samarbejder på ledelsesniveau

- **Gender Diversity Roundtable, Denmark** (2017-) – 15 ledende CEOs fra erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og civilsamfund, herunder bidrag til:
 - o Universities are Key to Unlocking Diversity in Denmark, BCG 2017
 - o **GDR/UN Women manifest** om køn i uddannelsessystem, kønsstereotyper og work-life balance
 - o I: CBS&DTU/DKUNI konference 10. januar 2019 for universitetsledere: **’Uddannelse, karriere og køn - kønsbalance fra studievalg til arbejdsmarked’**.
 - o II: DKUNI seminar for universitetsledere 19.11 2019: Seminar om **kønsbalancer på universitetsuddannelser**
 - o III: Næste skridt aftales via DKUNIs Uddannelsespolitiske Råd (RUP), herunder **2020 konference på AU**
 - o Wake Up Denmark! Denmark Is Forfeiting the Value of Workplace Diversity, BCG 2019
- **Videndeling** i Norden om universiteternes ligestillingsudfordring. Norges Komité for kønnsbalance og mangfold i forskning (KiF) (2017) (rektor, EOO)
- **Politisk rådgivning** til skiftende forsknings-, ligestillings- og erhvervsministre, herunder
 - o Anbefalinger til forskningsministeren fra Taskforce for flere kvinder i forskning (2015).
 - o CBS medunderskriver Aftale om det danske Talentbarometer med minister/DKUNI (2016).
 - o Evaluering af lov om kønsdiversitet i ledelse (2017+2019) & køn og barsel.

- o CBS case for Erhvervsstyrelsens (2018) (CBS@samfundsansvar.dk/) om Kvinder i ledelse.
 - o CBS@Folkemødet – debatter om diversitet og ligestilling (2016-2019) (rektor og forskere).
- **GEAR:DK** Gender Equality in Academia and Research in Denmark (fagligt, praksisorienteret, administrativt netværk for universitetsansatte der medvirker til implementering af politik og handlingsplaner på universiteterne (EOO og CDI sekretær).