



# NOTAT

## Budget notat 2008

Der er lagt op til i budgettet, at forskningen styrkes med en betydelig andel af globaliseringsmidlerne. Andelen udgør 16,2 mio. kr. Det største selvstændige initiativ er World Class Research initiativet, der forudsættes budgetteret til 10 mio. kr. Forskningsområdet bliver styrket 8,8 mio. kr. over det vedtagne PL regulerede 2007 budget.

Det foreslås også, at uddannelse styrkes med 11,0 mio. kr. ud over det beregnede basisbudget. Uddannelsesområdet har i de senere år været trængt og direktionen indstiller derfor at området friholdes fra de produktivetsbesparelser som er forudsat på finansloven. Området styrkes med 7,5 mio. kr. over det vedtagne PL regulerede 2007 budget.

Ligeledes foreslås Shared Central Services (tidl. Fællesadministrationen) friholdt fra produktivetsbesparelser pga. en meget stram budgettering for området de tidligere år.

Campusplan og Executive business plan er selvstændige planer. Godkendelsen af disse planer resulterer i fastlæggelsen af budgettet for områderne.

Der er flere indsatsområder, som direktionen endnu ikke har diskuteret til bunds. Nogle få eksempler herpå er følgende:

- HR – Strategi og Ledelsesudvikling
- Kommunikations strategi
- Modernisering og rationalisering af administrationen
- Modernisering af E-Learning environment & Alumni
- Fordobling af elevindtaget
- osv

I lyset af det forventede resultat for 2007, indstiller direktionen et budgetunderskud på 10 mio. kr. i 2008, således at den forventede egenkapital i 2008 reduceres til mellem 15-20 mio. kr. Det er vigtigt at budgetunderskuddet ikke genereres af faste udgifter (Løn), som i det følgende budgetår ikke umiddelbart kan reduceres.

Peter Pietras

# N O T A T



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

Økonomifunktionen

Solbjerg Plads 3, B3  
2000 Frederiksberg  
Denmark

Tel.: +45 · 3815 2065  
Fax: +45 · 3815 2077  
www.cbs.dk

10. December 2007

PEP

Bestyrelsen

## **CBS budgetforslag for 2008**

Hermed forelægger direktionen budgetforslag for CBS i 2008 for bestyrelsen efter de principper, der er præsenteret i notat "Budget 2008 principper" af 10. december 2007, som er vedlagt som bilag 1. Notatet bygger på den præsentation af CBS' forventede indtægter fra Finanslov og deltagerbetalinger samt øvrige indtægter, der blev forelagt for bestyrelsen på oktobermødet.

Notatet indeholder følgende:

- etablering af udgangspunkt for budgettering af hovedområderne på baggrund af budgettet for 2007,
- beregning af midler til finansiering af strategiske initiativer og
- indstilling om tildeling til konkrete formål

### **1. Etablering af udgangspunkt for budgettering**

Udgangspunktet for budgettering af hovedområderne i 2008 er det af bestyrelsen godkendte budget for 2007 (næste side).

# NOTAT

**Tabel 1, Godkendt budget for CBS 2007 efter korrektioner**

<i>Mio. kr.</i>	B 2007 Inkl.korr.	B 2007 øvr.indtægt	B 2007 udgifter
<b>CBS-hovedområder</b>	(P/L 2007)	(P/L 2007)	(P/L 2007)
Rektor (reserve)	15,375		11,375
Forskning	184,257	10,310	199,692
Særlige forskningsbevillinger	6,084		
Ufordelte forskningsmidler	8,518		9,748
Uddannelse	176,522	0,150	172,885
Post Exp. Education	63,763	1,331	68,079
Executive reservefond	4,894		1,894
CBS-Bibliotek	33,763	1,115	35,881
Shared Central Services	93,360	24,000	118,917
Campus Plan	110,230	3,166	110,546
Bygningsdrift	48,042		56,902
Renter og afskrivninger	2,635		
<b>Total</b>	<b>747,443</b>	<b>40,072</b>	<b>785,920</b>

*Note: Inkl. 0,710 i Ændringsforslaget til Finanslov 07, hvilket bringer det samlede budgetterede overskud op på 1,6 mio.*

Siden godkendelsen af budgettet for den nye organisation på bestyrelsens marts-møde, er der fundet enkelte korrektioner sted mellem hovedområderne, som er efterfølgende justeringer som følge af organisationsændringen d. 1. februar 2007. Budgetfordelingen i tabel 1 er budgetfordelingen efter disse korrektioner.

