

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 20. marts
2024)

20-03-2024 13:00 - 16:00

Augustinus Fondens mødelokale, Solbjerg Plads

Indhold

Punkt 1: 13.00-13.05 Godkendelse af dagsorden.....	1
--	---

Kategori - A-punkter

Punkt 2: 13.05-13.25 Godkendelse af statusredegørelse for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025.....	2
--	---

Punkt 3: 13.25-14.00 Godkendelse af revisionsprotokollat, årsrapport og årsresultat 2023.....	3
--	---

Punkt .: 14.00-14.10 Pause.....	4
---------------------------------	---

Kategori - B-punkter

Punkt 4: 14.10-14.20 Orientering om den aktuelle politiske situation.....	5
---	---

Punkt 5: 14.20-14.35 Orientering om status på høring vedrørende ny portefølje, organisering og governance af daguddannelser.....	6
---	---

Punkt 7: 14.45-14.55 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 2023.....	7
--	---

Punkt 10: 15.15-15.30 Øvrige meddelelser og evt.....	8
--	---

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 20. marts 2024 afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads fra kl. 13.00-16.00.

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 20. marts 2024

Møde i CBS bestyrelsen / 20. marts 2024

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 20. marts 2024

Tid:
13.00-16.00

Sted:
Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solbjerg Plads

Gæster:
CBS' revisorer Christian Dahlstrøm og Lars Hillebrand, Deloitte, samt CBS' økonomichef Kristian Dyhr under pkt. 3.

Afbud: Louisa Loran forlader mødet senest kl. 16.00.

		Bestyrelsesmøde 20. marts 2024
Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	13.00-13.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden den 20. marts 2024</i>
		A-punkter
2	13.05-13.25	Godkendelse af statusredegørelse for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025 <i>Bilag:</i> <i>2.1 Statusredegørelse 2023 for CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025</i> <i>2.2 Statusredegørelse 2023 for Copenhagen Business School om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark'</i> <i>2.3 CBS strategiske rammekontrakt 2022-2025</i>
3	13.25-14.00	Godkendelse af revisionsprotokollat, CBS' årsrapport og årsresultat 2023 <i>Bilag:</i> <i>3.1 Revisionsprotokollat</i> <i>3.2 CBS' årsrapport 2023</i> <i>3.3 Årsresultat 2023</i>
	14.00-14.10	Pause
		B-punkter

4	14.10-14.20	Orientering om den aktuelle politiske situation <i>Ingen bilag</i>
5	14.20-14.35	Orientering om status på høring vedrørende ny portefølje, organisering og governance af daguddannelser <i>Bilag:</i> <i>5.1 Tidsplan for høring og beslutning om ny portefølje, organisering og governance af daguddannelser</i>
6	14.35-14.45	Lukket: Afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed på CBS <i>Bilag:</i> <i>6.1 Fortroligt: Afrapportering vedrørende cyber- og informationssikkerhed på CBS</i>
7	14.45-14.55	Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 2023 <i>Bilag:</i> <i>7.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 2023</i> <i>7.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2023</i>
8	14.55-15.00	Lukket: Afrapportering på whistleblowerordning på CBS <i>Bilag:</i> <i>8.1 Fortroligt: Afrapportering 2023 for CBS whistleblowerordning</i> <i>8.2 Redegørelse vedr. Plesner whistleblowerportal</i>
9	15.00-15.15	Lukket: Orientering om status på proces for rekruttering af ny rektor <i>Ingen bilag</i>
10	15.15-15.30	Øvrige meddelelser og evt.
11	15.30-16.00	Lukket: Bestyrelsens egen tid

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

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

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

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

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

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

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

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

For CBS udgør de 5 pct. af grundtilskuddet, der er i spil, ca. 8 mio. kr. årligt.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender statusredegørelse 2023 for CBS' strategiske rammekontrakt for 2022-2025.
- Bestyrelsen tager statusredegørelse 2023 for CBS om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" til efterretning.

Bilag:

2.1 Statusredegørelse 2023 for CBS' strategiske rammekontrakt for 2022-2025

2.2 Statusredegørelse 2023 for CBS om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"

2.3 Strategisk rammekontrakt 2022-2025

Møde i CBS bestyrelsen / 20. marts 2024

Statusredegørelse 2023

for Copenhagen Business School's
strategiske rammekontrakt 2022-2025
af 20. marts 2024

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

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

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

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

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

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

Udviklingen i 2023 understreger, at CBS' forskning fortsat er af høj kvalitet og relevans, både hvad angår den disciplinære og interdisciplinære forskning og i tiltrækningen af eksterne midler.

CBS har i 2023 registreret en positiv udvikling fsva. publikationer i anerkendte tidsskrifter. Indikatoren vedr. AJG 4* falder en smule, men dette skyldes den treårige opgørelse, for antallet af publikationer i AJG4* var i 2023 præcis det samme som i 2022 (48 artikler). Indikatoren vedr. AJG 4 stiger, og det samme gør antal forskningsartikler i toptidsskrifter uden for SSH.

Indikatoren vedr. ekstern finansiering er stigende. CBS hjemtog i 2023 færre midler end i rekordåret 2022, hvor CBS bl.a. modtog finansiering til et grundforskningscenter, men da indikatoren opgøres som et treårigt gennemsnit, er den stigende. Det fortsat høje niveau afspejler, at CBS' forskere laver excellent og relevant forskning og får understøttelse af velkvalificeret forskningssupport.

Det ses dog, at indikatoren vedrørende nye store projekter med eksterne partnere er faldet fra 11 projekter i 2022 til 3 projekter i 2023. Der er tale om tre EU-projekter. Da indikatoren opgøres årligt og ikke over en treårig periode, må der forventes en vis fluktuerende fra år til år. Derudover skal det bemærkes, at muligheden for at tiltrække de større bevillinger afhænger af udbuddet af midler, som også varierer fra år til år.

Væsentlige understøttende aktiviteter

En ny prodekan for innovation og impact tiltrådte oktober 2023. Prodekanen har ansvar for at udvikle understøttende aktiviteter, der skal fremme arbejdet med forskningens samfundsmæssige impact, samt positionere CBS stærkere i innovationslandsskabet, herunder i entreprenørlandsskabet for studerende.

