

Cphbusiness bestyrelsen

---

## Indkaldelse med dagsorden og bilag

49. møde – Mandag den 25. november 2019 kl. 15.00 – 18.00. Efterfølgende julemiddag.

*Cphbusiness Lyngby, Nørgaardsvej 30, 2800 Kgs. Lyngby. Lokale: CL-2.01*

---

### *Bestyrelsen*

Charlotte Lundblad, formand	CL
Anne Knøs	AKNO
Kim Simonsen	KIS
Charlotte Hougaard	CH
Randi Brinckmann	RBW
Lars Bonde	LBO
Jes Damsted	JDA
Torben Schwabe	TSC
Annemette Kjærgaard	ALK
Charlotte Morell	CHJ
Jan-Christian Haxthausen	JCH
Emilie Holmboe Knudsen	EK
Malou-Cheanne Ananiassen	MA

### *Tilforordnede*

Ole Gram-Olesen, rektor og sekretær	OGR
Gregers Christensen, uddannelsesdirektør	GC
Lars Brejnrod, ressourcedirektør	LPB

Gæst under dagens tema: Lektor og projektleder på FoU-indsatsen Ledelse af Unge, Karen Spuur.

**DAGSORDEN**

1. Godkendelse af dagsorden
2. Godkendelse af referat af sidste møde
3. Orientering
  - 3.1 - ved formanden
  - 3.2 - ved rektor (Bilag 3.2)
  - 3.3 - ved alle
4. Opfølgning på økonomi 2019 (Bilag 4.1)
5. Ledelsesgrundlag 2020 (Bilag 5.1)
6. Johannes Fog
7. Chefløn (Bilag 7.1)
8. Opfølgning på Strategiseminar 2019
  - 8.1 Young Potential Leadership - beslutningsoplæg (Bilag 8.1)
  - 8.2 Bestyrelsens strategiseminar / studietur 2020 (Bilag 8.2)
9. Eventuelt

*Herefter dagens tema: Ledelse og Lederskab*

- *Ledelse af Unge / lektor og projektleder på FoU-indsatsen Ledelse af Unge, Karen Spuur*
- *Ledelse / prodekan Annemette Kjærgaard*

**BILAG**

- 3.2 Orientering ved rektor
- 4.1 Opfølgning på økonomi 2019
- 5.1 Ledelsesgrundlag 2020
- 7.1 Chefløn
- 8.1 Young Potential Leadership - beslutningsoplæg
- 8.2 Bestyrelsens strategiseminar / studietur 2020

Al materiale er samlet i dokumentet, og der indgår links til relevant baggrundsmateriale, som ligger på bestyrelsens side på Cphbusiness' Intranet.

---

På vegne af formanden.

Ole Gram-Olesen

## Bilag 3.2

### Orientering ved rektor

---

#### Ministeriet og sektoren

##### FL 2020

Vi afventer vedtagelsen af FL 2020, men aktuelt ser forudsætningen om, at omprioriteringsbidraget på de 2 % er væk fra og med årsskiftet ud til at holde.

##### Studerertrivsel

Vores nye minister har fokus på, at de studerendes trivsel skal øges. Uddannelses- og Forskningsministeriet har derfor oprettet et kontor for unges trivsel 1. november, og kontorets område indebærer at skabe debat og udbrede viden om unges trivsel.

##### Erhvervsakademiernes Årsdag

Den 9. oktober blev Erhvervsakademiernes Årsdag afholdt som et eftermiddags/aftenarrangement. Årsmødet blev indledt af uddannelses- og forskningsminister Ane Halsboe-Jørgensen, og hendes tale kan ses [i linket her](#). Herefter var der debat med de uddannelsespolitiske ordførere fra Socialdemokratiet, Radikale Venstre og Venstre. Det nye format var vellykket, og årsmødet sluttede med en hyggelig middag for de godt 70 deltagere.

##### Besøg af uddannelsespolitisk ordfører

Den 4. november havde vi selv besøg af uddannelsespolitisk ordfører fra Socialdemokratiet, Kasper Sand Kjær, som dels talte med studerende og besøgte Inkubatoren samt Cphbusiness Partner og SmartLearning, dels deltog i en samtale med Charlotte, Gregers og Ole. Kasper understregede erhvervsakademiernes vigtige rolle i samfundet, og der blev ellers talt om studentertrivsel, mobilitet, regional dækning, bæredygtighed og grøn omstilling.

##### Ministeriets måling

Ministeriet gennemførte som bekendt en ny måling i efteråret 2018 kaldet Læringsbarometeret. Data herfra indgår nu i Cphbusiness' kvalitetssikringsystem og i afrapporteringen af Cphbusiness' strategiske rammekontrakt.

Ministeriet afventer fortsat en endelig politisk drøftelse af 2018-målingen, inden de samlede resultater offentliggøres. Ministeriet forventer, at dette sker inden udgangen af året.

Ministeriet har som tidligere nævnt planlagt at gennemføre Læringsbarometeret og Uddannelseszoom hvert andet år. Næste indsamling gennemføres således i efteråret 2020. Ministeriet har besluttet, at målingerne gennemføres om efteråret, så institutionerne kan modtage data inden årets udgang og anvende disse i interne kvalitetssystemer, årshjul for ledelsesinformation samt til afrapportering af rammekontrakten.

Det er endvidere besluttet af ministeriet, at målingerne efter 2020 flyttes til ulige år. Det betyder, at de kommende målinger gennemføres i efteråret 2020, efteråret 2021, efteråret 2023, efteråret 2025 osv. Herved kan data være klar til opgørelser af strategiske rammekontrakter, udarbejdelse af finanslovsforslag mv. i foråret 2022.

### Sektorstrategien og digitaliseringssporet

På Danske Erhvervsakademiers bestyrelsesmøde den 29. oktober deltog de sporansvarlige rektorer i en drøftelse og status på sektorstrategien. På digitaliseringsområdet blev det desuden drøftet, hvordan ny teknologi kan tale ind i regeringens dagsorden herunder øget studentertilværelse og bæredygtighed.

### VEU-Milliarden

De midler, som ved sidste 3-partsaftale blev afsat til fremme aktiviteten på udvalgte akademiuddannelser inden for IT og det tekniske område, udløber ved årets udgang. Midlerne blev omsat gennem taxameterforhøjelser, som har betydet meget lave deltagerbetalinger og deraf følgende voksende søgning. Fra årsskiftet stiger priserne igen, og sektoren forudser en betydelig nedgang i aktiviteten på de pågældende forløb på alle akademier og hos SmartLearning.

### Ny cheftale

I ministeriets udmøntning af den nye aftale om chefløn, har de fastholdt det tidligere lønrammesystem i administrationsgrundlaget og indlagt lønbånd i forhold til de enkelte lønrammers medianløn på hele statens område. Det er ikke i tråd med intentionerne i den indgåede aftale og vil på erhvervsakademierne give en række udfordringer ved kommende chefansættelser. Baggrunden er, at erhvervsakademiernes indplacering i det statslige lønsystem ikke blev korrigeret, da de ved lovændringen i 2014 fik samme institutionelle status som professionshøjskolerne. KEA og Cphbusiness har ønsket at drøfte denne med ministeriet, som har inviteret til et særskilt møde herom. Ligeledes er rektorkollegiet i dialog med DJØF, som er aftalepartner.

## Ministeriet og Cphbusiness

### Strategisk rammekontrakt 2018-2021 og styringsdialog

Cphbusiness' strategiske rammekontrakt med ministeriet dækker over perioden 2018-2021, og der følges kontinuerligt op på rammekontraktens mål og resultatindikatorer, som også indgår i ledelsesgrundlaget for det kommende år.

Den 8. oktober blev der afholdt styringsdialogmøde med ministeriet som opfølgning på den rapportering, der indgik i årsrapporten fra april. Ministeriet har rubriceret Cphbusiness i kategori grøn, hvilket betyder, at vores fremdrift er tilfredsstillende. Mødet var således en konstruktiv dialog, hvor vi gav indblik i de forskellige indsatser, som vi strategisk har prioriteret.

Cphbusiness' årlige statusredegørelse og handlingsplan samt ministeriets opsummering efter mødet indgår i den overordnede vurdering af den samlede målopfyldelse, som lægges til grund for den genfastsættelse af grundtilskuddet, som sker i 2023.

## Regionen og Cphbusiness

### Bornholm

På Cphbusiness Bornholm er det tredje hold Projektledelse i 2019 i gang, og holdet har en interessant sammensætning, idet at kursisterne kommer fra både private virksomheder og fra Bornholms Regionskommune.

Den 21. november deltager Cphbusiness i Bornholms Uddannelses Messe (BUM). Cphbusiness' udviklingschef på Bornholm, Marie Anker Jackson, har bl.a. deltaget i interviews til Bornholms Tidende, som bliver bragt i uddannelsesstillægget i forbindelse med messen.

Desuden har vi nu et samarbejde med HF, hvor elever får mulighed for at være studerende for en dag på vores lokale udbud.

### Københavns Kommune

Som opfølgning på det besøg, vi i september havde af erhvervs- og integrationsborgmester Cecilia Lonning-Skovgaard, har der været afholdt møde med forvaltningens ledelse, hvor vi blandt andet drøftede et samarbejde med henblik på dels at få unge ledige akademikere i beskæftigelse, dels at fastholde flere udenlandske dimittender på det lokale arbejdsmarked.

## RAR

Den 28. oktober blev der afholdt strategiseminar i Det Regionale Arbejdsmarkedsråd for Hovedstaden. På dagsordenen var bl.a. status på rådets strategi- og handlingsplan, hvor der er fokus på større anvendelse af efter- og videreuddannelsessystemet. Desuden var der som tema oplæg og drøftelse af den kritiske mangel på sundhedspersonale i regionen.

## Cphbusiness

### Fuldtidsuddannelser

Cphbusiness har netop afholdt årets sidste Åbent Hus arrangementer, og besøgstallet her i 2019 har været rekordhøjt: 2.185 mod hhv. 1.991 i 2018 og 1.496 i 2017.

Til årets informationsmøder om efter- og videreuddannelse kom i alt 243 potentielle studerende for at høre om EVU mulighederne på Cphbusiness. Det er uændret niveau i forhold til 2018.

### Efter- og videreuddannelse (EVU)

Antallet af tilmeldinger på det åbne EVU-program er stigende og ligger nu over budgettet. På virksomhedshold er udviklingen også positiv, omend indtrængningskurven er fladere.

Den nye Partner-organisation er i drift, og erhvervskonsulentteamet arbejder målrettet mod de større virksomheder og kommuner i regionen samt mod organisationerne, herunder HK Hovedstaden, hvor nye samarbejdsflader er under opbygning. Effekten heraf ses både som lukkede virksomhedsforløb og flere tilmeldinger til det åbne program via virksomhederne.

Samtidig arbejdes der fortsat med udvikling af nye produkttyper og leveranceformer, som afspejler mere individualiserede kompetencebehov.

### Forskning og udvikling (FoU)

Som tidligere omtalt har Cphbusiness været i dialog med Dansk Industri om at udvikle forskningsprojektet *Ledelseskompas for Unge Ledere* og formulere en fondsansøgning til projektet til Industriens Fond. Desværre har Industriens Fond valgt at gå videre med nogle andre ansøgninger sidst i oktober, men ambitionen er fortsat at gennemføre projektet, hvilket fremgår af Udviklingsprogram 2020, hvor projektet indgår i FoU projektporteføljen.