I den første kolonne er vist det oprindeligt godkendte budget, men efter korrektionerne mellem hovedområderne. I den næste kolonne ses de øvrige indtægter på ordinær virksomhed, som visse af hovedområderne oppebærer. De største indtægtsposter er huslejeindbetalinger fra de internationale studerende (Shared Central Services) og overhead bidrag fra eksternt finansierede forskningsprojekter, som tilgår både Forskningsområdet, Shared Central Services og Campusplanen. I den tredje kolonne er vist det udgiftsbudget, som bestyrelsen godkendte ved dannelsen af den nye organisation.

Som nævnt tidligere indeholder Finanslovsforslaget for 2008 (FFL2008) en række produktivetsbesparelser på uddannelsestaksterne og på tilskuddene til forskning og til øvrige formål. Derudover er der en aktivitetsbaseret reduktion på tilskuddet til kapitalformål (SEA-modellen) på knap 2,9 mio. pga. et lavere niveau for eksternt finansieret forskning i de tre foregående år, som tilskuddet baserer sig på og pga. den gradvise udfasning af tilskuddet til Kile-byggeriet.

Når der i første omgang forudsættes et uændret aktivitetsniveau for uddannelsesproduktionen (både daguddannelser og Executive-/diplomuddannelser) ift. budgetforudsætningerne i 2007 medfører disse besparelser en samlet reduktion på knap 10 mio., jvf. tabel 2.

# NOTAT

**Tabel 2, Reduktion af produktivetsbesparelse fra FFL2008 på CBS-enheder**

Mio. kr.	B 2007 Inkl.korr.	FFL2008 prod.besp.	FFL2008 akt.redukt.	FFL2008 inkl.besp.
CBS-hovedområder	(P/L 2008)	(P/L 2008)	(P/L 2008)	(P/L 2008)
Rektor (reserve)	15,790	-0,242		15,548
Forskning	189,232	-2,899		186,333
Særlige forskningsbevillinger				
Ufordelte forskningsmidler	8,748	-0,134		8,614
Uddannelse	181,288	-2,777		178,511
Post Exp. Education	65,485	-1,003		64,482
Executive reservefond	5,026	-0,077		4,949
CBS-Bibliotek	34,675	-0,531		34,143
Shared Central Services	95,881	-1,469		94,412
Campus Plan	113,206		-2,862	110,344
Bygningsdrift	49,339	-0,756		48,583
Renter og afskrivninger	2,706	-0,041		2,665
<b>Total</b>	<b>761,376</b>	<b>-9,928</b>	<b>-2,862</b>	<b>748,586</b>

I første kolonne er det godkendte budget P/L-reguleret til 2008-niveau. Budgetposten "Særlige forskningsbevillinger" er taget ud, da den ikke er omfattet af produktivetsbesparelserne, men er en specifik finansiering af Centre of Business Research og en række forskerskoler på CBS. I den næste kolonne er virkningen af de forskellige produktivetsbesparelser fordelt proportionalt på alle CBS' hovedområder, bortset fra Campusplanen. I den tredje kolonne er vist den aktivitetsbaserede reduktion, der gør sig gældende for finansieringen af Campusplanen<sup>1</sup>, og i den fjerde kolonne fremkommer så - efter reduktionerne - det budget, der ville blive tildelt hovedområderne med et uændret aktivitetsniveau for uddannelserne.

## 2. Beregning af midler til strategiske initiativer

I forlængelse af principnotatet om budgettering på CBS, skal der inddrages en række faktorer i beregningen af de midler, direktion og bestyrelse kan disponere over til finansiering af strategiske initiativer.