Dette strategiske mål er det som institutterne – naturligt nok – har størst fokus på og bidrager mest til realiseringen af. Bl.a. har institutternes implementering af publiceringsstrategier de seneste år været en medvirkende faktor i forhold til udviklingen i CBS' forskningsproduktivitet og -kvalitet. Ligeledes understøtter størstedelen af institutterne også dagsordenerne omkring grøn omstilling og lederskab gennem lokale forskningsaktiviteter. Også øvrige store samfundsspørgsmål optager institutterne, og flere institutter

arbejder målrettet på at organisere deres forskningsaktiviteter med udgangspunkt i societal challenges. Også impact-dagsordenen optager mange af institutterne, og flere af dem har (eller er i gang med at) udarbejde(t) kommunikations- og impactstrategier som grundlag for at kunne arbejde mere målrettet og systematisk med impact.

CBS Research Support Office har i 2023 øget fokus på at yde forskere support i beskrivelsen af et nyt forskningsprojekts samfundsmæssige impact og i at tænke impact ind i forskningsdesignet.

Det strategiske initiativ Green Transition blev i 2023 organiseret i et nyetableret Green Office ledet af prodekanen for grøn omstilling med reference til forskningsdekanen. I 2023 lancerede Green Office en første version af et Green Dash Board med nøgleindikatorer for forskning, uddannelse og campus (og på længere sigt impact), der kan understøtte udvikling og prioritering indenfor grøn omstilling/bæredygtighed. Green Office har etableret et årligt Green Business Forum, der i 2023 blev afholdt for første gang med 500 deltagere. Green Business Forum samler forskere, studerende og virksomheder til diskussion om ideer og løsninger til at fremme den grønne omstilling.

CBS' strategiske fokus på samarbejde med STEM via involvering i InnoMissionerne er fortsat i 2023 gennem tæt samarbejde med andre danske universiteter i grønne netværk og påvirkning af forskningsfonde gennem bilaterale møder.

I 2023 åbnede det tværdisciplinære ledelsescenter CBS Leadership Centre, der skal hjælpe med at styrke lederskabet af virksomheder og samfund. Centeret afholdt i løbet af året en række events med fokus på at styrke udveksling af viden mellem praktikere og CBS-forskere om bl.a. lederskabets rolle i løsningen af de store samfundsspørgsmål. I regi af centeret er etableret en tænketank "The Future of Leadership", der skal skabe et robust og nuanceret bud på fremtidens ledelse ved at koble den nyeste forskning med praktikerens erfaring. I 2023 blev et partnerskab med Dagbladet Børsen om forskningsformidling koblet til aktuelle ledelsesudfordringer ligeledes lanceret.

Planlagte aktiviteter

I de kommende år vil CBS arbejde videre med at udvikle incitament og strukturer, der fremmer arbejdet med forskningens samfundsmæssige impact, bl.a. vil CBS arbejde med at videreudvikle datagrundlag om impact, samt opdatere vores meriteringskriterier for VIP, så de i højere grad anerkender det arbejde, CBS-forskere yder for at skabe samfundsmæssig impact.

CBS forventer i 2024 at vedtage og gå i gang med implementeringen af en ny bæredygtighedsstrategi for CBS.

I forhold til det strategiske samarbejde med STEM forventer CBS en endnu tydeligere profil i 2024. CBS har i 2024 formandskabet for det tværgående universitetssamarbejde START, som giver SSH og CBS en markant tydeligere position i agrofood-systems forskning i Danmark, og samarbejdet med klyngerne indenfor miljøteknologi (CLEAN) og energiteknologi (ENERGY) forventes intensiveret i 2024 med flere fælles aktiviteter, herunder afholdelse af CLEANS årsmøde på CBS.

Det nyetablerede CBS Leadership Centre har i 2024 fokus på at skabe ny viden indenfor ledelsesforskningen via tiltrækning af forskningsmidler til projekter, der kan belyse ledelsesudfordringer i en verden med øget kompleksitet og usikkerhed.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

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

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

* CBS besluttede i 2023, at medarbejdertilfredshedsundersøgelsen på CBS (som er kilden til denne indikator) skal gennemføres hvert tredje år i stedet for hvert andet. Dermed er næste opgørelse af denne indikator i 2024, og ikke i 2023 som angivet i rammekontrakten.

Kvalitativ afrapportering af forskningsartikler uden for samfundsvidenskab og humaniora

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

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

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

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

CBS' dimittender er fortsat meget efterspurgt i virksomhederne. Dimittendledigheden for CBS' dimittender er nu så lav som den næsten kan blive hvor kun 3,4% af de nyuddannede er ledige. Det er det laveste af alle universiteter og under gennemsnittet for alle for de samfundsvidenskabelige uddannelser. En meget stor del af dimittender fra CBS får ansættelse i den private sektor (87%).

Andelen af undervisningstimer der gennemføres af videnskabelige medarbejdere (VIP) er steget yderligere i 2023, hvilket er et resultat af, at der er ansat flere VIP de senere år for at styrke den forskningsbaserede undervisning, og disse underviser nu i fuldt omfang. CBS forventer dog, at VIP-bestanden vil blive reduceret lidt i de kommende år, hvorfor det må forventes, at indikatoren vil stagnere de kommende år eller endda falde lidt.

Forudsætningen for at indfri det strategiske mål er en vellykket implementering af Nordic Nine i alle uddannelser. Som beskrevet i rammekontrakten er Nordic Nine et sæt af ni transformativ kompetencer, der kombinerer grundlæggende forretningsforståelse med bredere menneskelige og samfundsmæssige aspekter. Ambitionen er, at de ni kompetencer vil sætte studerende i stand til bedre at bidrage til at håndtere fremtidens komplekse problemstillinger.

Nordic Nine skal implementeres på uddannelses- og kursus niveau. Der er gennemført en revision af alle kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for hver uddannelse. Alle kompetenceprofiler blev revideret og godkendt i 2022 og efterfølgende er kursusbeskrivelserne justeret ift. de godkendte kompetenceprofiler.