Som det også fremgår af Udviklingsprogram 2020 har Cphbusiness i samarbejde med bl.a. DTU, Lunds Universitet og KEA ansøgt [Interreg](#) om midler til et større projekt, *Nordic Entrepreneurship Hubs 2.0*, med fokus på at styrke startup virksomheder med tilknytning til institutionerne samt generelt at styrke iværksættelse i Øresundsregionen. Det samlede projekt har et total budget på 2.5 mio. Euro, og Cphbusiness' andel tegner sig for 650.000 Euro. Der forventes svar fra Interreg i november.

## Organisationen

### Young Potential Leadership

I fortsættelse af bestyrelsens strategiseminar nedsatte vi en intern taskforce, som har arbejdet videre med de tanker og ambitioner, vi bragte hjem fra seminaret med henblik på at udarbejde et beslutningsoplæg til dette bestyrelsesmøde. Indsatsen, som mere har karakter af en organisatorisk bevægelse i sammenhæng med Strategi 2025 har fået arbejdstitlen 'Young Potential Leadership'. I taskforcen indgår ressourcepersoner fra udvalgte fuldtidsuddannelser, de professionelle lederuddannelser, FoU-projektet 'Ledelse af unge' samt fra Cphbusiness enhederne Studie og Karriere, Viden og Kompetence, Innovation og direktionen.

Oplægget, som har karakter af et retningspapir og vil indgå i det videre arbejde mod strategi 2025, er udarbejdet i denne taskforce og behandles under et særskilt punkt på dette bestyrelsesmøde.

### Genakkreditering

Cphbusiness har haft første besøg af panelet den 1. oktober og afleveret audit trail materiale den 4. november. På panelbesøget deltog fra Cphbusiness nøglemedarbejdere sammen med direktionen i et to timers møde med panelet. Panelet stillede gode spørgsmål og roste den indsendte selvevaluering.

Efter besøget modtog Cphbusiness brev om udvælgelse af audit trails, som skal belyse, hvordan Cphbusiness' kvalitetssikringsarbejde fungerer i praksis.

Som forventet fik Cphbusiness tre audit trails, der skal belyses gennem dokumentation fra seks udbud fra fem af Cphbusiness' seks programområder:

- Audit trail 1 om uddannelsesrapport og udviklingsplan: AU i ledelse, markedsføringsøkonom på Cphbusiness Søerne og i Cphbusiness Lyngby samt finansbachelor
- Audit trail 2 om kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag: Markedsføringsøkonom på Cphbusiness Søerne og i Cphbusiness Lyngby samt multimediedesigner
- Audit trail 3 om kvalitetssikring af praktik: Serviceøkonom på Cphbusiness Nørrebro og multimediedesigner

Audit trail materialet, der primært består af dokumentation fra de udvalgte udbud, er nu afleveret.

Den 10.-11. december kommer panelet på deres andet besøg, hvor de skal møde områdeledelser, undervisere, videnkoordinatorer og studerende fra de valgte udbud samt repræsentanter fra tværgående enheder og direktionen.

### Nye innovative miljøer i Cphbusiness Lyngby

I Cphbusiness Lyngby er der etableret et nyt InnoTechSpace med bl.a. 3D-printere, et nyt Media Lab og et green screen studio med podcast og VR/AR-udstyr.

Der er også etableret et Ideator Space med et 'speakers corner' til brug ved præsentationer af eksempelvis nye forretningsidéer, ligesom auditoriet er omdannet til 'Verdensmålsrummet'.

Disse initiativer indgår i den strategiske indsats 'Fremtidens Lyngby' under Udviklingsprogram 2020, hvor platformen ligger til det Cphbusiness Lyngby, man fra 2022 vil møde i det nye Johannes Fog byggeri.

### De 17 Verdensmål

I Cphbusiness Lyngby arbejdes der henimod at integrere FN's 17 Verdensmål i undervisningen. Det har bl.a. resulteret i en introdag om bæredygtighed for de nye studerende med bl.a. oplæg fra forskellige virksomheder samt Dansk Ungdomsfællesråd.

Der er desuden planlagt to 'Verdensmåls-workshops' i efteråret.

### TechBBQ og Cphbusiness

TechBBQ er blandt Nordens største tech startup summits med talere fra hele verden og deltagelse af en bred vifte af brancher, der præsenterer deres arbejde med ny teknologi, fx banker, robotteknologi, Edtech, Servicetech, Fintech, Eventtech samt startups og entreprenører.

Cphbusiness havde i år en velplaceret og meget velbesøgt stand på TechBBQ, hvorfra der blev skabt mange nye forbindelser, bl.a. til nye praktikvirksomheder og potentielle samarbejdspartnere og fremtidige studerende. Desuden medvirkede Cphbusiness i det officielle TechBBQ-program med workshoppen 'Attention Startups – exciting interview about Disciplined Entrepreneurship with serial entrepreneur Marius Ursache from MIT'. Workshoppen var velbesøgt og blev hostet af adjunkt Maria Zoey fra Cphbusiness.

### Organisationsevaluering

Cphbusiness gennemfører hvert andet år en omfattende organisationsevaluering, som dels tager temperaturen på organisationen som helhed, dels er et værdifuldt værktøj i den strategiske udvikling af organisationen.

Vi har nu gennemført organisationsevalueringen for anden gang, og billedet er stort set uændret og alt i alt tilfredsstillende, ikke mindst set i lyset af de omfattende omstillinger, som de økonomiske vilkår og forandringer i omverdenen fordrer.

Det videre arbejde med evalueringen indgår i årshjulet for kvalitetssikring og involverer alle enheder i organisationen. Udkommet af denne proces opsummeres i forårets kvalitetsrapportering.



## NYHEDER FRA CPHBUSINESS' INTRANET: SEPTEMBER – NOVEMBER 2019

### [Sommereksamen 2019: Sådan bliver vi endnu bedre](#)

Næsten 100 undervisere og programledere fra Cphbusiness har svaret på en spørgeskemaundersøgelse fra eksamensteamet om sommereksamen 2019.  
12. september 2019

### [Mangler dit netværk materiale om efter- og videreuddannelse?](#)

Skriv til Cphbusiness Partner og modtag materiale om efter- og videreuddannelse, som du kan give til dit netværk.  
13. september 2019

### [INNOBOOST#5: e-sport, oplevelsesbaseret bæredygtighed og projektledelse](#)

Cphbusiness Innovations nyhedsbrev INNOBOOST fremhæver denne gang e-sport, oplevelsesbaseret bæredygtighed og projektledelse i små og mellemstore virksomheder.  
20. september 2019

### [Organisationsevaluering 2019: Svar senest 9. oktober](#)

Cphbusiness gennemfører i øjeblikket en organisationsevaluering. Svar på dit personlige spørgeskema fra Rambøll senest den 9. oktober.  
25. september 2019

### [Fælles fokus på innovation på Bornholm](#)

Et tættere samarbejde med undervisere fra andre uddannelsesinstitutioner på Bornholm er en win-win-situation.  
26. september 2019

### [Undervisningspris: Se Cphbusiness' vinder her](#)

Cphbusiness har fundet sin vinder og finalist til den nystiftede undervisningspris fra Uddannelses- og Forskningsministeriet.  
08. oktober 2019

### [Tilretning af cphbusiness.dk har fokus på EVU](#)

Senere i oktober går det nye efter- og videreuddannelsesunivers i luften på cphbusiness.dk. Formålet er øget fokus på tilmeldinger online.  
10. oktober 2019

### [Glimrende strategiaften på Cphbusiness Søerne](#)

Cirka 50 deltagere blev klogere på arbejdet med strategi i virksomheder med Ledelse og Kommunikation.  
30. oktober 2019

### [E-handel afprøver anderledes arrangement](#)

Professionsbacheloruddannelsen i e-handel på Cphbusiness tester et virksomhedsarrangement i et alternativt format.  
05. november 2019

## Bilag 4.1

### Opfølgning på økonomi 2019

---

#### Efterretning

Følgende opfølgning på Cphbusiness økonomi i 2019 gives til bestyrelsens efterretning.

#### Baggrund

På baggrund af budgetopfølgning pr. 31. oktober 2019 er der udarbejdet en prognose for 2019 i forhold til budget 2019. Prognosen viser, at vi forventer at komme ud af 2019 med et underskud på ca. 1 mio. kr.

## Opfølgning på økonomi 2019

Nedenfor ses budget 2019 sammenholdt med en revideret prognose for det økonomiske resultat for 2019.

Prognosen for 2019 er udarbejdet på grundlag af bogføringen frem til den 31. oktober 2019 samt skøn over udgifter og indtægter i den resterende del af 2019.

Resultatet viser et samlet underskud på 1,0 mio. kr., hvilket er 1,7 mio. kr. mindre end budgetteret. De samlede indtægter er 3,1 mio. kr. mindre end budgetteret.

Indtægter fra statstilskud er 9 mio. kr. lavere end budget, mens deltagerbetaling og andre indtægter er 5,8 mio. kr. højere end budget.

For indtægterne er der på fuldtidsområdet stor sikkerhed for indtægtsgrundlaget, idet taxameterindtægterne for 2. halvår er indberettet i oktober og indtægtsført på nuværende tidspunkt. Der udestår dog fortsat en indberetning, der hænger sammen med en 'oprydning' i det studieadministrative system, inden vi til foråret overgår til ESAS. Der er indregnet en forventet indtægt på 1 mio. kr.

På efter- og videreuddannelsesområdet er ordinær indberetning for 3. kvartal lige foretaget og 4. kvartal udestår. Indtægtsgrundlaget er således skønnet med udgangspunkt i tilmeldinger og forventede betalingsmønstre. Dermed er der større usikkerhed om de samlede indtægter på efter- og videreuddannelsesområdet.

Deltagerbetalinger og andre indtægter er samlet set knap 6 mio. bedre end budget. På EVU-området er indtægterne ca. ½ mio. kr. under budget, mens fuldtidsuddannelserne ligger knap 2 mio. kr. over budget. 2,5 mio. kr. kan henføres til betydeligt flere indtægter (og tilsvarende udgifter) på SPS. De resterende 2 mio. kr. er diverse tilskud, som vi har modtaget til projekter mv.

Omkostninger i alt er i prognosen 1,4 mio. kr. lavere end budgetteret. Undervisningens gennemførelse er der stort set ingen afvigelse på, mens vi forventer et mindre overforbrug på markedsføring. Til gengæld forventer vi på såvel bygningsdrift som på ledelse og administration et mindreforbrug på samlet set 5,5 mio. kr.

På aktiviteter med særlige tilskud forventer vi at overskride budget med 3,8 mio. kr. Denne overskridelse er i væsentlig grad finansieret af merindtægter.