I 2007 blev den forventede renteindtægt ikke inddraget i budget primo året, men i stedet blev den fastholdt som en reserve til uforudsete udgifter. Direktionen foreslår, at renteindtægterne ligesom de øvrige disponible indtægter inddrages i de strategiske midler. Renteindtægterne er beregnet ud fra en forventning om, at 40 mio. kr. af CBS' likviditet vil blive brugt til finansiering af ombygningsprojektet på Råvarebygningen.

Afskrivningerne (dog ikke bygningsafskrivninger, som er sammenfattet i Campusplanens økonomi) er beregnet ud fra en forventning om, at 8 mio. i udviklingsomkostninger til udvikling af nye administrative systemer kan aktiveres i 2008. Efter Økonomistyrelsens regler bliver den årlige afskrivning 1 mio. i 2008. Dertil kommer en række mindre afskrivninger på anlæg i størrelsesordenen 150.000.

<sup>1</sup> For den detaljerede redegørelse for beregningen af Campusplanens indtægt, henvises til særskilt notat om revision af Campusplanen 2008-2017

# N O T A T

Den forventede merproduktion på daguddannelserne ift. prognosen for 2007 udgør 16,4 mio. Den forventede mindreproduktion for Executive- og diplomuddannelserne udgør 7,6 mio., jvf. "Business plan 2008-2012 for CBS Executive, december 2008", ex. øvrige indtægter og forventede tildelinger fra Executive reservefond og ledelsespulje.

Endelig udgør globaliseringsmidlerne 33 mio., heraf er dog 21,4 mio. besluttet fordelt til en række formål, jvf. bestyrelsens beslutning på oktober-mødet.

Endelig foreslår direktionen et budgetteret underskud på 10 mio. i 2008-budgettet. Årsagerne hertil er det forventede overskud i 2007 på ca. 30 mio. samt behovet for at styrke kritiske funktioner i CBS' drift.

Samlet giver det en pulje til finansiering af strategiske initiativer, som vist i tabel 3:

**Tabel 3, Beregning af strategisk pulje**

*Mio. kr. (P/L 2008)*

<b>Beregnet merindkomst</b>	<b>B2008</b>
Renter	4,000
Afskrivninger	-1,150
Meromsætning daguddannelser	16,417 *)
Meromsætning Exe/diplomudd.	-7,588 *)
Globaliseringsmidler 2008	33,000
Fordelte globaliseringsmidler	-21,400
Budgetteret underskud 2008	10,000
<b>Total merindkomst</b>	<b>33,279</b>

\*) Den samlede meromsætning for daguddannelser og Exe/diplomudd. er 8,829 mio.

Den totale pulje til finansiering af strategiske initiativer udgør således knap 33,3 mio.

### 3. Forslag om tildeling fra strategisk pulje

For en ordens skyld repeteres de udmøntninger fra globaliseringsmidlerne i 2008, som bestyrelsen godkendte på oktobermødet:

- 3,8 mio. og 2,4 mio. til hhv. post.doc.- og Phd-rekruttering
- 10 mio. til etablering af eliteforsknings-centre (World Class Research)
- 5,2 mio. til Uddannelsesdekanen, til de i globaliseringsforliget specificerede formål: efteruddannelse af undervisere, styrket studievejledning og udvikling af undervisningsformer

I bilag 2 er vist de foreløbige udmøntninger af globaliseringspuljen.

Derudover foreslår direktionen følgende tildelinger:

- en følge af Campusplanen er det antal kvadratmeter, der skal vedligeholdes inden for rammerne af bygningsdriften. Hvis den standard for bygningsvedligeholdelse, der har været gældende på CBS i en række år, kræver dette en tildeling på 4,911 mio. oven i

# N O T A T

basisbudgettet, jvf. tabel 2. Årsagen til den stigende udgift til bygningsdrift, er at CBS' nybyggerier i beregningsmodellen i de første år har en meget lav standard for driftsudgifter pr. m2, men denne stiger efterhånden som bygningerne opnår en vis alder,