Væsentlige understøttende aktiviteter

Rammerne og beskrivelserne er opdateret i kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser, men principperne skal nu ud at leve i undervisningslokalerne. Der har derfor i 2023 været fokus på at udvikle undervisningsmetoder, støtte undervisere og sprede de gode eksempler på vellykket integration af Nordic Nine i undervisningen.

For at støtte og inspirere den kontinuerlige proces og udvikling af Nordic Nine kompetencerne er der i 2023 påbegyndt et arbejde med at indsamle eksempler på Nordic Nine integration i kurser på CBS. Dette arbejde fortsætter i 2024 og årene frem.

For at få Nordic Nine til at leve har CBS også styrket formidlingen af indholdet og formålet med indsatsen – både internt og eksternt. Nordic Nine var således tema for CBS' årsfest, og studiestarten for de nye studerende i 2023.

Det nationale rammeværk for undervisningsmeritering er nu blevet implementeret i CBS' interne procedurer og strukturer. I 2023 blev et nyt MUS-koncept for VIP lanceret, hvor rammeværket og den nye undervisningsportefolio indgår.

Planlagte aktiviteter

Understøttelse af nye aktiviteter og vidensdelingen om Nordic Nine undervisnings-elementer vil fortsætte i 2024.

I det spor, der kaldes "Teaching", understøttes udviklingen af undervisernes kompetencer, bl.a. via en [supportpakke](#) ift. at integrere Nordic Nine og andre strategiske projekter i undervisningen.

For at støtte og inspirere den kontinuerlige proces og udvikling af Nordic Nine kompetencerne udvikles en række værktøjer, der bliver en del af et [Nordic Nine Catalogue of examples](#). Det introducerer et udvalg af eksempler fra CBS' undervisningspraksis med fokus på integrationen af Nordic Nine. Eksemplerne er hentet fra forskellige uddannelser og viser en bred vifte af undervisningsmetoder, der alle er relevante for de identificerede Nordic Nine kompetencer til inspiration og vidensdeling. Kataloget vil løbende blive udviklet i takt med, at vi får mere indsigt og konkrete erfaringer.

CBS har i 2023 gennemført en omfattende analyse med henblik på at træffe beslutning i 2024 om udviklingen af den fremtidige portefølje af daguddannelser på CBS, herunder reduktion af antallet af uddannelser, samt nye principper for organisering og governance af alle CBS' daguddannelser. Udviklingen af uddannelsesporteføljen skal sikre, at CBS med lidt færre uddannelser kan levere samme høje kvalitet på tværs af alle uddannelser. CBS er et bredt business-universitet, der leverer erhvervsøkonomisk grundfaglighed på alle bacheloruddannelser med tydelige og fleksible overgange til specialiseringer på kandidatniveau. Udviklingen af porteføljen er samtidig en forberedelse til kandidatreformen, der vil ændre uddannelseslandskabet, og i det kommende arbejde med at implementere og samtænke både en udvikling af uddannelsesporteføljen på CBS, og kandidatreformen, vil det fra CBS' side være et hovedfokus, at uddannelserne fortsat matcher erhvervslivets behov, og at der skabes transparens for studerende og aftagere.

Ændringer

CBS besluttede i 2023 at sætte indsatsen 'Signature Course Packs' på pause. Der er således ikke færdiggjort flere Signature Course Packs i 2023. Indsatsen vil blive genoptaget, når CBS har et overblik over den nye portefølje af uddannelser, der følger af kandidatreformen og det interne projekt vedr. udvikling af uddannelsesporteføljen. Signature Course Packs vurderes stadig til at udgøre et centralt værktøj til at opnå et ensartet kvalitetsniveau på tværs af uddannelserne.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

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

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

Strategisk mål 3

CBS øger diversiteten blandt ansatte og studerende

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

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

CBS rekrutterer fortsat videnskabelige medarbejdere på et højt internationalt niveau. Fremgangen i 2023 er dog ikke lige så stor, som den var i 2022, som var et relativt godt år, hvad angår kvaliteten af publikationer blandt de rekrutterede medarbejdere¹.

Sammensætningen af CBS' bestand af forskere er mangfoldig med hensyn til nationalitet. Således har 52 pct. af forskerne andet statsborgerskab end dansk.

CBS forventer ikke, at de to indikatorer vedr. mangfoldighed og diversitet i hhv. studenterpopulationen og medarbejderstaben vil udvikle sig nævneværdigt i kontraktperioden, bla. fordi de netop måler på bestand. Ikke desto mindre har CBS allerede gennemført mange, og planlægger flere, aktiviteter for at øge diversiteten.

Det er en særlig udfordring at forbedre diversiteten blandt CBS' studerende. Der er fortsat skæve kønsbalancer på en række uddannelser. Derudover er den socioøkonomiske og geografiske spredning i CBS' optag fra Danmark ikke så bred som vi kunne ønske.

CBS vil gerne medvirke til at forbedre uddannelsesmulighederne i region Sjælland, men gør det i samarbejde med, og efter aftale med, de øvrige udbydere i regionen, både universiteter, professionshøjskoler og erhvervsakademier. CBS ønsker ikke at oprette konkurrerende uddannelsesstilbud i region Sjælland, der kan udvande optagelsesgrundlaget for de eksisterende uddannelser i regionen.

Nedskaleringen af studiepladser på Frederiksberg og den kommende dimensionering af bacheloroptyaget vil gøre det sværere at forbedre den socioøkonomiske og geografiske diversitet i CBS' optag. Med det nuværende optagesystem og den store søgning til CBS, vil kampen om pladserne, og dermed grænsekotienterne, stige, hvilket – alt andet lige – vil tilgodese studerende med en ressourcestærk baggrund.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS' DEI-indsats (Diversity, Equity, Inclusion) har i 2023 haft fokus på at styrke vidensgrundlaget om udfordringernes omfang, årsager og evt. tiltag, der kan understøtte indfrielse af målet. Der blev etableret dialog med ledere om deres syn på og behov for support til udfordringer med ligestilling, mangfoldighed og inklusion. Ligeledes blev der

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

gennemført dialog med studieledere på markant kønsskæve studieretninger om udfordringer i forhold til kønsbalance. Endelig blev et Roundtable-projekt initieret, der samlede udvalgte studieledere, relevante administrative medarbejdere, studerende, og aftagere, med henblik på at identificere udfordringer i forhold til kønsdiversitet, og dele erfaringer og ideer til at arbejde med rekruttering og fastholdelse af studerende af alle køn i mangfoldige og inkluderende læringsmiljøer. En sidste Roundtable følger i 2024, hvorefter indsigt deles med kredsen af studieledere.

