

Forretningsmodel og finansieringsgrundlag

19. februar 2006

CA

Forretningsmodel

Gert Bechlund

Universitetsdirektør

CBS' forretningsmodel beskriver, hvordan der skabes indtægter. Forretningsmodellen baserer sig overordnet på et sæt af principper om volumen, differentiering, udvikling og vækst.

Modellen tager udgangspunkt i nedenstående markedsopfattelse:

Markedet

Gennem de seneste tyve år har CBS udviklet sig til et universitet, som ud over de traditionelle erhvervsøkonomiske og erhvervsproglige kernefag har taget nye forsknings- og uddannelsesområder ind, områder der globalt set er helt unikke kombinationer af samfundsvidenskab, humaniora og teknologi.

Det nationale marked

Udviklingen har medført nye konkurrencevilkår. Lokalt konkurrerer CBS nu ikke alene med andre handelshøjskoler om de bedste studerende, men også med mere traditionelle universiteter, fordi CBS har bredt sig til områder, der historisk set alene lå på universiteterne. Modsat er der nu også tendenser i retning af at de traditionelle universiteter bevæger sig ind på det, der tidligere var handelshøjskolernes domæne.

Markedet for længerevarende, videregående uddannelser er voksende målt i antal individer i målgruppen. Ungdomsårgangene passerede et lavpunkt i 2001 med ca. 54.000 18-årige, hvorefter det nu hastigt bevæger sig opad igen. I 2012 vil antallet af 18-årige således nå op over 74.000¹. Erhvervslivets forhold eller politiske indgreb kan påvirke markedet i begge retninger.

Det internationale marked

CBS er søgt ind på det internationale marked for forskere og studerende, så der nu tillige skal tages hensyn til den globale udvikling i vilkårene for videnproduktion og -formidling.

På det internationale uddannelsesmarked vil studerende overveje CBS som uddannelsessted ud fra en individuel afvejning af CBS' faglige reputation (herunder internationale akkrediteringer), programmernes faglige profil,

¹ Kilde: Fremtidens Institutioner (Undervisningsministeriet)

student services (herunder housing, career service og alumni service) samt deltagerbetalingen.

Tilsvarende vil internationale forskere søge til CBS på baggrund af den faglige kvalitet i den relevante forskningssammenhæng, overvejende baseret på erfaringer formidlet gennem personlige netværk, i forening med de løn- og ansættelsesvilkår, der tilbydes.

Antallet af velkvalificerede internationale studerende, der ønsker et kortere ophold ved CBS, f.eks. som udvekslingsstuderende eller på sommer university, eller at blive optaget som full degree studerende, begrænses snarere af CBS' kapacitet end af markedets størrelse.

Forretningsmodellens hovedprincipper

Volumen

Taxameterstørrelserne i den offentlige finansiering af uddannelserne nødvendiggør et stort volumen, der er en forudsætning for et økonomisk råderum til udvikling. Derudover forudsætter CBS, at alle uddannelsesprogrammer er økonomisk bæredygtige, og at de derudover kan bidrage økonomisk til de generelle drifts- og udviklingsopgaver.

Nye uddannelser er normalt ikke økonomisk bæredygtige i de første år, og skal derfor finansieres som udviklingsaktiviteter. Uddannelser med meget små studentertal er heller ikke økonomisk bæredygtige og forudsætter en løbende medfinansiering, såfremt de skal gennemføres af strategiske hensyn.

Differentiering, udvikling og kvalitet

Gennem differentiering udbydes en varieret vifte af produkter, der skal imødekomme ændringer i efterspørgslen på etablerede markeder, og som tillige kan bidrage til opdyrkning af nye markedssegmenter. Et bredt udbud af bachelorprogrammer, kandidatuddannelser og executiveprogrammer fremtidssikres gennem fortsat udvikling af nye og eksisterende fagområder, discipliner og metodologier.

Systematisk kvalitetssikring, kvalitetsudvikling og markedsføring skal sikre en rigelig søgning til uddannelserne, så det generelt er studerende af høj kvalitet der optages ved CBS.