- Uddannelsesområdet har i gennem nogle år været hårdt ramt af besparelser på uddannelsestaksametrene. Derfor foreslår direktionen, at Uddannelsesområdet friholdes for deres andel af produktivetsbesparelserne. Dette indebærer en tildeling på 2,777 mio. til området oven i basisbudgettet.,
- et led i omlægningen af budgetteringen af forskningsbibliotekerne var en tilførsel af midler til biblioteksdrift fra tilskuddet til øvrige formål. Denne andel stiger i 2008 med 2,1 mio., og det er tidligere aftalt, at halvdelen heraf tilføres biblioteket og den anden halvdel går til finansiering af Campusplanen. Således foreslås biblioteket tilført 1,050 mio. oven i deres basisbudget,
- Shared Central Services (tidl. Fællesadministrationen) har gennem en årrække været underkastet besparelser, senest i 2007, hvor der måtte gennemføres rationaliseringer i bl.a. IT-afdelingen for at kunne overholde budgettet. Direktionen foreslår derfor, at Shared Central Services friholdes for deres andel af produktivetsbesparelserne. Dette betyder en tildeling af 1,469 mio. til området ud over basisbudgettet.

Som det fremgår af tabel 3 stiger den forventede omsætningen på dagstudierne med 15,386 mio., mens omsætningen for Executive- og diplomuddannelserne forventes at falde med 9,873 mio. Direktionen foreslår, at såvel daguddannelserne som Executive- og diplomuddannelser tildeles den samme andel af hhv. den forventede mer- og mindreomsætningen i 2008. Det vil i så fald betyde en tildeling på 8,209 mio. til Uddannelse og en reduktion på 4,375 mio. for PEE/Executive.

Samlet har direktionen foreslået 14,040 mio. fordelt på ovenstående formål, hvorefter der resterer 19,239 mio. i puljen til finansiering af strategiske initiativer.

Med de ovennævnte forslag til fordelinger og de allerede godkendte udmøntninger af globaliseringsmidler, betyder det følgende fordeling af CBS' budget for 2008 (næste side):

# NOTAT

**Tabel 4, Samlet budgetforslag for CBS i 2008**

Mio. kr.	B 2007 Inkl.korr.	FFL2008 inkl.besp.	FFL2008 indst.allok.	FFL2008 globalis.	FFL2008 inkl.all.+glob
	(P/L 2008)	(P/L 2008)	(P/L 2008)	(P/L 2008)	(P/L 2008)
<b>CBS-hovedområder</b>					
Rektor (reserve)	15,790	15,548	19,239	0,000	34,787
Forskning	189,232	186,333	0,000	16,200	202,533
Ufordelte forskningsmidler	8,748	8,614	0,000	0,000	8,614
Uddannelse	181,288	178,511	10,985	5,200	194,696
Post Exp. Education	65,485	64,482	-4,375	0,000	60,107
Executive reservefond	5,026	4,949	0,000	0,000	4,949
CBS-Bibliotek	34,675	34,143	1,050	0,000	35,193
Shared Central Services	95,881	94,412	1,469	0,000	95,881
Campus Plan	113,206	110,344	0,000	0,000	110,344
Bygningsdrift	49,339	48,583	4,911	0,000	53,494
Renter og afskrivninger	2,706	2,665	0,000	0,000	2,665
<b>Total</b>	<b>761,376</b>	<b>748,586</b>	<b>33,279</b>	<b>21,400</b>	<b>803,265</b>

I den første kolonne er det korrigerede budget for 2007, opregnet til P/L 2008. I den anden kolonne ses det basisbudget, som hovedområderne er tilført efter reduktionen af produktivetsbesparelser og den aktivitetsbaserede reduktioner på tilskuddet til kapitalformål, jvf. tabel 2. I den tredje kolonne er vist virkningen af de foreslåede allokeringer af de strategiske midler fra tabel 3. Den ufordelte andel af den strategiske pulje på de 19,239 mio. er henført til Rektors område. I den fjerde kolonne er vist de udmøntninger af globaliseringsmidler, som bestyrelsen godkendte på oktober mødet, og i den femte kolonne er vist budgetforslaget for de enkelte hovedområder, inkl. alle allokeringer.