## Prognose 2019

1.000 kr.	Prognose 2019	Budget 2019	Budget- afvigelse
Statstilskud	292.050	300.999	-8.949
Deltagerbetaling og andre indtægter	66.794	60.992	5.802
<b>Indtægter i alt</b>	<b>358.844</b>	<b>361.991</b>	<b>-3.147</b>
Undervisningens gennemførelse	226.254	226.147	107
Markedsføring	7.440	7.200	240
Ledelse og administration	53.460	56.738	-3.278
Bygningsdrift	66.278	68.525	-2.247
Aktiviteter m. særlige tilskud	6.331	2.550	3.781
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>359.762</b>	<b>361.160</b>	<b>-1.398</b>
<b>Resultat før finansielle og ekstraordinære poster</b>	<b>-918</b>	<b>831</b>	<b>-1.749</b>
Finansielle indtægter	0	0	0
Finansielle omkostninger	0	0	0
<b>Resultat før ekstraordinære poster</b>	<b>-918</b>	<b>831</b>	<b>-1.749</b>
Ekstra ordinære indtægter	0	0	0
Ekstra ordinære omkostninger	0	0	0
<b>Resultat af drift</b>	<b>-918</b>	<b>831</b>	<b>-1.749</b>
<b>Forsknings- og udviklingsaktiviteter</b>			
Statstilskud	11.300	11.300	0
Omkostninger	11.354	11.354	0
<b>Resultat, FoU</b>	<b>-54</b>	<b>-54</b>	<b>0</b>
<b>Periodens resultat</b>	<b>-972</b>	<b>777</b>	<b>-1.749</b>

## Bilag 5.1

### Ledelsesgrundlag 2020

---

#### Indstilling

Følgende Ledelsesgrundlag 2020 indstilles til bestyrelsens godkendelse.

#### Baggrund

Ledelsesgrundlaget består af:

- *Udviklingsprogrammet*, der præsenterer årets strategiske udviklingsindsats samt denne indsats' budgetrammer og resultatindikatorer
- *Uddannelsesprogrammet*, der præsenterer årets planlagte aktivitet på de enkelte udbud af fuldtidsuddannelser og efter- og videreuddannelse samt perspektiver for de kommende år
- *Budgettet*, der præsenterer det samlede estimat for institutionens samlede indtægter, omkostninger og resultat i året med tilhørende noter

Budgettets indtægtsgrundlag bygger på aktiviteten i uddannelsesprogrammet.

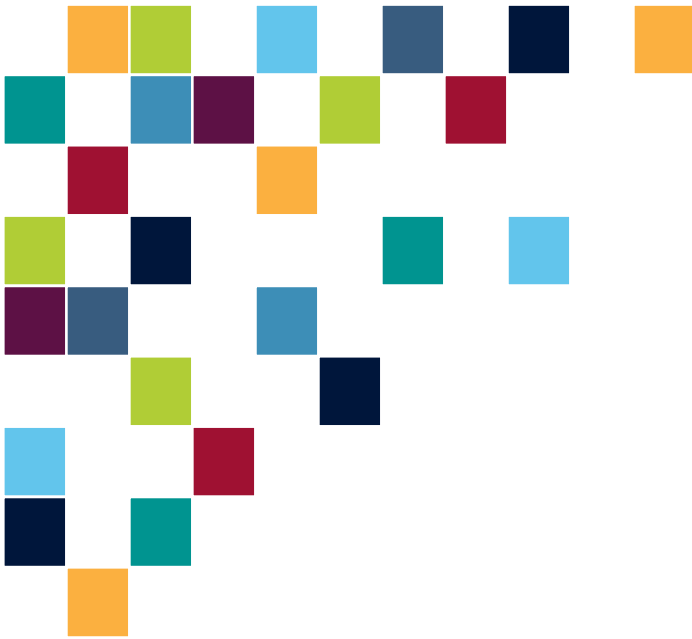
Udviklingsprogrammets budgetrammer er indeholdt i budgettet, hvor de enkelte poster er henført til de respektive omkostningsformål.

Som i de tidligere år er de særskilte FoU-midler (Frascati) specificeret i budgettet således, at der vises institutionens resultat både før og efter FoU.

Det samlede ledelsesgrundlag er udarbejdet på baggrund af institutionens strategiske ledelsesgrundlag samt forventninger til aktiviteter og økonomi i 2020.

I ledelsesgrundlaget er koblingen mellem udviklingsprogrammet og Cphbusiness' strategiske rammekontrakt med ministeriet tydeliggjort.

Der er desuden sat resultatindikatorer på den strategiske udviklingsindsats med mål for årene 2019-2021. Derudover er institutionens samlede strategiske udviklingsindsats omfattet af udviklingsprogrammet, hvilket synliggør udviklingsindsatsens andel af den samlede økonomi.



## LEDELSESGRUNDLAG 2020



## UDVIKLINGSPROGRAM 2020

## Indledning

Udviklingsprogram 2020 indgår i det operationelle ledelsesgrundlag for 2020 sammen med årets uddannelsesprogram og institutionsbudget.

Udviklingsprogrammet tjener følgende formål:

- I. At understøtte den målsatte fremdrift i forhold til Cphbusiness' strategiske ledelsesgrundlag, hvor strategi 2020 GØR VIDEN TIL VÆRDI med tilhørende strategiske guidelines er retningsgivende.
- II. At understøtte fremdrift i forhold til de mål, der er fastlagt i den strategiske rammekontrakt mellem Cphbusiness og Uddannelses- og Forskningsministeriet for perioden 2018-2021.
- III. At understøtte den strategiske opmærksomhed, som er indkredset i Cphbusiness' Kvalitetsrapport 2018 - Executive Summary.
- IV. At understøtte Cphbusiness' rolle i forhold til erhvervsakademisektorens fælles tiltag i strategiperioden 2018-2021.

Udviklingsprogrammet præsenterer kort de strategiske indsætter, som planlægges videreført eller igangsat i 2020 med tilhørende budgetrammer og resultatindikatorer. Indsætterne er henført til de tre strategiske fokusområder:

1. KVALITET
2. VÆKST
3. EFFEKTIVITET

Den strategiske rammekontrakts to første mål, hhv. *Højt læringsudbytte* og *Omsætning af praksisnær og anvendelsesorienteret viden*, understøttes af fokusområde 1, mens kontraktens tredje mål, *Forsyning af efterspurgte dimittender*, understøttes af fokusområde 2.

Resultatindikatorerne under fokusområde 1 og 2 er således identiske med resultatindikatorerne i rammekontrakten. Under fokusområde 3 er resultatindikatorerne fra Udviklingsprogram 2017 videreført.

De enkelte indsæters budgetrammer er efterfølgende angivet og opsummeret i årets udviklingsbudget med angivelse af eventuel medfinansiering af FoU-midler (Frascati) eller anden ekstern finansiering. Budgetrammerne er de enkelte indsæters estimerede træk på organisationens ressourcer omsat i kronebeløb.



Udviklingsbudgettet er integreret i institutionens samlede budget for 2018, hvor de enkelte poster er medtaget under de respektive omkostningsformål.

For så vidt at en strategisk indsats har en estimeret effekt på årets STÅ-produktion, indgår denne effekt i uddannelsesprogrammet og dermed i institutionsbudgettets samlede tilskudsgrundlag.

Resultatet af de strategiske indsatser monitoreres af de relevante indikatorer inden for hvert fokusområde, som indgår i kvalitetssikringssystemets nøgletalskoncept eller i institutionens aktivitets- og økonomirapportering.

Som bilag til udviklingsprogrammet indgår:

- FoU-projektoversigt med budgetrammer
- Det samlede udviklingsbudget 2020 med budgetrammer til såvel FoU-projekter som øvrige initiativer rettet mod organisationen og dens ydelser
- Opgørelsesmetode og kilder på resultatindikatorerne

## Strategiske indsatser

### Fokusområde 1: KVALITET

*Vi gør viden til værdi stadig bedre*

Det er Cphbusiness' mål til stadighed at øge den enkelte uddannelses kvalitet og dermed de studerendes læringsudbytte, gennemførelse og overgang til beskæftigelse.

Cphbusiness ser en tæt kobling mellem de studerendes læringsudbytte, studieintensitet og motivation. Ligeledes ser Cphbusiness en tæt kobling mellem organisationens design, digitale læringsteknologier, uddannelsernes tilrettelæggelse, pædagogiske tilgang og samspil med praksis – og de studerendes udbytte af uddannelsen.

Ligeledes ser Cphbusiness en tæt kobling mellem uddannelsernes kvalitet og institutionens indsats for at udvikle og omsætte ny viden i praksis.

Endelig ser Cphbusiness en tæt kobling mellem udviklingen af de enkelte uddannelsers kvalitet og den systematiske kvalitetssikring, som institutionen aktuelt er ved at få akkrediteret.

Disse koblinger understøtter Cphbusiness' strategiske rammekontrakts mål om højere læringsudbytte og bedst mulig omsætning af praksisnær og anvendelsesorienteret viden og begrundet følgende strategiske indsatser:

#### 1.1 Bedre og billigere uddannelse

I 2016 initierede Cphbusiness indsatsen *Bedre og billigere uddannelse* med det sigte at fastholde ambitionen om høj kvalitet og højt læringsudbytte i uddannelserne og samtidig imødegå det vilkår, at tilskudssatserne reduceres med årligt 2 % til det såkaldte omstillingsbidrag. Denne indsats bygger på en tilrettelæggelse af det enkelte uddannelsesforløb, der i stadig større omfang kan understøttes af digital læring og med en pædagogisk tilgang, som øger værdien af den digitale læring. Ligeledes bygger indsatsen på andre og mere effektive arbejdsdelinger mellem underviserne.

Indsatsen videreføres i 2020, og selvom omprioriteringsbidraget i det foreliggende finanslovsforslag for 2020 er fjernet, fastholdes sigtet om en stadig mere effektiv anvendelse af undervisningsressourcerne.

Under indsatsen indgår i 2020 initiativerne:

- Instructional design
  - Udvikling af nye digitale læringsobjekter på tværs af uddannelser.
- Nye underviserroller
  - Kompetenceudvikling af adjunkter og lektorer i kontekst af den pædagogiske strategi.

- Nye lederroller
  - Kompetenceudvikling af områdeledelserne i kontekst af den pædagogiske strategi.
- Regional undervisningsmodel
  - Udvikling af et fælles koncept for bæredygtig leverance af uddannelse i udkantsregionen.
- Online valgfag
  - Implementering af fælles online valgfag på tværs af erhvervsakademierne (sektorprojekt).
- *AI for undervisere i erhvervsøkonomiske fagområder*
  - *Styrket viden om AI gennem kompetenceudvikling af undervisere – afventer UFM's bevillingsrunde på den digitale handleplan (sektorprojekt m. CBS).*

## 1.2 Forskning og udvikling - FoU

Et væsentligt element i uddannelsernes videngrundlag er omsætning af ny anvendelsesorienteret viden, som er fremkommet gennem institutionens forsknings- og udviklingsprojekter (FoU). Disse projekter initieres gennem Vidensløjfen, som er betegnelsen for Cphbusiness' systematik i videnarbejdet. Vidensløjfen tilsikrer en kontinuerlig vurdering af den enkelte uddannelses videngrundlag holdt op mod de identificerede behov for ny viden inden for den praksis, som uddannelsen retter sig mod. Den aktuelle portefølje af FoU-projekter, som er under gennemførelse eller planlægges igangsæt, fremgår af Bilag 1.