Vækst

Fortsat vækst i fagområder og uddannelser skal modsvare den stigende efterspørgsel fra et voksende marked og skabe rum for kreativitet, innovation og åbenhed for udvikling og afprøvning af nye ideer og initiativer inden for hovedopgaverne forskning, undervisning og formidling.

Kapacitetsgrænser

Kapaciteten sætter rammer op for de øvrige hovedprincipper i forretningsmodellen. De vigtigste begrænsninger udover økonomien er forskerne og campusfaciliteterne. Forskningsbaseret undervisning forudsætter et ansvarligt engagement fra aktive forskere i undervisningen. Ved stort volumen må forskerne suppleres med deltidslærere, hvilket dels bidrager til at billiggøre undervisningen, dels tilfører formidlingen et vigtigt praksiselement. Modsat fordyres undervisningen ved lille volumen, når det udelukkende er forskerne, der varetager undervisningen.

Campusfaciliteterne består bl.a. af et mix af auditorier, holdlokaler, grupperum og områder til individuelle studier. Bygningskapaciteten er givet for en periode, og skal anvendes bedst muligt i overensstemmelse med uddannelsernes valg af pædagogik og holdstørrelser. I praksis er kapaciteten i perioder fuldt opbrugt, hvilket giver vanskeligheder i forhold til valg af optimal pædagogik for studerende og lærere.

Finansieringsgrundlag

CBS' indtægter genereres overvejende via finanslovsbevillinger. Det er strategien at øge andelen af indtægter fra andre kilder, da det er en afgørende forudsætning for fortsat vækst. I forretningsmodellen indgår både indtægter via finanslovsbevillinger (overvejende uddannelses- og internationaliseringstaxametre og forskningsbevillinger) og indtægter fra andre kilder (overvejende deltagerbetaling, eksterne forskningsbevillinger og bidrag gennem partnerskabsaftaler),

Finansloven

Indtægter modtaget over finansloven deles op i kategorierne uddannelse, forskning, husleje og "øvrige formål". Uddannelsesbevillinger består af taxameterbestemte bevillinger til fuldtidsuddannelser, herunder bachelorfærdiggørelsesbonus, samt taxametertilskud og deltagerbetaling til åbne uddannelser (HD-, ED- og executiveuddannelserne). En særlig kategori er et internationaliseringstaxameter, der modtages for studerende på udveksling.

Forskningsbevillinger består af en "fast" basisbevilling og af ekstra bevillinger til forskning, der tilbageføres fra omstillingsreserver etableret ved finansforlig indgået i Folketinget. Huslejebevillinger bevilges efter en særlig budgetmodel. "Øvrige formål" er en "fast" bevilling, hvor den væsentligste andel vedrører biblioteksformål.

Statslige bevillinger skal disponeres med henblik på at opnå det formål, hvortil de er givet, og skal anvendes så effektivt som muligt, dvs. at der ved disponeringen skal vises skyldige økonomiske hensyn. Inden for denne ramme gives de offentlige bevillinger til CBS uden nogen specifikke begrænsninger for deres anvendelse. Der er derfor ikke vandtætte skotter mellem "lønmidler" og "driftsmidler", mellem bevillinger til "undervisningsformål" og til "forskning" osv. Det er derfor principielt muligt at sætte bevillingerne ind, hvor det er mest hensigtsmæssigt.

Andre indtægtskilder

Det største volumen udgøres i dag af deltagerbetaling via åben uddannelse, herunder executiveområdet uddannelsesprogrammer. Det største vækstområde i fremtiden forventes at blive deltagerbetaling fra et voksende kontingent af udenlandske betalingsstuderende, der er full degree studerende, eller som deltager i summer university.

Derudover genereres indtægter fra samarbejde med virksomheder om uddannelser, herunder internships og virksomhedspræsentationer. Der genereres endvidere indtægter fra skræddersyede kurser og konsulenttydelser, der også ses som et potentielt vækstområde. En

voksende andel af omsætningen stammer fra virksomheder og fonde i forbindelse med partnerskaber, sponsering, samt ikke mindst samarbejde om forskningsprojekter.