Indsigter og data fra ovenstående aktiviteter vil danne grundlag for fremtidige indsatser for at skabe mere inkluderende og diverse studie- og faglige miljøer blandt studerende og ansatte.

I 2023 blev et softwareværktøj, der screener jobopslag for inkluderende sprogbrug implementeret. Der ses en tydelig forøgelse af værktøjets inklusionsscore, når værktøjet benyttes efter hensigten.

I 2023 lanceredes et DEI-træningsprogram for ledere. 4 moduler/workshops blev gennemført i 2023. Programmet fortsættes og udvides i 2024.

I planlægningen af optaget af bachelorstuderende har CBS undersøgt, hvilke virkemidler der kan tages i brug, inden for rammerne af det nuværende optagesystem, for at øge den socioøkonomiske og geografiske diversitet i optaget. Virkemidlerne er begrænsede, da alle de kriterier der kan anvendes, i væsentligt omfang samvarierer med social baggrund.

CBS har i 2023 haft dialog med UFS om mulighederne for at tilgodese ansøgere med mindre ressourcestærk baggrund i det nuværende optagelsessystem. Dialogen gjorde det klart, at det ikke er inden for lovens rammer at lade en ansøgers sociale baggrund indgå som udvælgelseskriterie. På baggrund af dialogen har CBS besluttet en række justeringer i anvendelsen af kvote 2 kriterier, der får effekt fra 2024 og 2025. Det betyder bl.a., at erhvervserfaring fra udviklingsregioner i EU, vil vægte højt i den samlede kvote 2-vurdering. I Danmark er Region Sjælland defineret som en sådan region, men vurderingen gælder for alle EU-borgere, der ansøger i kvote 2 på CBS.

CBS håber med tiltaget at anspore flere fra Region Sjælland til at søge optagelse på CBS, da det fortsat er en hovedprioritet at gøre flere med diverse baggrunde, motiverede til at søge CBS. Af samme grund udvidede CBS i 2023 sit masterclass-samarbejde med STX- og HHX-gymnasier, så seks gymnasier nu indgår. Fem af gymnasierne ligger i Region Sjælland, mens ét ligger i Region Hovedstaden uden for CBS' dominerende optagsområder. Intentionen er at udvide samarbejdet med mindst to yderligere STX-gymnasier i Region Sjælland i 2024.

Planlagte aktiviteter

I 2024 forventes et DEI-træningsforløb for studieledere, der er særligt designet til at give indsigt og værktøjer til at gøre uddannelserne mere attraktive og mere inkluderende for en større diversitet af studerende. Der startes også en pilot på DEI-træning af studie-startscoordinatorer (studerende som ansættes til at koordinere tutorer/introguider med ansvar for at alle får en god og inkluderende studiestart). Denne indsats berører også mål 4 (de studerendes trivsel) og er således tværgående.

Arbejdet med at skabe større diversitet i optaget af studerende vil særligt have vægt på at få flere fra underrepræsenterede grupper/områder til at søge CBS. For eksempel ved

aktiviteter for elever på flere sjællandske gymnasier som beskrevet ovenfor. I den forbindelse vil en væsentlig opgave være at gennemføre de nye udvælgelseskriterier i kvote 2, og gøre disse kendte for relevante ansøgergrupper, så de også kan medvirke til at få flere fra underrepræsenterede grupper til at søge CBS.

Arbejdet med revision af rekrutteringsmateriale ift. nye studerende, udvikling af rammer, og forståelse for inkluderende og krænkelsesfrie arbejds- og læringsmiljøer, samt revision af HR-politikker, -processer og -tilbud, fortsætter i 2024 og de kommende år.

Ændringer

CBS' ligestillingspolitik blev ikke som planlagt revideret i 2023.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

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

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

Kvalitativ afrapportering af nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland

CBS har efter aftale med øvrige uddannelsesaktører i Region Sjælland påtaget sig at videreføre udbuddet af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved som hidtil har været varetaget af SDU. Dette forudsætter, at uddannelsen akkrediteres, hvilket CBS har ansøgt om, og forventer positivt svar på i foråret, hvorved optaget kan starte sommer 2024.

Dialogen mellem CBS, Zealand (Erhvervsakademi Sjælland) og RUC om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland er fortsat i 2023 med udgangspunkt i et fælles visionspapir, hvor CBS' rolle i evt. nye uddannelsesudbud vil være at levere undervisningsressourcer som "underleverandør" i samarbejdet. Der er dog endnu ikke truffet aftale om konkrete uddannelsesaktiviteter i regionen. Dialogen har ikke haft den forventede fremdrift, hvilket for CBS' vedkommende primært skyldes, at den kommende kandidatreform har ændret fokus og omdirigeret interne ressourcer.

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

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

Grundlaget for vurderingen beror på tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. Størstedelen af målets indikatorer opgøres hvert andet år, og er således ikke opgjort for 2023. CBS forventer at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

I 2023 ses en stigning i frafald på første studieår af både bachelor og kandidatuddannelserne. Sammenlignet med øvrige universiteter og hovedområdet samfundsvidenskab har CBS stadig et relativt lavt frafald. Frafald på CBS sker typisk i løbet af første studieår (senere frafald er generelt meget lavt), hvilket betragtes som en fordel, da det sikrer en hurtig afklaring. Tidligere data vedr. frafaldne studerende fra CBS peger på, at mange af de frafaldne vælger en ny CBS-uddannelse efter de er blevet udmeldt fra deres oprindelige uddannelse.

Af opgørelsestekniske årsager forventes førsteårsfrafald på kandidatuddannelserne at stige for de kommende årgange og så stabilisere sig på et lidt højere niveau².