De særlige forskningsbevillinger, som nævnt tidligere er ikke medregnet i tabellen af sammenligningshensyn. De udgør 2007 6,248 mio. og i 2008 4,748 mio., begge tal er i 2008-niveau. Det skal også anføres, at sammenlignings-tallet for 2007, er eksklusiv de aftalte udmøntninger af globaliseringsmidler i 2007.

Ved tildelinger til strategiske formål, skal det i alle tilfælde vurderes, om det pågældende hovedområde helt eller delvis har mulighed for at medfinansiere aktiviteten ved træk på egen opsparing. Efter den seneste budgetopfølgning vil CBS' enheder disponere over ca. 44,2 mio. i nettoopsparing primo 2008.

De ovenstående forslag til udmøntninger kan således godt finansieres ved at bevilge et træk på hovedområdetets egen opsparing. Dette vil blive besluttet efter afslutningen af regnskabet for 2007. I bilag 3 er vist enhedernes forventede opsparing primo 2008.

## 4. Indstilling

På baggrund af det ovenstående, indstiller direktionen, at bestyrelsen godkender de nye budgetprincipper og hvordan de er implementeret i budgetforslaget for 2008.

# N O T A T

Endvidere indstiller direktionen, at bestyrelsen godkender de foreslåede udmøntninger af de strategiske midler.

Endelig indstilles, at bestyrelsen accepterer at diskussionen om konkrete mål for CBS' hovedområder gennemføres på næste bestyrelsesmøde.

Peter Pietras  
Universitetsdirektør

## Budget 2008 principper

Formålet med budgettet er at kunne foretage strategiske ledelsesbeslutninger, vedrørende delegation af mål og budgetrammer til de ansvarlige CBS enheder.

CBS går fra en detailstyringsmodel til en mål- og rammestyringsmodel. Denne model er velafprøvet og blev løbene implementeret i den offentlige sektor fra 1986 og frem. Mere avancerede offentlige virksomheder og styrelser er ved at overgå til en markedsdrevne activity based costing model, men CBS er ikke moden til at tage dette skridt endnu. Mål- og rammestyringsmodellen giver ledelsen mulighed for at delegerer mål- og budgetimplementeringskompetence til de ansvarlige hovedområdeledere bestående af følgende områder, der hver især er ansvarlige for den detaljerede budgetnedbrydning:

1. **Rektor (Strategisk pulje)**
2. **Forskningsdekan (forskning, institut administration m.v.)**
3. **Uddannelsesdekan (Uddannelse og studieadministration)**
4. **Executive dekan (Markeds drevne uddannelse)**
5. **Biblioteksdirektør (Bibliotek, CBS Web)**
6. **Universitetsdirektør (Shared Central Services)**
7. **Campus Direktør (Campusplan)**
8. **Campus Direktør (Bygningsdrift, vedligeholdelse af Campus)**
9. **Universitetsdirektør (Renter og afskrivninger)**

Budgettet fordeles ikke automatisk efter finansloven, men i overensstemmelse med ledelsens strategiske overvejelser. CBS har på finansloven fuld overflytningsret mellem alle områder.

I princippet er den fulde kompleksitet af alle tidligere ledelsesbeslutninger indesværret i den seneste budgetramme, som bestyrelsen har godkendt. Det er ikke muligt at genåbne diskussionen om en tidligere budgetramme uden potentielt at alle historiske budgetønsker kommer til diskussion. Kun fremadrettede budgetkrav med udgangspunkt i strategiske udfordringer eller visioner er tilladte.

Budget process modellen består af 6 dele:

1. Indtægtsforventninger angående finanslovs- og uddannelsesindtægter:
  - a. STÅ og indtægtsdækkede uddannelsesindtægter
  - b. Aktivitetsbaserede forskningsmidler
  - c. Finanslovstilskud
  - d. Renter og afskrivninger
2. Historiske budgetkrav:
  - a. Seneste bestyrelsesgodkendte budget