Bindinger og strategiske handlemuligheder

CBS er en løntung virksomhed. En voksende del af lønudgifterne er de senere år er blevet bundet i fastløn. Den budgetmæssige fleksibilitet er dermed begrænset på det meget korte sigt, mens større omstillinger må ske i det strategiske perspektiv.

Som andre universiteter arbejder CBS med store tidskonstanter. Succesrig videnproduktion, -formidling og -deling forudsætter stærke forskningsmiljøer, som det tager år at udvikle. Alternativet er "buy in" af hele forskningsmiljøer.

På det erhvervsøkonomiske område giver et stort element af deltidsundervisere principielt gode omstillingsmuligheder på undervisningssiden, idet disse hurtigt kan afvikles. Den fleksibilitet eksisterer ikke i samme omfang på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur. Uanset dette kan det tage år at afvikle uddannelser, fordi studerende, der har påbegyndt en uddannelse, har ret til at færdiggøre den.

Rekruttering af deltidsundervisere såvel som af forskere til nye forskningsområder er ofte forbundet med store vanskeligheder. Det er således kun muligt hurtigt at udvikle og udbyde nye uddannelsesstilbud, når det forskningsmæssige grundlag er til stede, og hvis der kan rekrutteres de fornødne deltidslærere.

En eventuel vækst i bevillinger og indtægter på undervisningsområdet vil overvejende medgå til at dække øget undervisning, undervisningsadministration og studenterservice. Også for kategorien "Øvrige formål" er den største del af udgifterne bundet til den almindelige drift.

I forbindelse med folketingsforliget om bl.a. tilbageførsel af ekstra forskningsmidler til universiteterne er der f.eks. uddelt ekstra forskningsmidler for årene 2006-08, således at omfanget af basisforskningsmidler og ekstra forskningsmidler dermed blev kendt i hele budgetperioden. Det er overvejende udvidelsen med de ekstra bevillinger på forskningsområdet, der på det korte sigt giver reelle handlemuligheder med et strategisk perspektiv.

Det har da også været gennem fordelingen af ekstra forskningsbevillinger samt ved anvendelsen af Ledespuljen, at CBS har foretaget nye indsatser af strategisk rækkevidde de senere år, f.eks. i form af nye forskningscentre og nye forskningsmæssige indsatsområder, internationale gæsteprofessorer, CBS Learning Lab, investering i kommunikationsområdet m.v.

Omvendt er det vigtigt at være opmærksom på, at der kan foretages forskydninger og strategiske satsninger indenfor den eksisterende overordnede økonomiske fordeling af bevillingerne. Således er mange nye uddannelses- og forskningsinitiativer sat i gang indenfor de eksisterende ressourcer, såvel økonomisk som personalemæssigt. Det gælder indenfor ordinære uddannelser såvel som HD- og executive uddannelserne, og det gælder udviklingen af nye forskningsmæssige satsninger.

Omfanget af eksterne forskningsmidler er svingende fra år til år. CBS arbejder ud fra det mål at forøge midlerne med 5 % om året, men midlerne er knyttet tæt sammen med konkrete forskningsprojekter og er derfor bundet til gennemførelsen af disse.

Usikkerhed

Uddannelsesbevillinger og -indtægter

Det væsentligste risikomoment er knyttet til bevillingerne til uddannelsesformål, der er afhængige af, at de studerende gennemfører studierne. Ca. 45 % af den samlede bevilling stammer fra uddannelsestaxametrene og ca. 10 % fra deltagerbetaling. Endvidere er bevillingerne til husleje m.v. (ca. 12 %) i en vis grad afhængige af uddannelsesproduktionen. En negativ udvikling i studiemønstret vil således påvirke op til ca. 2/3 af CBS' bevillinger. Risikofaktorerne her er antal studerende, der søger og optages på uddannelserne, frafaldet under uddannelsen og gennemførelstiden.