Særligt på bacheloruddannelserne ses en stigning i frafald på første studieår, hvilket er et opmærksomhedspunkt. Stigningen kan skyldes flere ting, men usikkerhed om uddannelsesudbud har betydning for de studerendes overvejelser og studievalg. I 2022 oplevede CBS, at usikkerhed blandt studerende i forhold til reform af cand.merc.-uddannelserne førte til tvivl om studievalg for indskrevne studerende, såvel som ansøgere. Det er en erfaring som CBS vil indtænke i kommunikationen og vejledningen om den forestående kandidatreform, der forventeligt vil skabe usikkerhed blandt de årgange der optages på bacheloruddannelser fra 2025 og fremover.

Arbejdet med aktivt at styrke de studerendes faglige udvikling og trivsel fortsætter gennem det strategiske initiativ Student Life Transitions and Well-being. Her er der også særlig opmærksomhed på de "store overgange", som f.eks. overgangen mellem ungdomsuddannelser og bachelor, hvor vi ved at de studerende kan være ekstra sårbare.

Væsentlige understøttende aktiviteter

I 2023 er arbejdet med understøttelse af studievalg fortsat med det formål at sikre, at de studerende vælger den uddannelse, der passer dem bedst. Denne indsats har i 2023 medført bl.a. videreudvikling af nyt videomaterialer til cbs.dk, særlig fokus på vejledning

² Som konsekvens af omdannelsen af de hidtidige cand.merc.-linjer til selvstændige cand.merc.-uddannelser fra 2024 vil skift af cand.merc.-uddannelse af opgørelsestekniske årsager i højere grad registreres som frafald end tidligere.

af internationale studerende gennem onlinemøder og oversættelse af chatbot til engelsk. Herudover afholdes Åbent Hus for potentielle bachelorstuderende to gange i 2024.

Arbejdet med at styrke de nyoptagne studerendes tilhørsforhold til uddannelsen, for at sikre den gode studiestart, er fortsat i 2023. Arbejdet er blevet yderligere formaliseret og har været tematiseret i studiestartskampagnen. Indsatsen skal sikre, at de studerende oplever et tilhørsforhold til deres uddannelse og adressere flertalsmisforståelser på studiet særligt i overgangen mellem ungdomsuddannelse og bacheloruddannelsen. Herudover påbegyndes (jf. mål 3) et pilotprojekt med DEI-træning af studiestarts-koordinatorer i 2024, hvilket også skal være med til at understøtte den gode overgang i studiestarten.

CBS arbejder med målrettede indsatser for studerende, der er særligt sårbare og som f.eks., har været forsinket i deres uddannelse eller har en funktionsnedsættelse, der negativt påvirker deres studieforløb og trivsel. Dette gøres gennem en række aktiviteter målrettet studerende, der modtager specialpædagogisk støtte (SPS), der skal sikre, at de får information om og hjælp til at søge støttemuligheder tidligt i deres uddannelsesforløb. Herudover kontaktes forsinkede studerende fortsat gennem den opsøgende vejledning. Formålet er at tilbyde de studerende rettidig hjælp og vejledning, hvis de har behov for dette.

I 2023 lancerede CBS "UNiverse" – en online platform, med fokus på studieteknik og -trivsel. Til platformen er der blevet tilføjet videomateriale, herunder om vejtrækningsøvelser, der positivt kan påvirke krop, sind og tanker og dermed virke trivselsfremmende og stressforebyggende. Med samme formål blev pilotprojektet Study Breaks igangsat. Study Break er et walk-in tilbud til alle CBS-studerende, der giver teknikker til f.eks. bedre søvn og mere energi gennem vejtrækningsøvelser og andre opmærksomhedspunkter. Study Break understøtter UNiverse ved, at der fx bliver henvist til videomaterialet og til andre relevante steder for selvhjælp.

Planlagte aktiviteter

CBS vil arbejde videre med at udfolde relevante aktiviteter inden for en række fokusområder, der er væsentlige for de studerendes faglige udvikling og trivsel.

CBS planlægger fortsat at have særligt fokus på samarbejde og fællesskaber. Der vil være tale om understøttende aktiviteter i, såvel som uden for, undervisningen. Dette gøres i tæt samarbejde med adjunkt Pernille Steen Pedersen og hendes forskningsprojekt "Stress prevention and well-being among students at CBS". I forskningsprojektet er udviklet værktøjer i form af bl.a. dialogkort og podcast, der skal hjælpe undervisere på CBS med at understøtte bl.a. faglige fællesskaber og samarbejde. Herudover har studievejledningen bl.a. udviklet et tilbud om vejledning af studiegrupper og understøttende aktiviteter som supplement i undervisningen.

Den særlige indsats til understøttelse af SPS-modtagere fortsættes også. Der fokuseres på aktiviteter rettet mod studerende såvel som organisationen med det formål at understøtte denne gruppes trivsel på CBS. I den forbindelse planlægges en survey blandt SPS-studerende for at identificere forbedringsmuligheder, men også aktiviteter rettet mod undervisere og administration, så disse får en bedre forståelse af denne gruppe af studerendes udfordringer.

CBS igangsatte i 2023 en intern frafaldsanalyse. Resultaterne vil blive analyseret i 2024 og, hvis relevant, føre til nye initiativer ift. modvirkning af frafald.

CBS har noteret sig, at styrelsen vurderer, at CBS bør have større opmærksomhed på de studerendes selverklærede tidsforbrug på studieaktiviteter. I den forbindelse vil CBS i 2024 undersøge om, der kan iværksættes tiltag, der kan øge de studerendes selverklærede tidsforbrug på studieaktiviteter.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

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

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

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

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

Institutionens vurdering af det strategiske mål

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

Grundlaget for vurderingen beror på udviklingen i den fastsatte indikator om stigende aktivitet indenfor efter- og videreuddannelse, samt tilfredsstillende fremdrift i årets aktiviteter og de planlagte aktiviteter for de kommende år. CBS forventer således stadig at indfri målet ved kontraktperiodens udløb.