### Resultatindikatorer

Resultatindikatorerne på den samlede fremdrift i Fokusområde 1 er udviklingen i følgende indikatorer:

#### *Mål 1 i den strategiske rammekontrakt:*

- Læringsudbytte
- Studieintensitet
- Fagligt niveau
- Videnarbejde

#### *Mål 2 i den strategiske rammekontrakt:*

- Erhvervssamarbejder
- Koblingen mellem teori og praksis

## Fokusområde 2: VÆKST

*Vi gør viden til værdi for stadig flere*

Det er Cphbusiness' mål til stadighed at sikre det bedste match mellem uddannelsesportefølje og arbejdsmarked og dermed den bedst mulige forsyning af efterspurgte dimittender i regionen.

Cphbusiness har strategisk opmærksomhed på dimittendernes beskæftigelsesbillede både på den korte og længere bane. Nye teknologier kan i de kommende år give markante strukturændringer i de erhverv og det arbejdsmarked, som Cphbusiness' uddannelsesportefølje retter sig mod, og det rejser både spørgsmålet om, hvilke uddannelser der skal indgå i porteføljen på længere sigt og om, hvilke langtidsholdbare, faglige som personlige erhvervskompetencer uddannelserne skal sigte på.

Ligeledes har Cphbusiness strategisk opmærksomhed på behovet for livslang læring og koblingen mellem markedet og uddannelserne fra grundskolen over ungdomsuddannelse, videregående uddannelse og efter- og videreuddannelse gennem et stadig længere arbejdsliv.

Endelig har Cphbusiness strategisk opmærksomhed på strukturen i den samlede uddannelsesportefølje, hvor der dels kan iagttages en stadig størres søgning mod bachelorniveauet og et ønske om en mere enkel, fleksibel og kommunikerbar portefølje.

Denne opmærksomhed har begrundet følgende strategiske indsatser, som videreføres eller igangsættes i 2020:

### 2.1 Fremtidens Cphbusiness Lyngby

Indsatsen sigter på at skabe fremtidens uddannelsesunivers, hvor de mange små udbud og iværksætttermiljøet i Lyngby søges udviklet og integreret i en ny sammenhængende og mere fleksibel struktur under programområdet *Innovation og Teknologi*. Initiativet blev påbegyndt i 2018 og udvikles successivt frem mod 2022, hvor Cphbusiness flytter til nye fysiske rammer afspejlende dette uddannelsesunivers.

Under indsatsen indgår i 2020 initiativerne:

- Udvikling af uddannelsesporteføljen
- Prækvalificering af et nyt sæt af erhvervsakademi- og professionsbacheloruddannelser i krydsfeltet mellem innovation og teknologi.
- Udvikling af inkubationsmiljø
- Implementering af inkubationskonceptet ICE med hhv. Ideator, Inkubator, accelerator.
- InnoTechSpace
- Videreudvikling af det fysiske univers InnoTechSpace med fokus på leg, læring og kreativitet i et forretnings- og bæredygtighedsperspektiv.

- Digital entreprenørskabslæring

- Kompetenceudviklingsforløb i samarbejde med DTU med sigte på digital læring inden for entreprenørskabsundervisning - afventer UFM's bevillingsrunde på den digitale handleplan.

- Spilbaseret entreprenørskab

- Udviklingsprojekt i samarbejde med EA Zealand og EA MidtVest, hvor spilbaseret læring afprøves inden for entreprenørskabsundervisning - afventer bevillingsrunde i Erhvervshus Sjælland.

## 2.2 Excellent Student Life

Indsatsen sigter på en fortsat bedre rekruttering, gennemførelse og overgang til beskæftigelse og videreuddannelse gennem et stærkere fokus på den studerende som individ. Indsatsen taler således ind i både det nationale fokus på studentertrivsel og EU's fokus på studentercentreret læring.

Under indsatsen indgår i 2020 initiativerne:

- Stærkere rekruttering

- Med afsæt i datamatikeruddannelsen og finansbacheloruddannelsen afdækkes præferencer og søgemønstre hos de unge, med sigte på at afprøve nye tilgange til kommunikation og forventningsafstemning.

- Højere gennemførelse

- Med afsæt i datamatikeruddannelsen og finansbacheloruddannelsen afdækkes studieadfærd og frafald med sigte på at afprøve nye tilgange til øget studentertrivsel, studieintensitet og gennemførelse.

- International fastholdelse

- Initiativet skal øge andelen af udenlandske dimittender, der bosætter sig og får job i Danmark gennem styrket sammenhæng mellem rekruttering, dansk praktik og karriererådgivning.

- PBA Plus

- I samarbejde med KEA og EA Zealand afdækkes udbuds- og søgemønstre samt barrierer ved overgangen fra erhvervsakademiuddannelse til professionsbacheloruddannelse med sigte på øget transparens og fleksibilitet i uddannelsessystemet.

## 2.3 Young Potential Leadership

Med afsæt i den studerende personlige udvikling og karakterdannelse under uddannelsen er det målet, at enhver dimittend fra fuldtidsuddannelserne kan mestre et personligt lederskab på den korte og længere bane uanset uddannelsens faglighed. Denne indsats udspringer af bestyrelsens

strategiseminar 2019 og er nærmere beskrevet i det retningsnotat, som drøftes på bestyrelsesmødet 25. november 2019. Jf. retningsnotatet omfatter indsatsens 1. fase følgende:

- Kortlægning af relevant viden gennem dialog med interessenter og andre videninstitutioner på dette felt
- Fastlæggelse af et fælles sprog om Young Potential Leadership
- Konceptudvikling og design af impact på et samlet uddannelsesforløb
- Design af impact på uddannelsestilrettelæggelse og pædagogisk praksis
- Design af impact på organisation og ledelse
- Pakketering af koncept med henblik på den eksterne kommunikation

#### 2.4. EVU Vækst

Der er fortsat et stærkt fokus på at øge den nuværende arbejdsstyrkes anvendelse af efter- og videreuddannelsessystemet med sigte på både løbende opkvalificering og omstilling af arbejdsstyrken i forhold til nye strukturer og funktioner på arbejdsmarkedet.

Under indsatsen indgår i 2020 initiativerne:

- Competence demand analytics
  - Anvendelse af Watson metoden på udvalgte EVU-områder.
- Step up
  - Regionalfondsprojekt med KEA; Niels Brock og Copenhagen Business Hub, der især sigter på SMVs anvendelse af efter- og videreuddannelse til faglærte/ufaglærte medarbejdere.
- Vækst på IT
  - Afdækning af aktuelle videreuddannelsesbehov på it-området med tilhørende målrettet indsats.
- Øget overgang til diplomuddannelser
  - Særsomt indsats rettet mod egne dimittender efter bortfald af 2-års reglen.
- Udvikling af bestsellerprogram
  - Koncentrering af det åbne program mod områder med stor søgning.
- Top plus
  - særlig indsats over for Top 500 virksomheder, større kommuner og organisationer.
- Nye leveranceformer

- Udvikling og implementering af mikrolæring og nye modeller for blended learning (sektorprojekt)

## 2.5 Regional uddannelsesdækning

Cphbusiness arbejder for at udbrede uddannelser, der kan øge overgangen til videregående uddannelse i de nordsjællandske kommuner, som har en markant lavere overgangsfrekvens og en relevant lokal efterspørgsel efter arbejdskraft. Indsatsen omfatter følgende initiativer:

- Prækvalificering af udbud af markedsføringsøkonom og financial controller i Hillerød
  - Prækvalificering ansøges efter positiv institutionsakkreditering.
- Etablering af lokalefællesskab
  - der søges en varig lokaleløsning til de merkantile uddannelser i Hillerød, gerne i lokale fællesskab med UNord, VUC eller KP. KEA overvejer at gå med i en løsning.
- Opbygning af uddannelsessamarbejde med ungdomsuddannelsesinstitutioner
  - samarbejde med erhvervsskole, gymnasier og VUC i kommunerne Helsingør, Hillerød, Gribskov, Halsnæs og Frederikssund med sigte på at øge kendskab og præferencer.

## Resultatindikatorer

Resultatindikatorerne på den samlede fremdrift i Fokusområde 2 er udviklingen i følgende indikatorer:

### *Mål 2 i den strategiske rammekontrakt:*

- Efter- og videreuddannelse

### *Mål 3 i den strategiske rammekontrakt*

- Frafald
- Ledighed
- Beskæftigelse – udenlandske dimittender
- Regionalt udbud

## Fokusområde 3: EFFEKTIVITET

*Vi gør viden til værdi stadig mere effektivt*

Cphbusiness opererer aktuelt på det politiske vilkår, at uddannelse skal kunne leveres stadigt billigere. Dette vilkår må imidlertid ikke kompromittere ambitionen om til stadighed at skabe bedre uddannelser, og det fordrer en løbende innovation af organisationen og dens ydelser.

Siden 2016 har 'Bedre og billigere uddannelse' været en ambition, når der i organisationen er taget nye initiativer, og når allerede vedtagne strategier har skullet omsættes til handling. Det betyder, at tiltag der er motiveret af en kvalitetstilgang også er "trykprøvet" ud fra en effektiviseringstilgang - og vice versa.

Dette betyder, at de enkelte strategiske indsatser under de to foregående fokusområder alle kan bidrage til en fortsat god og langtidsholdbar balance i institutionens samlede økonomi, hvad enten indsatsen sigter på at øge aktiviteten og dermed indtjeningsgrundlaget eller på at reducere omkostningerne ved en uændret aktivitet.

Derudover er der følgende særskilte indsatser i 2020:

### 3.1 Digitalisering af organisatoriske funktioner

Der arbejdes på en række tiltag, som ved hjælp af digital understøttelse optimerer og effektiviserer arbejdstungeprocesser i de studieadministrative funktioner. De pågældende tiltag koordineres med sektorens fælles digitaliseringsindsats.

- Udbudsdatabase
  - Optimeret allokering af lokaler i forhold til planlagt undervisning gennem IT-understøttelse.
- Administrative robotter
  - Udvikling og implementering af robotter i studieadministrative processer (sektorprojekt).
- Digital vejledning
  - Udvikling og implementering af digitalt understøttet studievejledning (sektorprojekt).
- Nyt ESAS
  - Implementering af det nye studieadministrative system (sektorprojekt).
- Effektiv kvalitetssikring
  - Evaluering og videreudvikling af kvalitetssikringssystemet med sigte på forenklinger og større grad af automatisering.



### 3.2 Fysiske rammer

Der arbejdes med udviklingen af det fysiske læringsmiljø, så det i større grad understøtter den fremtidige pædagogik og de studerendes sociale miljø. Samtidig arbejdes der for at optimere lokaleanvendelsen i dagtimerne.

I 2020 videreføres initiativerne:

- Nye studenterlounges
- Etablering af loungeområder på de enkelte lokationer.
  - Lokaleoptimering
- Implementering af nye blokmodeller på fuldtidsuddannelserne, der øger lokalernes anvendelsesgrad.