Søgningsmønstret til de ordinære uddannelser udgør ikke p.t. nogen generel risiko, idet søgning og optag har været jævnt stigende de seneste år. På enkelte områder og studier er billedet imidlertid et andet. Gennemslaget af en evt. faldende søgning ville i øvrigt kun være langsomt, da fald i den enkelte nye årgang kun udgør en lille del af den samlede studenterbestand.

For betalingsuddannelserne er tendensen generelt stigende søgning og en faldende bestand på HD-uddannelserne, men endnu mere markant på ED (de erhvervsproglige diplomuddannelser). For HD-uddannelsernes vedkommende udgør tendensen næppe en væsentlig risiko på det korte sigt, da det vil være forholdsvis nemt at tilpasse udgiftsniveauet til indtægterne. For ED-uddannelsernes vedkommende vil et stadig stigende niveau betyde stigende enhedsomkostninger pga. minimumsbasisudgifterne og dermed en svindende rentabilitet i uddannelserne.

Volumen af kommende udenlandske betalingsstuderende på fuldtidsprogrammerne er svært at vurdere. Der forudses en beskeden start, indtil konceptet er færdigudviklet. Det forventes, at erfaringerne fra andre betalingsstuderende kan overføres. Dette indikerer, at sådanne studerende vil være meget motiverede for at gennemføre til tiden og stille væsentligt højere krav til service og kvalitet m.v. end andre dagstuderende. Der kan derfor forudses et behov for at udvikle en særlig service overfor disse studerende, og det skal overvejes nøje, hvilken samlet kapacitet og hvilket økonomisk bidrag, der skal stiles mod.

Det er således ikke afklaret endnu, hvilke indirekte omkostninger, det trækker med sig, herunder særligt krævende administration eller behov for særlige lokaletyper. I den sammenhæng er summer university et vigtigt pilotprojekt. Deltagerantallet er her stigende, og en betydelig andel er betalingsstuderende.

For executiveuddannelserne er søgningen et væsentligt risikomoment, fordi deltagerbetalingen udgør en meget stor andel af indtægterne. Desuden er markedet inden for de senere år blevet vanskeligere, og det er svært at rekruttere et tilstrækkeligt antal studerende til de forskellige programmer, så break-even nås.

For deltidsprogrammerne på executiveområdet er dette mindre problematisk, da der er mulighed for at udskyde optag og start på det enkelte program, hvis søgningen svigter. For full-time MBA er det en forudsætning for at være i det internationale marked, at der kan optages nye hold hvert år. Derfor er det ikke en mulighed at skyde optag og start på uddannelsen et halvt eller helt år, hvis søgningen ikke er tilstrækkelig til at sikre en positiv økonomi.

Gennemførsels- og frafaldsproblemet er tidligere analyseret i CBS Ledelsesinformation. Resultatet var, at der generelt er svagt faldende gennemførselstider, men en tendens til øgede tider på kandidatuddannelserne. Dette er ikke en væsentlig risiko for tiden.

En vellykket indsats mod frafald eller for lange studietider kan generere væsentligt større indtægter, hvorfor det er et vigtigt indsatsområde. Således udgør frafaldsmønstret på de sproglige uddannelser en strategisk udfordring, idet ca. halvdelen af en bachelorårgang og ca. ¼ af en kandidatårgang falder fra uddannelsen i løbet af normeret studietid. Dette forhold har væsentlig indflydelse på det sproglige fakultets økonomi.

For betalingsuddannelserne er gennemførselstider og frafald et mindre problem. På executiveuddannelserne gennemføres uddannelserne i meget høj grad til tiden og med et meget lille frafald. På HD- og ED-uddannelserne betyder den nuværende finansieringsstruktur, at der udløses taxameter-tilskud i forbindelse med betaling af deltagergebyr, ikke beståede eksaminer. Frafall under studiet medfører således ikke noget indtægtstab for CBS, men de samme forhold, der blev opridset i forbindelse med søgningsmønstret, gør sig også gældende i denne sammenhæng.