CBS har i 2023 oplevet stigende aktivitet i sin nuværende efter- og videreuddannelsesportefølje målt på den fastsatte indikator. CBS har oplevet en stigning på ca. 4,5 pct. i antal årselever på HD- og Masteruddannelserne ift. baseline (2020) og ca. 6,7% ift. 2022. Det er tilfredsstillende, at aktiviteten igen er stigende på tværs af HD- og Masteruddannelserne.

I forhold til den generelle ambition om at styrke livslang læring og gå forrest i udviklingen af det "læredygtige samfund", har 2023 været præget af videreudvikling og projektliggørelse af den udviklede engagementsmodel samt præsentation af modellen for offentligheden. Der er i løbet af 2023 færdiggjort en projektplan for CBS' ambitioner ift. at udvikle koncepter for livslang læring. På denne baggrund er udviklet fem pilotprojekter, der dækker alle 3 primære fokusområder i engagementsmodellen; kobling fra bachelor-/kandidatuddannelse til første år på arbejdsmarkedet; den løbende tilegnelse af ny viden og kompetencer; samt muligheden for at "give tilbage" og "lære fra sig".

I 2023 er der kommet øget ledelsesfokus på efter- og videreuddannelsesområdet. CBS har udpeget en prodekan for området og ansat en ny director for området, der sammen skal forestå den strategiske og organisatoriske udvikling af området.

Sammen med Akademikerne har CBS etableret "Alliancen for livslang læring", der skal være et forum på tværs af arbejdsgivere, arbejdstagere og universiteterne, der udvikler rammer for livslang læring for akademikere bredt set – og ikke kun de nye 1,25-årige kandidater, som kandidatreformen har fokus på.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS har i 2023 videreudviklet det digitale univers, der blev lanceret i 2022. I 2023 er der udviklet et nyt inspirationsområde, hvor der formidles ny viden om bl.a. bæredygtighed & ESG, grøn omstilling, digitalisering, ledelse, finansiering, økonomi mm. Det nye digitale univers fungerer som et "one-point entry" for livslang læring på CBS, og har skabt grundlaget for en mere direkte formidling af CBS' viden til livslangt lærende. Se mere på: <https://efteruddannelse.cbs.dk/inspiration>. Som supplement til det digitale univers, har der været afviklet 12 livslang lærings events i 2023.

CBS' engagementsmodel for livslang læring er i 2023 blevet præsenteret for offentligheden på nationale og internationale konferencer. Her har modellen stået sin prøve i offentligheden, og disse præsentationer har givet værdifuldt input til den videre udvikling i de kommende år.

I 2023 har CBS i samarbejde med den maritime sektor færdigudviklet en maritim HD 2.-dels specialisering. Specialiseringen medvirker til at skabe nye videreuddannelsesveje fra uddannelser på bl.a. akademi- og erhvervsakademiniveau og fra sektorens egen interne uddannelse, til diplomniveauet og potentielt senere masterniveau. I 2023 er der igangsat et brokoblingsforløb fra sektorens egen uddannelse til den maritime HD2.-dels specialisering, der har optag fra sommeren 2024.

CBS oplever fortsat en stigning i efterspørgslen af online-uddannelse på HD-uddannelserne. CBS har derfor i 2023 videreudviklet online-formater målrettet disse målgrupper og har som et forsøg i 2023 lanceret en 100% asynkron HD2.-dels specialisering i Strategisk Salg og Marketing. Der er desuden udviklet et nyt hybridt undervisningsformat, hvor det bedste fra onlineundervisningen kombineres med on-campus undervisning. Formatet testes af på HD1.-dels uddannelsen fra optaget i januar 2024.

På masterniveau har CBS videreudviklet det faglige udbud i konkret samarbejde med både erhvervsliv og interesseorganisationer. Dette samarbejde har resulteret i konkrete uddannelsesaktiviteter inden for bl.a. offentlig ledelse, forretningsudvikling, grøn omstilling og sustainability.

Planlagte aktiviteter

Som tidligere nævnt, under mål 3, forventer CBS, at udbuddet af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved kan starte i sommeren 2024. CBS forventer ikke stor aktivitet på udbuddet, men de lokale revisionshuse på Sjælland har behov for udbuddet. Ligeledes sikrer uddannelsesudbuddet en konkret og relevant videreuddannelsesvej for finansøkonomer uddannet i Næstved, således sammenhængen i videreuddannelses-systemet styrkes.

I 2024, og de følgende år, vil CBS have fokus på at udvikle modeller for efter- og videreuddannelsesstilbud til kandidater med en uddannelse på 75 ECTS, herunder tilbud på 45 ECTS, der kan føre til et kandidatillægsbevis.

I 2024 forventer CBS at lancere en række af særskilte moduler, der udvikles i samarbejde med virksomheder og interesseorganisationer. Disse forventes at supplere de eksisterende efter- og videreuddannelser med tilbud, der er mere snævre, og fokuseret på konkret efterspurgt kompetenceudvikling med ECTS-point.

I 2024 forventes en ny udviklingsmodel for udvikling af nye uddannelses tiltag på master-niveau lanceret. Modellen bygger på tre elementer; tidlig medinvolvering og medvikling fra eksterne aktører, mere effektiv brug af eksisterende viden og kompetencer samt kortere time-to-market.

Lifelong learning projektet forventes at igangsætte de 5 udviklede pilotprojekter og der planlægges en indsats ift. "fremtidens finansiering af livslang læring". De eksisterende nationale og internationale finansieringsmodeller syntes ikke at være helt dækkende i fremtiden. Derfor planlægges det at lave et flerårigt forskningsrelateret arbejde, der forhåbentlig kan komme med nye bud på mulige finansieringskilder og -muligheder.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel

Udvikling i de fastsatte indikatorer

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

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

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

I 2023 omsatte CBS sine strategiske ambitioner for livslang læring til et konkret koncept med en engagementsmodel, der på lang sigt har til formål at gøre livslang læring til en del af kerneopgaven for CBS' ansatte. Modellen er blevet præsenteret for nøgleinteressenter ved forskellige arrangementer, og er blevet diskuteret i internationale fora og ved arrangementer relateret til det europæiske samarbejde om universitetsbaseret livslang læring, eucen³, hvori CBS blev optaget som medlem. I denne sammenhæng er der planer om en EU-ansøgning i samarbejde med 10 europæiske partneruniversiteter for at kortlægge praksis inden for livslang læring i højere uddannelse i Europa.