#### Resultatindikatorer

Resultatindikatorerne på den samlede fremdrift i Fokusområde 3 er udviklingen i følgende nøgletal:

- Produktivetsgrad – medarbejderkapacitet
- Produktivetsgrad – lokalekapacitet
- Udviklingsgrad
- Overskudsgrad

## Bilag 1: FoU-projekter 2019 med budgetrammer

	Programområde	Projekt	Periode	Budget 2020
Igangværende FoU-aktiviteter	Ledelse (EVU)	Ledelseskompas for unge ledere	2019-2020	745.000 kr.
	Service og Oplevelse	Professionelt Værtsskab i Danske Servicevirksomheder	2019-2020	534.000 kr.
	Salg og Markedsføring	Digital Købsadfærd	2019-2020	521.000 kr.
	Salg og Markedsføring	IBM/Watson - kompetenceafdækning (4842)	2018-2020	444.000 kr.
	Laboratorie og Miljø	Bæredygtig Bundlinje 2 (Ekstern finansiering)	2019-2022	340.000 kr.
	Innovation og Entreprenørskab	Usability og brugeradfærd på E-handels plad	2019-2020	259.000 kr.
	Laboratorie og Miljø	Mikroplast	2018-2020	242.000 kr.
	Ledelse (EVU)	Projektledelse SMV 2	2018-2020	159.500 kr.
	Ledelse (EVU)	Bæredygtige arbejdspladser	2019-2020	144.500 kr.
	Innovation og Entreprenørskab	Digital vidensledelse (6100)	2019-2020	92.500 kr.
Forventet opstart 2020	Økonomi og Finans	Nordic Finance and the good society II - Bæredygtighed og den finansielle sektor.	2019-2022	1.196.000 kr.
	Økonomi og Finans	Digitale kundemøde i den finansielle sektor	2020-2021	867.000 kr.
	Innovation og Entreprenør-skab	Nordic Entrepreneurship Hubs 2.0 (Ekstern finansiering)	2020-2022	727.000 kr.

	Salg og Markedsføring	Datadreven Forretningsudvikling	2020-2021	539.000 kr.
	Service og Oplevelse	Digitalisering i Service & Oplevelsesindustrien	2020-2021	398.000 kr.
	Ledelse (EVU)	Dannelsesbegrebet i fremtidens organisation	2020-2021	383.000 kr.
	Ledelse (EVU)	Projektledelse SMV 3	2020-2021	363.000 kr.
<b>Øvrige omkostninger</b>	Alle områder	Forstudier mv.	2020	1.015.000 kr.
	Alle områder	Videnarbejde og projektudvikling i 2020	2020	476.600 kr.
	Innovation + Viden & Kompetence	Løn	2020	1.999.850 kr.
<b>Total allokeret</b>			2019	11.445.950 kr.

2020 byder på en række nye større FoU aktiviteter. *Nordic Finance and the good society II - Bæredygtighed og den finansielle sektor* på programområdet Økonomi og Finans er i direkte forlængelse af det tidligere Nordic Finance projekt og i lighed med dette, i samarbejde med CBS. Økonomi og Finans har desuden også opstart på en ny større aktivitet, *Digitale kundemøder i den finansielle sektor*, hvor den stigende digitalisering afdækkes i tæt samarbejde med en lang række aktører fra den finansielle sektor.

Der er desuden også værd at nævne projektet, *Ledelseskompas for unge ledere*. Projektet er det tredje projekt, der sætter fokus på temaet om ledelse af unge og projektet bygger videre på den viden, der er afdækket i de tidligere projekter.

*Nordic Entrepreneurship Hubs 2.0 (NEH2)* bør også fremhæves som en betydeligt aktivitet. NEH2 er en stort anlagt projekt, der skal understøtte iværksætteraktiviteter på tværs af Øresundsregionen i et samarbejde imellem bl.a. DTU, Lunds Universitet og KEA. Projektet søger finansiering hos Interreg, og der forventes svar ultimo 2019.

Endelig bør også værd at bemærke, at 2020 ser en vækst i de midler, der er afsat til videnarbejde og projektudvikling. I takt med at videns- og projektarbejde i stadig stigende grad styrkes, afsættes flere midler til udvikling og modning af projektideer, intern videnskabelig sparring, kurser for projektledere m.v.

## Bilag 2: Udviklingsbudget 2019

Indsats	Budgetramme	FoU finansiering	Anden finansiering	Nettoomkostning
<b>KVALITET</b>				
Bedre og billigere uddannelse	3.038.000		1.407.000	1.631.000
Forskning og udvikling	11.446.000	10.587.000	859.000	-
	<b>14.484.000</b>	<b>10.587.000</b>	<b>2.266.000</b>	<b>1.631.000</b>
				-
<b>VÆKST</b>				-
				-
Fremtidens Lyngby	6.528.000		3.439.000	3.089.000
Excellent Student Life	945.000			945.000
Young Potential Leadership	300.000			300.000
EVU Vækst	2.893.000		1.389.000	1.504.000
Regional Uddannelsesdækning	100.000			100.000
	<b>10.766.000</b>	-	<b>4.828.000</b>	<b>5.938.000</b>
				-
<b>EFFEKTIVITET</b>				-
				-
Digitalisering af organisatoriske	1.990.000			1.990.000
Fysiske rammer	478.000			478.000
	2.467.000	-	-	2.467.000
				-
<b>I alt</b>	<b>27.717.000</b>	<b>10.587.000</b>	<b>7.094.000</b>	<b>10.036.000</b>

**Bilag 3: Resultatindikatorer**

Resultatindikatorer	2016	2017	2018	2021	2016	2017	2018	2021
	REAL	REAL	REAL	MÅL	INDEKS	INDEKS	INDEKS	INDEKS
<b>1. Uddannelseskvalitet og læringsudbytte</b>								
Læringsudbytte Ennova	66	68	-	70				
UFM	3,7	-	3,8	4,0	100	103	103	
Studieintensitet	30	34	35,5	40	100	113	118	
Fagligt niveau Ennova	66	69	-	70		105		
UFM	4,0	-	4,2	4,3	100		105	
Videnarbejdet	30	37	39	40	100	107	130	
Erhvervssamarbejder	NY	MÅLING	82/77	85/78	-	-	100	
Koblingen mellem teori og praksis	68	67	-	70	100	99	-	
<b>2. Relevans og kompetencebehov</b>								
Frafald inden for 1. år	17,3	15,9	15,8	15,0	100	92	91	
Ledighed	9,0	7,2	7,0	6,0	100	80	78	
Beskæftigelse - udenlandske dimittender	13,4	16,1	-	20,0	100	120	-	
Regionalt udbud	-	59	80	50	-	100	136	
Efter- og videreuddannelse <sup>1</sup>	1062	1074	1.077	1.400	100	101	101	

<sup>1</sup> Tidligere rubriceret under fokusområde 1, jf. UFM's format.

<b>3. Effektiv ressourceudnyttelse</b>								
Produktivitetsgrad - medarbejderkapacitet	13,0	12,9		14,0	100	99		
Produktivitetsgrad - lokalekapacitet	21,5	22,1		24,0	100	103		
Udviklingsgrad	-	-		6,0	100	-		
Overskudsgrad	0,6	-0,7		1,0	100	-		

## Bilag 4: Opgørelsesmetode på resultatindikatorer

### *Ministeriets undersøgelser*

Ministeriet indførte i 2016 Uddannelseszoom, og i 2018 endvidere Læringsbarometeret. De to undersøgelser skulle gennemføres i lige år. Efter 2020 flyttes de to undersøgelser til ulige år. Det vil sige, at de kommende målinger (Uddannelseszoom og Læringsbarometeret) gennemføres i efteråret 2020, efteråret 2021, efteråret 2023 osv.

### *Cphbusiness egne undersøgelser*

Studieundersøgelse på FTU blev gennemført i 2016 og 2017 af ekstern leverandør (Ennova) og danner baseline samt mål for 2021 for en række indikatorer, Cphbusiness gennemfører ikke længere Ennova på FTU, men gennemfører selv en mindre undersøgelse i de år, hvor ministeriets undersøgelser ikke gennemføres. Dette blandt andet for at kunne afrapportere på den strategiske rammekontrakt.

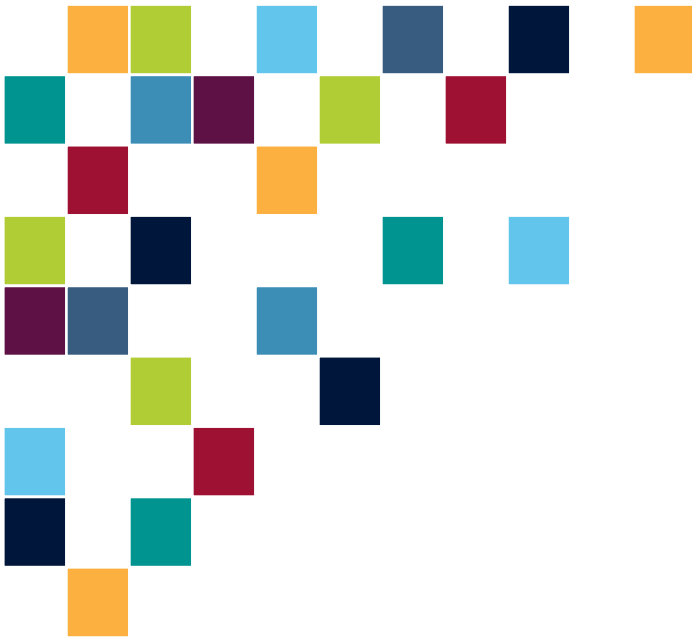
Ennova på EVU gennemføres for sidste gang i 2019 og erstattes herefter af Cphbusiness' egen EVU-evaluering.

Resultatindikator	Datakilde
Læringsudbytte	De studerendes vurdering af læringsudbytte.  Studieundersøgelse blev i 2016 og 2017 gennemført af ekstern leverandør (Ennova), samt i 2019 i Cphbusiness' egen FTU evaluering  Spørgeskemaundersøgelse indsamlet til Uddannelseszoom, UFM gennemføres i 2016, 2018, 2020 og 2021.
Studieintensitet	Studieundersøgelse gennemført af ekstern leverandør (Ennova). Ulige år. Spørgeskemaundersøgelse indsamlet til Uddannelseszoom, UFM gennemføres i 2016, 2018, 2020 og 2021.
Fagligt niveau	De studerendes vurdering af det faglige niveau:  - "Undervisningen har et højt fagligt niveau". Studieundersøgelse gennemført af ekstern leverandør gennemført i 2016 og 2017 samt med en intern FTU-undersøgelse i 2019.  - "Mine undervisere er fagligt dygtige" spørgeskemaundersøgelse indsamlet til Uddannelseszoom, UFM gennemføres i 2016, 2018, 2020 og 2021.