Det overvejes for tiden at ændre tilskudsordningen til Åben Uddannelse, således at taxametertilskuddet udløses efter samme kriterier som for ordinære uddannelser. Dette ville givetvis medføre faldende indtægter for CBS, da taxametret næppe hæves samtidig.

Udviklingen i søgning, bestand, gennemførselstider og frafald på uddannelserne har som nævnt også betydning for udløsning af bevillinger til husleje, der reguleres af den såkaldte SEA-model (SEA = Statslig Ejendoms Administration). Da STÅ-tallene kun er en delfaktor i beregningen af SEA-bevillingerne vil gennemslaget af faldende studieaktivitet være af mindre omfang, men det vil samtidig kræve en omhyggelig tilpasning af bygningsmassen.

Disse problemer er behandlet mere indgående i Campusplanen.

Forskningsbevillinger og –indtægter

Der er ikke store usikkerheder og risici på dette felt. Godt 3/4 af forskningsmidlerne gives som offentlige bevillinger. Heraf gives mellem 15 og 20 % i perioden 2004-08 som ekstraordinære forskningsmidler og resten som basisforskningsmidler.

De eksterne forskningsmidler udgør således 1/4 af de samlede forskningsmidler. Selvom omfanget er mere usikkert, udgør det ikke nogen væsentlig risiko, da midlerne er tæt knyttet til konkrete forskningsprojekter og

derfor bundet til gennemførelsen af disse. Omfanget af eksterne forskningsmidler udgør en faktor i ministeriets beregning af tildelingen af ekstraordinære forskningsmidler og har på den måde indirekte betydning for størrelsen af disse.

Der er således ikke ud fra en snæver økonomisk betragtning nogen større risiko forbundet med omfanget af forskningsmidler. Derimod er en vækst i forskningsmidler en forudsætning for en vækststrategi, som en vigtig parameter for videreudviklingen af forskningsmiljøerne og for mulighederne for at etablere strategiske udviklingsindsatser. Især de ekstraordinære forskningsmidler udgør en væsentlig "fri" ressource i systemet.

Huslejebevillinger og bevillinger til øvrige formål

Bevillingerne til huslejeformål udløses efter en særlig budgetteringsmodel, kaldet SEA-modellen (Statens Ejendoms Administration). Det står universiteterne frit, om de inden for deres samlede bevillinger og indtægter vil benytte mere eller mindre end den tildelte modelbevilling til huslejeformål. CBS har valgt som budgetforudsætning at lade bevillinger tildelt efter SEA-modellen tilgå Campusplanen. Yderligere overfører CBS til Campusplanen de beløb på finansloven, der er beregnet til ejendomsskatter og til bygningsvedligeholdelse, ligesom indtægter fra bygningsoverhead på eksterne forskningsprojekter og fra lokaleudlejning tilføres.

SEA-bevillingsmodellen udløser bevilling efter antal STÅ, antal årselever, bevillinger til forskning og eksterne tilskud (tilskudsfinansieret forskning og andre tilskudsfinansierede aktiviteter). Endvidere indgår fra ordningens start i modellen en grundbevilling begrundet i handelshøjskolernes særlige finansieringsforhold og i Handelshøjskolens Bibliotek.

For STÅ og årselever fastsættes bygningstaxametertakster på de årlige finanslove; for forskningsbevillinger og eksterne tilskud fastsættes et procentvis bygningsoverhead på de årlige finanslove. Prognoser for STÅ, årsstuderende, forskningsbevillinger og eksterne tilskud er således afgørende for udviklingen i huslejebevillingerne.

Der er dermed ingen særlige risici på dette område udover de, der allerede er nævnt i forbindelse med uddannelses- og forskningsbevillingerne. Omvendt giver modellen mulighed for at prognosticere udviklingen på området og således føre en målrettet politik – jf. Campusplanen.

Bevillingerne til "øvrige formål" gives som en fast bevilling. Mere end 70 % heraf er beregnet til biblioteksformål, og der er ikke særlige usikkerheder på dette område.

Gert Bechlund