Der er udviklet fem pilotprojekter som skal udfoldes i perioden 23'-25'. De fem pilotprojekter fremmer tidlig forbindelse mellem universitetet og erhvervslivet, tilbyder fleksibel uddannelse til støtte for SMV'er gennem innovative eksperimenter med nanoblokke og mikrokreditering, og styrker fællesskabet med CBS' alumner og den bredere offentlighed. CBS' 11 institutter blev introduceret til engagementsmodellen i løbet af 2023, og de har spillet en rolle i udformningen af pilotprojekterne. Alle institutter er involveret i projektet til forskellige grader, et engagement der vil fortsætte ind i 2024.

Derudover har CBS indgået en samarbejdsaftale med det studenterdrevne innovationshus Station, som dækker pilotperioden fra 2023 til 2025. Formålet med samarbejdet er at identificere 'best practice' inden for livslang læring blandt den yngre del af målgruppen, samt at udvikle konkrete læringsformater, der fremmer intergenerationel læring. Station fungerer som partner i den førnævnte EU-ansøgning under eucen-samarbejdet.

Desuden har CBS sammen med Akademikerne grundlagt "Alliancen for livslang læring" i 2023.

³ The European University Continuing Education Network

Statusredegørelse 2023 for Copenhagen Business School om 'Flere og bedre uddannelses- muligheder i hele Danmark'

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

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

Afrapportering og opfølgning

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

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

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

Statusredegørelsen er opdelt i følgende afsnit:

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

1. 2030-målsætningen om udflytning og nedskalering

CBS har i 2022 besluttet en tilpasningsprofil for optaget på CBS' hovedcampus (Frederiksberg), der i udgangspunktet baseres på en lineær nedskalering af optaget frem mod 2030. Tilpasningsprofilen gengives nedenfor i tabel 1 og 2. Som det også fremgår af noterne til tabellerne kan det være svært at ramme et optagelsesmål præcist, da der altid vil være en forskel mellem tilbudte pladser og de endelige tilgangstal (dvs. hvor mange, der rent faktisk starter på en tilbudt plads).

CBS forventer at opfylde måltallet for samlet tilgang i 2030.

Tabel 1

Tilpasset tilgang i storbyer eller hovedcampus fra 2019 til 2030.

	Tilgang 2019	Tilgang 2030
Copenhagen Business School - Handelshøjskolen	5.823	5.532

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

Tabel 2

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

År	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Forventet tilgang	6.076	6.008	5.940	5.872	5.804	5.736	5.668	5.600	5.532
Realiseret tilgang	5.938	6.245 ¹							

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

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

Følgende uddannelse lukkede for optag i 2022:

MA in International Business Communication (HUM)

Følgende uddannelser lukkede for optag i 2023:

Cand.Soc. – Politisk Kommunikation og Ledelse (SAMF)

Cand.soc – Management of Creative Business Processes (SAMF)

Følgende uddannelse er under udfasning:

MSc in Business Administration and Philosophy (SAMF)

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

2. 60/40-ambitionen på velfærdsområdet

Ikke relevant.

3. Etablering af nye udbud

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

4. Nye regionale uddannelsesaktiviteter

CBS har efter aftale med øvrige uddannelsesaktører i Region Sjælland påtaget sig at videreføre udbuddet af HD 2. del i Regnskab og Økonomistyring i Næstved som hidtil har været varetaget af SDU. Dette forudsætter, at uddannelsen akkrediteres, hvilket CBS har ansøgt om, og forventer positivt svar på i foråret, hvorved optaget kan starte sommer 2024.

Dialogen mellem CBS, Zealand (Erhvervsakademi Sjælland) og RUC om muligheder for uddannelsessamarbejde i region Sjælland er fortsat i 2023 med udgangspunkt i et fælles visionspapir, hvor CBS' rolle i evt. nye uddannelsesudbud vil være at levere undervisningsressourcer som "underleverandør" i samarbejdet. Der er dog endnu ikke truffet aftale om konkrete uddannelsesaktiviteter i regionen. Dialogen har ikke haft den forventede fremdrift, hvilket for CBS' vedkommende primært skyldes, at den kommende kandidatreform har ændret fokus og omdirigeret interne ressourcer.

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

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



København, den 8. december 2021

Bestyrelsesformand
Torben Möger Pedersen

København, den 20. december 2021

Uddannelses- og forskningsminister
Jesper Petersen

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

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

Status og varighed

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

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

Afreportering og opfølgning på målopfyldelse

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

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

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

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

Strategiske mål i rammekontrakten

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategisk mål 1

CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realiseringen af dette mål kræver således blandt andet:

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

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

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

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS styrker monodisciplinær og interdisciplinær forskning af højeste kvalitet

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

CBS får flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere

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

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

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

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

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

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

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

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

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

CBS styrker den forskningsbaserede og transformativ undervisning

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS får en mere mangfoldig studenterpopulation på CBS' ordinære uddannelser

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS studerende styrker prioritering og gennemførsel af deres studier

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

CBS studerende oplever fortsat højt læringsudbytte

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

CBS studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse

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

Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring

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

3. GODKENDELSE AF REVISIONSPROTOKOLLAT, ÅRSRAPPORT OG ÅRSRESULTAT 2023

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Institutionsrevisor, Deloitte, ved statsautoriserede revisorer Lars Hillebrand og Christian Dahlström, deltager i dette punkt.

Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Deloitte vil gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager revisionsprotokollatet til efterretning og underskriver efterfølgende.

Godkendelse af årsrapport 2023

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

Årsrapportens generelle opbygning følger skabelon som Uddannelses- og Forskningsministeriet udsendte i efteråret 2023. Skabelonen er obligatorisk at anvende for universiteterne. Årsrapportens ledelsesberetning er ligesom i 2022 bygget op om strategiens fem centrale prioriteter.