Videnarbejdet	<p>Undervisernes involvering og vurdering af videnarbejdet:</p> <p>Andel af fastansatte undervisere, der deltager i forsknings-, udviklingsprojekter med minimum 5% af en årsnorm (Cphbusiness årsrapport). Opgørelsesmetode er ændret i 2018, hvorfor resultatet for 2017 er ændret.</p>
Erhvervssamarbejder	<p>Måling af hvorvidt underviserne har deltaget i etablering af et læringsforløb eller en læringsaktivitet i samarbejde med en SMV.</p> <p>Underviserevaluering, der gennemføres hvert andet år og første gang efterår 2018; Cphbusiness' måling af videnarbejdet.</p> <p>Andel af underviseres deltagelse i praksisnære samarbejdsprojekter med virksomheder, heraf SMV.</p>
Koblingen mellem teori og praksis	<p>De studerendes vurdering af koblingen mellem teori og praksis:</p> <p>Studieundersøgelse blev gennemført af ekstern leverandør i 2016 og 2017. Spørgsmålet indgår ikke i ministeriets undersøgelser og bør udgå eller erstattes af en anden indikator.</p>
Frafald inden for 1. år	<p>Andelen af studerende, der falder fra i løbet af første studieår.</p> <p>UFMs nøgletal for frafald.</p> <p>Ministeriet har i 2018 ændret opgørelsesmetode, således, at det angivne årstal for frafaldet på første studieår nu er tilgangsåret, hvor det tidligere har været frafaldsåret. Derfor er baseline ændret.</p>
Ledighed	<p>4.-7. kvartal efter dimission.</p> <p>UFMs nøgletal for ledighed.</p>
Beskæftigelse - udenlandske dimittender	<p>Andelen af alle fuldførte internationale studerende, som er i beskæftigelse i Danmark 12-23 måneder efter dimission.</p> <p>UFMs nøgletal for beskæftigelse.</p>
Regionalt udbud	<p>Uddannelsesaktivitet uden for hovedstadsområdet.</p> <p>Opgørelsen er ændret fra aktivitetstal for bestanden til dimittender.</p>
Efter- og videreuddannelse	<p>Antal årselever på efter- og videreuddannelse, Cphbusiness' aktivitetstal.</p>
Produktivetsgrad - medarbejderkapacitet	<p>Forholdet mellem STÅ-produktion og medarbejderkapacitet.</p> <p>Cphbusiness Årsrapport.</p>



Produktivtetsgrad - lokalekapacitet	Forholdet mellem STÅ-produktion og lokalekapacitet. Cphbusiness Årsrapport.
Udviklingsgrad	Forholdet mellem strategisk udviklingsindsats og samlet indtægtsgrundlag. Cphbusiness Årsrapport.
Overskudsgrad	Forholdet mellem økonomisk resultat og samlet indtægtsgrundlag. Cphbusiness Årsrapport.



## UDDANNELSESPROGRAM 2020

## Indledning

Uddannelsesprogrammet har afsæt i Strategi 2020 GØR VIDEN TIL VÆRDI og fastlægger den forventede aktivitet på uddannelserne i 2020.

Uddannelsesprogrammet indgår således i det samlede ledelsesgrundlag for 2020, hvor det specificerer STÅ/ÅE-grundlaget for budgettets indtægtsside.

STÅ er studenterårsværk på fuldtidsuddannelser, som udløser tilskud efter bestået semester. ÅE er årselever på deltidsuddannelser, som udløser tilskud og deltagerbetaling tidstro med aktiviteten.

De forventede aktiviteter er henført til Cphbusiness' programområder med angivelse af henholdsvis forventet optag (sommer og vinter) og STÅ-produktion på de enkelte fuldtidsuddannelser og ÅE-produktion på deltidsuddannelser. Deltidsuddannelser udbudt under SmartLearning indgår i programmet.

I det følgende opsummeres de overvejelser og/eller tiltag, der lagt til grund for programmet.

## Fuldtidsuddannelser

På fuldtidsuddannelserne er uddannelsesporteføljen i 2020 uændret med følgende tilføjelser eller begrænsninger:

- Porteføljen er forsat underlagt den politiske begrænsning af optaget på *internationale hold*, som blev pålagt Cphbusiness i 2017. Cphbusiness følger løbende den politiske dagsorden vedrørende internationale studerende i Danmark tæt.
- Porteføljen er desuden forsat underlagt dimensionering efter den generelle ledighedsbaserede dimensioneringsmodel. Denne dimensionering begrænser optaget på *IT-uddannelserne, laborantuddannelsen* samt en række *professionsbacheloroverbygninger*. Dette betyder blandt andet nedgang i optaget af antal hold på PBA i International Handel og Markedsføring.
- I sommeren 2019 blev det besluttet, at udbyde *finansøkonomuddannelsen* på Bornholm hvert andet år, idet aftagergrundlaget vurderes ikke at kunne absorbere dimittender hvert år. Da der var optag i sommeren 2018, er der dermed atter optag i sommeren 2020.
- I 2020 udbydes *serviceøkonomuddannelsen* i København og Hillerød. Cphbusiness forventer, at det skaber et mere solidt ansøgergrundlag til serviceøkonomuddannelsens udbud, når antallet af udbudssteder nedskaleres.
- Der etableres et vinteroptag på *financial controller* i Lyngby. Ansørgertallene til sommeroptaget i 2019 viste en øget interesse, som Cphbusiness ønsker at imødekomme med vinteroptaget.

- *Handelsøkonomuddannelsen* flytter i 2020 til programområdet Service og Oplevelse. Cphbusiness udvider i den forbindelse udbuddet med ekstra hold og sætter i den sammenhæng de fornødne tiltag i gang for at sikre praktikpladser til alle studerende.

### **Kommende prækvalificeringer**

Under forudsætning af positiv institutionsakkreditering i juni 2020 søges UFM om udbud af uddannelserne til *financial controller* og *markedsføringsøkonom* i Hillerød.

Prækvalificeringsansøgningen udarbejdes i foråret 2020 og vil være begrundet i dels den lave overgangsfrekvens til videregående uddannelse i Nordsjælland og dels manglen på kvalificeret arbejdskraft i denne del af regionen, ikke mindst hos de mange SMV. Tiltaget understøttes af indsats 2.5 i udviklingsprogrammet.

### **Deltidsuddannelser (EVU)**

Aktiviteten på Cphbusiness' efter- og videreuddannelse har de seneste år ligget på et uændret niveau.

Som led i arbejdet med at øge aktivitetsniveauet er en række initiativer under udviklingsprogrammets indsats *2.4 EVU vækst* igangsat, herunder styrket relationsopbygning til de erhvervssegmenter, som porteføljen af EVU retter sig mod.

I 2020 bortfalder det tilskud fra VEU-milliarden, som har betydet markant nedsatte priser på visse AU-fagmoduler. Dette vil betyde, at aktivitet og indtjening på disse moduler forringes i 2020 i forhold til 2019.

Der forventes til gengæld forsat en positiv effekt af omstillingspuljen, hvor faglærte/ikke faglærte kan få uddannelsestilskud på op til kr. 10.000 årligt de kommende år, som blev etableret i 2019.

Det strategiske samarbejde med IBA Kolding, der i 2019 også omfattede leverance af lederuddannelse gennem Lederne og nye initiativer rettet mod de finansielle brancher, forsætter i 2020.

Som værtsinstitution for sektorens SmartLearning-samarbejde indgår samarbejdets aktiviteter på EVU i Cphbusiness aktivitetstal.

På efter- og videreuddannelserne er uddannelsesporteføljen i 2020 uændret, dog med følgende tilføjelser eller begrænsninger:

- I 2020 udbydes for første gang *Diplomuddannelsen i vurdering og ejendomsinvestering*, der primært retter sig mod professionelle, der arbejder med vurdering af erhvervs- og andelsboligejendomme.

## Aktivitet 2020

Aktiviteterne er i følgende tabel henført til Cphbusiness' programområder og er opgjort i studenterårsværk (STÅ) samt årselever (efter- og videreuddannelse). Estimat for optag er opgjort i antal studerende med realiserede tal fra 2019 til sammenligning.

### Planlagt STÅ produktion samt optag

	STÅ		Optag		Ændring %	
	2020	2019	2020	2019	STÅ	Optag
<b>Innovation og Teknologi</b>						
PBA Innovation & entrepreneurship	236	209	188	173	13%	9%
PBA Sportmanagement	83	91	72	77	-9%	-6%
EAK Datamatiker	230	209	122	135	10%	-10%
EAK Multimediedesigner	95	102	60	62	-6%	-3%
PBA Softwareudvikling	50	44	40	49	13%	-18%
PBA Webudvikling	33	34	25	29	-4%	-14%
<b>Innovation og Teknologi i alt</b>	<b>726</b>	<b>687</b>	<b>507</b>	<b>525</b>	<b>6%</b>	<b>-3%</b>
<b>Laboratorie og miljø</b>						
EAK Laborant	107	112	56	53	-5%	6%
EAK Miljøteknolog	61	51	60	44	20%	36%
<b>Laboratorie og miljø i alt</b>	<b>168</b>	<b>163</b>	<b>116</b>	<b>97</b>	<b>3%</b>	<b>20%</b>
<b>Salg og markedsføring</b>						
EAK Logistikøkonom	90	95	70	70	-5%	0%
EAK Markedsføringsøkonom	1.062	905	734	689	17%	7%
PBA International handel og markedsføring	336	460	211	240	-27%	-12%
PBA E-handel	53	0	60	58		3%
<b>Salg og markedsføring i alt</b>	<b>1.540</b>	<b>1.459</b>	<b>1.075</b>	<b>1.057</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>
<b>Service og oplevelse</b>						
EAK Serviceøkonom	670	740	427	461	-9%	-7%
EAK Handelsøkonom	104	109	105	73	-5%	44%
PBA International Hospitality Management	92	100	74	81	-8%	-9%
<b>Service og oplevelse i alt</b>	<b>865</b>	<b>948</b>	<b>606</b>	<b>615</b>	<b>-9%</b>	<b>-1%</b>
<b>Økonomi og finans</b>						
EAK Finansøkonom	765	725	560	507	5%	10%
EAK Financial Controller	179	132	178	115	36%	55%
PBA Professionsbachelor i finans	556	530	259	220	5%	18%
<b>Økonomi og finans i alt</b>	<b>1.500</b>	<b>1.388</b>	<b>997</b>	<b>842</b>	<b>8%</b>	<b>18%</b>
<b>Fuldtid i alt</b>	<b>4.799</b>	<b>4.645</b>	<b>3.301</b>	<b>3.136</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>
<b>Partner i alt</b>	<b>907</b>	<b>778</b>			<b>17%</b>	
<b>SmartLearning i alt</b>	<b>377</b>	<b>390</b>			<b>-3%</b>	
<b>Cphbusiness i alt</b>	<b>6.083</b>	<b>5.813</b>	<b>3.301</b>	<b>3.136</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>

Samlet set budgetteres i 2020 med en vækst i STÅ/ÅE på ca. 5 % i forhold til tilsvarende estimat for 2019.

## Fuldtidsuddannelser

Den planlagte STÅ-produktion, som er grundlaget for budgetterede indtægter i 2020, viser på fuldtidsuddannelserne en samlet vækst på 3 % i forhold til 2019, mens udviklingen i optag viser en vækst på 5 %

## Deltidsuddannelser (EVU)

På efter- og videreuddannelserne viser udviklingen i årselever en samlet vækst på 7 % i 2020 i forhold til 2019. Cphbusiness forventer således en stigning i efter- og videreuddannelsesaktiviteter på 129 ÅE. Væksten skyldes den fortsatte indsats på efter- og videreuddannelsesområdet blandt andet beskrevet i udviklingsprogrammets indsats 2.4.

## SmartLearning

SmartLearnings budget for 2020 viser en udvikling med 3 % færre ÅE aktiviteter, hvilket svarer til en nedgang på 13 ÅE.

## Aktivitetsfremskrivning 2020-2023

Ved en uændret uddannelsesportefølje i forhold til 2020 tegner der sig følgende forventninger til aktiviteten i de enkelte programområder og EVU de kommende år.