## BILAG 1

- b. Budgetkorrektioner p.g.a. organisationsændringer
- c. Pris- og lønindeksering
- d. Produktivtetsbesparelser (rammebeskæringer)
3. Beregning af budgetoverskud / underskud:
  - a. Disponibelt budget
4. Budgettildeling:
  - a. Neutralisering af produktivtetsbesparelser
  - b. Omkostningsregulering ved ændrede produktionsforventinger
  - c. Budgettildeling ud fra prioritering af strategiske udfordringer og visioner
  - d. Fastlæggelse af mål
5. Forudsætninger for tildeling
  - a. Opsparingsforecast
  - b. Ekstern funding forecast
6. Finanslovs relation, budget nedbrydning og bestyrelsesgodkendelse

### **Budgetprocessen**

1. del: De forventede indtægter fra finansloven og uddannelses afgifter beregnes. Indtægter fra eksterne forskningsmidler og øvrige indtægter f.eks. ved udlejning af professor lejligheder m.v. er undtaget fordi områderne er budget- og resultatneutrale, da områderne har udgifter svarende til indtægterne.

2. del: De historiske budget krav opgøres. Ændringer som følge af organisation justeringer foretages. Budgettet opregnes til budgetårets pris og lønindeks. Til sidst reduceres rammerne med en produktivtetsbesparelse pålagt i finansloven samt en eventuel rammereduktion besluttet af ledelsen med henblik på at øge mulighederne for omprioritering i budgettet.

3. del: Det disponible budget beregnes som forskellen mellem de forventede indtægter og de historiske budgetkrav. Hertil kommer beslutningen om det budgetterede resultat.

4. del: Områder der ønskes friholdt fra rammereduktioner kompenseres. Der reguleres for ændrede produktionsforudsætninger, f.eks. skal uddannelsesdekanen have sine omkostninger dækket ved merproduktion af STÅ. Strategisk budgettildeling med fastlæggelse af mål.

5. del: Det checkes om, der tildeles budget til enheder med stor opsparing eller muligheder for ekstern finansiering.

6. del: Det checkes om bevillingsforudsætningerne er overholdt. Budgettet detailnedbrydes på områderne og godkendes af bestyrelsen.

## Bilag 2

### Globaliseringsmidler

Mio. kr.

<- P/L 2007 | P/L 2008 ->

<b>CBS-hovedområder</b>	<b>Videreførelse - 2006</b>	<b>Globalisering 2007</b>	<b>Ufordelte 2007</b>	<b>Globalisering 2008</b>
Rektor/reserve	0,00	15,20	5,00	33,00
Forskning	0,00	-4,40	0,00	-16,20
- <i>Post.doc.</i>		-2,10		-3,80
- <i>Phd-rekruttering</i>		-0,50		-2,40
- <i>Præmiering af EU-projekter</i>		-0,40		
- <i>Basisforskning</i>		-1,40		
- <i>Centres of excellence</i>				-10,00
Uddannelse		-5,80		-5,20
Post Exp. Education	0,00	0,00	0,00	0,00
CBS-Bibliotek				
Shared Central Services				
Campusplan				
Bygningsdrift				
<b>I alt</b>	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>11,60</b>

## Bilag 3

Mio. kr.	Videreførsel 2007	Forv.regn. 2007	Forv.VF 2008
<b>CBS-hovedområder</b>	(Index 2008)	(Index 2008)	(Index 2008)
Rektor (reserve)	-19,508	1,028	-3,399 *)
Forskning	6,329	6,949	13,278
Ufordelte forskningsmidler	10,712	4,370	0,000 *)
Uddannelse	-10,668	13,141	2,474
Post Exp. Education	3,488	3,966	7,453
Executive reservefond	-8,233	3,845	-4,388
CBS-Bibliotek	2,650	-0,868	1,782
Shared Central Services	7,610	4,346	11,956
Campus Plan	28,212	-4,133	24,079
Bygningsdrift	-6,294	-2,759	-9,052
Renter og afskrivninger			
<b>Total</b>	<b>14,297</b>	<b>29,886</b>	<b>44,183</b>

\*) : Ifm. overførselen af de ufordelte forskningsmidler fra Rektor til Forskningsdekanen, modregnes videreførselsbeløbet for de ufordelte forskningsmidler saldoen på ledelsespuljen