## STÅ-prognose 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
Økonomi og Finans	1.500	1.654	1.732	1.753
Salg og Markedsføring	1.540	1.598	1.628	1.628
Service og Oplevelse	865	839	817	813
Innovation og Teknologi	726	695	688	683
Laboratorie og Miljø	168	175	187	194
<b>Fuldtid</b>	<b>4.799</b>	<b>4.960</b>	<b>5.050</b>	<b>5.069</b>
<b>EVU</b>	<b>1.284</b>	<b>1.348</b>	<b>1.416</b>	<b>1.486</b>
<b>Cphbusiness i alt</b>	<b>6.083</b>	<b>6.308</b>	<b>6.466</b>	<b>6.555</b>

Fremskrivninger i STÅ-prognose 2020 – 2023 bygger på følgende forudsætninger:

- På fuldtidsuddannelserne er optaget og gennemførsels- og beståelsesprocenter uændrede. Stigning i samlet antal STÅ på ordinær uddannelse skyldes en forøgelse af optaget 2020, som forventes fastholdt i den resterende del af fremskrivningsperioden.
- På deltidsuddannelserne forventes vækst på 5 % pr. år i 2021-2023.

Dertil kommer en forventet vækst som følge af dels indsatsen 2.4 og 2.5 i udviklingsprogrammet.



# BUDGET 2020

## MED FREMSKRIVNING 2020-2023

### **Budget 2020 med fremskrivning 2020-2023**

Budgettet viser et resultat for driften på +0,1 mio. kr. og et samlet resultat, inkl. FoU, på +0,1 mio. kr. da bevillingen svarer til omkostningerne.

Samtidig fremlægges en fremskrivning, der viser, at økonomien balancerer.

### **Budget 2020**

Budgettet for 2020 bygger på de planlagte aktiviteter i Uddannelsesprogram 2020, der samlet udgør 6.083 STÅ/ÅE, og budgetrammerne i Udviklingsprogram 2020, som samlet udgør 27,7 mio. kr.

Der er anvendt de budgetforudsætninger, som er fastlagt i finanslovsforslaget for 2020, med tilhørende takstkatalog samt de gældende overenskomster for medarbejderne.

For 2020 er taxametrene for fuldtidsuddannelserne for første gang i 5 år ikke reduceret med 2%. De er pristalsregulerede, og dermed uændrede i faste priser sammenlignet med 2019.

Til gengæld er en række taxametre på EVU-området reduceret på grund af udløbet af en aftale med arbejdsmarkedets parter om en midlertidig forhøjelse. Vi har valgt ikke at forhøje deltagerbetalingen på disse aktiviteter, svarende til takstnedsættelsen for at undgå at aktiviteten falder for meget. Hensigten er at deltagerprisen på disse aktiviteter tilpasses vores øvrige prisstruktur over en periode på 1 til 2 år. Samlet har takstreduktionen en nettoeffekt på bundlinjen på ca. 3 mio. kr.

Omkostninger i øvrigt er budgetteret ud fra de aktuelt kendte vilkår i forhold til den nuværende ressourceindsats og indgåede forpligtelser.

Budgettet for 2020 er vist nedenfor i hovedtal:



## Budget 2020 og Prognose 2019

1.000 kr.	Budget 2020	Prognose 2019	Ændring
Statstilskud	302.153	292.050	10.103
Deltagerbetaling og andre indtægter	76.520	66.794	9.726
<b>Indtægter i alt</b>	<b>378.673</b>	<b>358.844</b>	<b>19.829</b>
Undervisningens gennemførelse	234.554	226.254	8.300
Markedsføring	6.900	7.440	-540
Ledelse og administration	56.812	53.460	3.352
Bygningsdrift	67.802	66.278	1.524
Aktiviteter m. særlige tilskud	12.515	6.331	6.185
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>378.584</b>	<b>359.762</b>	<b>18.821</b>
<b>Resultat før finansielle og ekstraordinære poster</b>	<b>90</b>	<b>-918</b>	<b>1.008</b>
Finansielle indtægter	0	0	0
Finansielle omkostninger	0	0	0
<b>Resultat før ekstraordinære poster</b>	<b>90</b>	<b>-918</b>	<b>1.008</b>
Ekstra ordinære indtægter	0	0	0
Ekstra ordinære omkostninger	0	0	0
<b>Resultat af drift</b>	<b>90</b>	<b>-918</b>	<b>1.008</b>
<b>Forsknings- og udviklingsaktiviteter</b>			
Statstilskud	11.449	11.300	149
Omkostninger	11.445	11.354	91
<b>Resultat, FoU</b>	<b>4</b>	<b>-54</b>	<b>58</b>
<b>Periodens resultat</b>	<b>94</b>	<b>-972</b>	<b>1.066</b>

Ændringer fra Prognose 2019 til Budget 2020 kan overvejende tilskrives følgende forhold:

- Statstilskuddet på fuldtidsuddannelserne stiger i takt med stigningen i STÅ. På efter- og videreuddannelsesområdet falder indtægten som følge af de faldende taxametersatser, men der er samtidig budgettet med en vækst på EVU-aktiviteterne. Samlet set stiger taxameterindtægterne med 10 mio. kr.
- Deltagerbetaling og andre indtægter vokser med ca. 9,7 mio. kr., hvilket forklares af såvel voksende aktivitet som forhøjede deltagerpriser på EVU-området som en stigning i eksternt finansierede projekter.
- Omkostningerne til undervisningens gennemførelse stiger i forhold til prognosen for 2019 med 8,3 mio. kr. svarende til 4 pct. Dette skyldes dels et øget aktivitetsniveau samt en stigning i såvel internt som eksternt finansierede projekter, hvor der er krav om egenfinansiering. Dertil kommer lønstigninger.
- Prognosen for markedsføringsudgifter 2019 er 0,5 mio. kr. højere end Budget 2020. Det skyldes, at der i 2. halvår 2019 har været en øget indsats til markedsføring af fuldtidsuddannelserne. Derudover forventes SmartLearning at reducere deres markedsføringsudgifter.
- Prognose 2019 vedrørende udgifter til Ledelse og Administration er som følge af tilbageholdenhed på omkostningerne samt en række ubesatte stillinger 3,4 mio. kr. lavere end oprindeligt budgetteret. Der budgetteres med det samme udgiftsniveau som vi budgetterede med i 2019.
- Bygningsudgifterne budgetteres med en mindre stigning 1,5 mio. kr. primært som følge af indeksregulerede huslejestigninger.
- Aktiviteter med særlige tilskud er omkostninger som er afledt af de projekttilskud der er omtalt ovenfor.
- Cphbusiness' forsknings- og udviklingsaktiviteter budgetteres i 2020 i balance.

## Fremskrivning af økonomien for perioden 2020-2023

Mio.kr.	2020	2021	2022	2023
Statstilskud	302,2	309,9	314,7	316,4
Deltagerbetaling og andre indtægter	76,5	79,7	83,0	86,4
<b>Indtægter i alt</b>	<b>378,7</b>	<b>389,6</b>	<b>397,6</b>	<b>402,8</b>
Undervisningens gennemførelse	234,6	243,9	247,7	252,0
Markedsføring	6,9	6,9	6,9	6,9
Ledelse og administration	56,8	57,3	57,8	58,3
Administrative fællesskaber værtsinstitution	0,0	0,0	0,0	0,0
Bygningsdrift	67,8	68,2	68,7	69,1
Aktiviteter m. særlige tilskud	12,5	12,6	12,7	12,8
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>378,6</b>	<b>388,9</b>	<b>393,7</b>	<b>399,1</b>
<b>Resultat af drift</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>
<b>Forsknings- og udviklingsaktiviteter</b>				
Statstilskud	11,4	11,4	11,4	11,4
Omkostninger	11,4	11,5	11,6	11,7
<b>Resultat, FoU</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>
<b>Periodens resultat</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>

I ovenstående tabel er Cphbusiness økonomi fremskrevet i perioden 2020-2023 svarende til finanslovens budgetoverslagsår. Alle årene i fremskrivningen er beregnet i 2020-priser.

Fremskrivningen bygger på følgende forudsætninger:

- Taxametrene og deltagerbetalingerne holdes uændret i faste priser i hele perioden.
- Aktiviteter på såvel fuldtids- som eftervidereuddannelsesområdet udvikler sig som vist i STÅ-fremskrivningen i uddannelsesprogrammet (side 38).
- Lønningerne forudsættes at stige med 1 pct. pr. år udover den almindelige prisudvikling. Herudover stiger lønomkostningerne med aktivitetsniveauerne på hhv. fuldtid- og eftervidereuddannelse.
- Huslejeomkostningerne er forudsat at stige med 1 pct. udover den almindelige prisudvikling.
- Lønomkostningerne vedrørende markedsføring, ledelse og administration mv. forudsættes uændret udover ovennævnte stigning i lønsatserne (1 pct.).
- Øvrige omkostninger forudsættes ligeledes uændret.

Som det fremgår af ovenstående tabel sandsynliggør fremskrivning, at Cphbusiness' indtægter og udgifter hænger sammen i fremskrivningsperioden.

## Bilag 7.1

### Chefløn

---

#### Indstilling

Følgende indstilles til bestyrelsens godkendelse:

- 1) Cphbusiness politik for chefløn.
- 2) At formanden bemyndiges til at forestå forhandling og fastsættelse af lønvilkår for direktører, som sammen med rektor udgør direktionen.

#### Baggrund

I det administrationsgrundlag, som ministeriet har fastsat på baggrund af den indgåede cheflønftale, anbefales det, at bestyrelsen godkender institutionens politik for chefløn.

I det følgende er en sådan politik for chefløn på Cphbusiness formuleret. Politikken afspejler Cphbusiness praksis på området siden etableringen i 2012. Desuden har der været en dialog imellem erhvervsakademierne med henblik på fælles tilgange til lønpolitik for chefer.

I administrationsgrundlaget anføres det endvidere, at mens ministeret fastlægger lønvilkår for rektor efter indstilling fra bestyrelsen, så fastlægger bestyrelsen lønvilkår for øvrige medlemmer af direktionen.

## Lønpolitik for chefer på Copenhagen Business Academy

November 2019

### 1. Indledning

Cphbusiness' lønpolitik er udarbejdet med baggrund i cheftalen på Uddannelses- og Forskningsministeriets område. Aftalen er indgået mellem de respektive organisationer, Uddannelses- og Forskningsministeriet og Finansministeriet. Der henvises til cirkulære af 28. juni 2019.

Lønpolitikken omfatter chefer under cheftalen på Cphbusiness.

Alle nyansatte chefer ansættes i henhold til cheftalen.

Lønpolitikken er gældende fra 1. januar 2019.

Baggrunden for lønpolitikken kan læses på [ufm.dk her](http://ufm.dk/her).

### 2. Formål

Det er lønpolitikens formål, at:

- Fremme akademiets strategiske udvikling og herunder understøtte de tilgange og værdier, som organisationen bygger på.
- Sikre lønvilkår, som afspejler ansvar, kompetencer, kvalifikationer og resultater.
- Understøtte rekruttering, udvikling, motivation og fastholdelse af de rette chefer.

### 3. Løn- og ansættelsesvilkår

Chefer ansættes i henhold til den nye cheftale.

Der er tale om en chefansættelse, når der i stillingen indgår et overordnet ansvar for ledelse af uddannelser eller funktioner hvori indgår et betydeligt ansvar for rekruttering, udvikling og afvikling af medarbejdere.

I Cphbusiness' teambaserede matrix-organisation har en chefstilling direkte reference til direktionen. Det gælder områdechefer og chefer for tværgående funktioner.

Desuden kan andre ledende medarbejdere omfattes af cheftalen efter direktionens vurdering. Det kan eksempelvis være programledere eller administrative teamledere, som har et koordinerende og udviklingsrettet ansvar over for en gruppe medarbejdere.

Til en chefstilling knyttes en lønpakke, som i henhold til aftalen om chefløn kan sammensættes af følgende:

1. Fast løn
2. Resultatløn
3. Åremålstillæg
4. Forlænget opsigelsesvarsel
5. Forhøjet pensionsbidrag
6. Bonus for honorering af særlig indsats

Der er ikke fastsat en højeste arbejdstid for chefstillinger.

Løn pakken forhandles og fastsættes af direktionen. Den enkelte chef har mulighed for en lønsamtale med direktionen eller nærmeste foresatte hvert andet år.

I fastsættelsen af det samlede lønniveau indgår følgende i direktionens vurdering:

- Omfang og kompleksitet i den pågældende funktion
- Direkte ledelsesansvar for egne medarbejdere
- Indirekte ledelsesansvar rettet mod øvrige områder og funktioner i matrix-organisationen
- Særlige kvalifikationskrav
- Særlige rekrutteringsudfordringer

Direktionens tilgang til det samlede lønniveau for organisationens chefer afspejler Cphbusiness' strategiske guideline for organisationens udvikling, hvori løn som rekrutterings- og motivationsfaktor tillægges mindre værdi i forhold til andre faktorer, som arbejdsindhold, ansvar, udviklingsmuligheder og social trivsel.

Implementering af den nye cheftale sker med afsæt i det hidtidige lønrammesystem på det statslige område. Dette system har før cheftalens indgåelse været udmøntet således på Cphbusiness:

Niveau 1: Rektor (LR 38)

Niveau 2: Øvrige medlemmer af direktionen (LR 37)

Niveau 3: Område- og funktionschefer med reference til direktionen (LR 36)

Niveau 4: Øvrige ledende medarbejdere med lønrammeindplacering (LR 35)

#### 4. Overgangsordning

For allerede ansatte chefer er der i henhold til cheftalen forskellige overgangsordninger. En allerede ansat chef kan vælge at forblive på de hidtidige løn- og ansættelsesvilkår.

Chefer der er ansat på individuel kontrakt eller en kontrakt der henviser til cheftalen for staten skal overgå til den nye aftale.

---

Direktionen / 1. januar 2019

## Bilag 8.1

### Young Potential Leadership

#### Retningsnotat

---

##### Indstilling

Det indstilles til bestyrelsens drøftelse og godkendelse, at Young Potential Leadership, som præsenteret i det følgende retningsnotat, får en central rolle i den kommende Cphbusiness Strategi 2025.

##### Baggrund

På bestyrelsens strategiseminar den 24.-25. september 2019 blev det drøftet, hvilket unikt kendetegn, der stærkest kan løfte Cphbusiness til State of The Art inden for sit felt frem mod 2025.

Debattens omdrejningspunkt blev betydningen af metalæring og den langtidsholdbare karakterdannelse på vores fuldtidsuddannelser i kontekst af Charles Fadels m.fl. bog 'Fire-dimensional uddannelse – Kompetencer til at lykkes i det 21. århundrede'.

Herunder især værdien af, at vores dimittender kan mestre et personligt lederskab på både den korte og længere bane, som uanset uddannelsens faglighed kan bidrage til at omsætte den enkeltes potentiale i forhold til både sig selv, arbejdsmarkedet og det omgivende samfund.

På baggrund af seminaret fik direktionen i opdrag at udarbejde et oplæg til videre drøftelse og beslutning i bestyrelsen. Dette oplæg er formuleret i det følgende retningsnotat, som har fået arbejdstitlen Young Potential Leadership.

Retningsnotatet vil få en central rolle i arbejdet med den kommende Cphbusiness Strategi 2025, som viderefører GØR VIDEN TIL VÆRDI i kontekst af det strategiske landskab, som tegner sig i den næste 4-årige periode.

Strategi 2025 er genstand for strategiseminarer i september 2020 med henblik på, at strategien forelægges bestyrelsen til vedtagelse på bestyrelsesmødet i november 2020.

Fremdriften i forhold til retningsnotatet rapporteres på de foregående bestyrelsesmøder.



## Young Potential Leadership

### Cphbusiness State of The Art 2025

#### Young Potential Leadership - HVORFOR?

Cphbusiness uddanner i og til et samfund, der er i stadig forandring, og hvor emner som bæredygtighed, ny teknologi, nye forretningsmodeller, nye strukturer og nye værdier fylder dagsordenen.

Cphbusiness ønsker at løfte denne opgave med et stadigt skarpere fokus på at omsætte de studerendes personlige potentiale i forhold til denne dagsorden og dermed skabe en plusværdi for såvel den enkelte dimittend og erhvervslivet som for samfundet som helhed.

Dette ønske taler ind i et begyndende paradigmeskift i uddannelsesuniverset, hvor langtidsholdbare personlige kompetencer og evnen til selv at lære prioriteres til fordel for viden og kompetencer, som hurtigt forældes.

Samtidigt taler ønsket ind i den aktuelle uddannelsespolitiske agenda, hvor der på EU-plan sættes et nyt fokus på studentercentreret læring og på nationalt plan på studentertrivsel.

Endelig vil en sådan plusværdi kunne bidrage til en stærkere og mere unik positionering af Cphbusiness som en stærk, konsistent og professionel spiller inden for sit felt.

Young Potential Leadership vil således have en central rolle i den kommende Cphbusiness strategi 2025 som visionen, der taler ind i alle strategiens elementer og derved fremmer den videre udvikling af organisationen som helhed og dennes sammenhængskraft og målorientering.

#### Young Potential Leadership - HVAD?

Med afsæt i den studerende personlige udvikling og karakterdannelse under uddannelsen er det målet, at enhver dimittend fra fuldtidsuddannelserne kan mestre et personligt lederskab på den korte og længere bane uanset uddannelsens faglighed:

- Et lederskab, som dimittenden både kan rette mod sig selv og mod kolleger og opgaver i det arbejdsunivers, som bliver dimittendens virkelighed i årene efter uddannelsen
- Et lederskab, som allerede kan udfolde sig i uddannelsens læringsunivers og dermed fremme den studerendes motivation og læringsudbytte
- Et lederskab, som udtrykker mod, nysgerrighed, ansvarlighed, etik og refleksion og dermed fremmer personens metalæring

- Et lederskab, som i kontekst af den nationale og globale dagsorden skærper dimittendens navigation i forhold til eksempelvis bæredygtighed, ny teknologi, nye strukturer og nye værdier i en kompleks og accelererende verden
- Et lederskab, som er dokumenterbart og kan kommunikeres af både studerende, dimittender og af Cphbusiness, som led i den strategiske brandingindsats

### Young Potential Leadership - HVORDAN?

Udfoldningen af Young Potential Leadership vil bygge på det mindset, som har ligget til grund for den strategiske udvikling af Cphbusiness, siden GØR VIDEN TIL VÆRDI så dagens lys i 2014.

En ændret adfærd for vores studerende og dimittender vil fordre en adfærd for undervisere og øvrige medarbejdere, som igen vil fordre et adfærd for organisationens ledere.

Det væsentligste greb vil således blive den videre udvikling af organisationen byggende på det strategiske udviklingsberedskab, som er opbygget siden etableringen i 2012.

I den proces er det vigtigt, at medarbejdere og studerende kan se sig selv i Young Potential Leadership og opleve denne tilgang som bidragende til organisationens selvforståelse som *et attraktivt, udfordrende og fremsynet arbejdsfællesskab af såvel medarbejdere som studerende*, jf. Cphbusiness' strategiske guideline for organisationsudvikling.

Ligeledes er det vigtigt, at Young Potential Leadership kommer tydeligt til udtryk i de strategiske guidelines, som ligger til grund for uddannelsernes tilrettelæggelse og pædagogiske praksis.

Endelig er det vigtigt, at Young Potential Leadership involverer de relevante videnressourcer på tværs af organisationen og dens samarbejdspartnere her under fra

Cphbusiness' professionelle lederuddannelser samt fra FoU-projekter som Ledelse af unge og andre projekter, der taler ind i ledelse og fremtidens erhverv.

### Young Potential Leadership - HVORNÅR?

Overordnet tænkes udviklingen og udrulningen af Young Potential Leadership at ske således:

#### *1. fase - forår / efterår 2020*

- Kortlægning af relevant viden gennem dialog med interessenter og andre videninstitutioner på dette felt
- Fastlæggelse af et fælles sprog om Young Potential Leadership
- Konzeptudvikling og design af impact på et samlet uddannelsesforløb
- Design af impact på uddannelsestilrettelæggelse og pædagogisk praksis

- Design af impact på organisation og ledelse
- Pakketering af koncept med henblik på den eksterne kommunikation

Sideløbende formuleres de øvrige elementer i strategi 2025.

## *2. fase – forår 2021 og frem*

- Implementering påbegyndes og fortsætter semestervis på nye hold. Første impact er således begrænset til uddannelser med vinteroptag
- Der evalueres og justeres i koncept og design af impact
- Young Potential Leadership kan være temaet for en evt. ny Future Summit i efteråret 2022

Fra sommeren 2023 er Young Potential Leadership fuldt implementeret i forhold til dimittender fra alle fuldtidsuddannelser.

## **Young Potential Leadership – HVOR MEGET?**

I udgangspunktet fordrer Young Potential Leadership ikke flere ressourcer i driften, men handler om at anvende de eksisterende ressourcer anderledes.

Der vil i 1. fase være initialomkostninger til videnaftdækning, konceptudvikling og design af impact, der i Udviklingsprogram 2019 er afsat en beløbsramme til på kr. 300.000.

## Bilag 8.2

### Bestyrelsens strategiseminar / studietur 2020

---

#### Indstilling

Det indstilles til bestyrelsens godkendelse, at strategiseminar 2020 forlægges til passende konferencedsted i eller omkring Malmø, og at der i seminaret indlægges et besøg på Malmø Universitet.

#### Baggrund

Som tidligere drøftet kan det være interessant for bestyrelsen og direktionen at få indsigt og inspiration udefra i forhold til de temaer, som forventes at fylde den strategiske dagsorden de kommende år og i arbejdet med Cphbusiness' Strategi 2025.

Sammenholdt med udkommet af strategiseminar 2019, som også kommer til udtryk i Young Potential Leadership (dagens Bilag 8.1), vurderes Malmø Universitet at være interessant at besøge. Malmø University er ligesom Cphbusiness et University of Applied Science og forfølger på mange områder de samme ambitioner. Vi har desuden via SmartLearning indledt et samarbejde med dem vedrørende Adapted Learning støttet af Nordplus.

Vi er i dialog om muligheden for et bestyrelsesbesøg med deres ledelse.

Strategiseminarets format i øvrigt vil være uændret.