Til at supplere årsregnskabet i årsrapporten er vedlagt et notat, der gennemgår årsresultatet for 2023 i detaljer. På baggrund af årsresultatet for 2023 pågår der aktuelt en konsolidering af de økonomiske initiativer, der blev igangsat i årets løb, samt fintuning af prognoserne for 2024.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender årsrapporten og underskriver efterfølgende.
- Bestyrelsen tager notatet om årsresultat til efterretning.

Bilag:

3.1 Revisionsprotokollat

3.2 CBS' årsrapport 2023

3.3 Årsresultat 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 20. marts 2024



Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56
Weidekampsgade 6
2300 København S

Copenhagen Business School (CBS)

Revisionsprotokollat til årsrapport 2023

Deloitte

Indholdsfortegnelse

	Side
<i>1. Konklusion på revisionen</i>	442
1.1 Regnskabsmæssige hovedtal	442
<i>2. Ledelsens bekræftelser</i>	443
<i>3. Revisors ansvar</i>	444
<i>4. Revisionens fokusområder</i>	445
4.1 Risikovurdering af revisionsstrategi	445
4.2 Væsentlighedsniveau	446
4.3 Forhold af væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten	446
4.4 Særlige forhold	448
4.4.1 Kapitalberedskab	448
4.4.2 Aktstykke til byggegrunde (Metro SYD)	448
4.4.3 Graduate House	449
<i>5. Finansiell revision</i>	449
5.1 Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet	449
5.2 Anvendt regnskabspraksis	449
5.3 Resultatopgørelsen	449
5.4 Balance – aktiver	451
5.5 Balance – passiver	452
5.6 Balance – egenkapital	453
5.7 Pengestrømme og likviditet	454
5.8 Generelle it-kontroller	454
5.9 Funktionsadskillelse	455
<i>6. Juridisk-kritiske revision og forvaltningsrevision</i>	455
6.1 Juridisk-kritisk revision	458
Konklusion på udført juridisk-kritisk revision	459
6.2 Forvaltningsrevision	459
Konklusion på udført forvaltningsrevision	462
<i>7. Øvrige elementer</i>	462
7.1 Formelle forhold vedrørende regnskabsaflæggelsen	462
7.1.1 CBS' formål	462
7.1.2 Drøftelser med direktion og bestyrelse om besvigelser	462
7.2 Forretningsgange og interne kontroller	463
7.2.1 Revision af forretningsgange og interne kontroller	463
7.2.2 CBS' bogholderi og regnskabsvæsen	463
7.3 Ledelsesberetning, målrapportering og anden compliance	463
7.3.1 ESG-rapportering	464
7.4 Ledelsens regnskabsberetning samt ikke-korrigerede fejl i årsrapporten	464
7.5 Eftersyn af bestyrelsens protokoller og overholdelse af statens regnskabsregler	464
7.6 Rapportering til andre myndigheder og underskriftsforhold	465
7.7 Forsikringsforhold	465
7.8 Strategi for risikostyring	465

Deloitte

7.9 Bestyrelsesgodkendte vedligeholdelsesplaner ift. bygninger	465
7.10 Redegørelse vedrørende forskningsinfrastruktur	466
7.11 Datterselskaber	466
<i>8. Opfølgning på bemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater</i>	467
<i>9. Revisors ydelser samt uafhængighed</i>	468
10. Underskriftsforhold	469

Revisionsprotokollat til årsrapport 2023

1. Konklusion på revisionen

Vi har afsluttet revisionen af det af ledelsen aflagte årsregnskab for 2023. Vi har planlagt og udført revisionen med udgangspunkt i en vurdering af væsentlighed og risiko.

Revisionen har omfattet:

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

Vi har udarbejdet dette revisionsprotokollat i overensstemmelse med Uddannelses- og Forskningsministeriets revisionsbekendtgørelse nr. 1611 af 28/12/2022 om tilskud, regnskab og revision mv., revisionsinstruks af 3. januar 2023 samt Uddannelses- og Forskningsministeriets gældende paradigme og vejledning.

1.1 Regnskabsmæssige hovedtal

Vi har afsluttet revisionen af det af ledelsen aflagte årsregnskab for 2023 for CBS. Årsregnskabet udviser følgende:

	2023	2022
	t.kr.	t.kr.
Resultat	(16.426)	(47.457)
Aktiver	1.473.910	1.495.969
Egenkapital	436.362	452.789

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

Konklusion	Vi har afsluttet vores revision af det af ledelsen aflagte årsregnskab for 2023. Hvis ledelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden modifikationer, fremhævelser eller andre rapporteringsforpligtelser.
	Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen, hoved- og nøgletal og målrapporteringen, herefter benævnt ledelsesberetningen, for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision.
	Vi vil afgive en særskilt udtalelse om, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.
Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet	Vi har ikke kendskab til fejl i årsrapporten, som ikke er rettet i forbindelse med revisionen.

Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision	Revisionen har omfattet emnerne; gennemførelse af indkøb, løn og ansættelsesmæssige dispositioner, gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed), aktivitets- og ressourcestyring, mål- og resultatstyring samt styring af offentlige indkøb. Vi har afgivet udtalelse om, at den foretagne revision ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger. Vi har i henhold til definitionerne i SOR med høj grad af sikkerhed konkluderet, at dispositioner inden for de undersøgte områder er i overensstemmelse med relevante bestemmelser i bevillinger, love og forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Høj grad af sikkerhed giver iht. SOR en høj sikkerhed, men ikke en absolut sikkerhed for, at reglerne er overholdt.
Væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift	Ledelsen har valgt at aflægge årsregnskabet ud fra going concern-princippet. Baseret på vores revision er vi enige i ledelsens vurdering.
Kontrol af ledelsens pligter	Vi har foretaget kontrol af, at ledelsen overholder de pligter, som den ifølge lovgivningen er pålagt med hensyn til at: • oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller (f.eks. mødereferater). • registrere CBS' reelle ejere.
Revisorpåtegning	Hvis ledelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden forbehold, fremhævelser eller særlige rapporteringsforpligtelser. Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen og målrapporteringen (i det efterfølgende samlet benævnt ledelsesberetningen) for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision. I tilknytning til revisionspåtegningen afgiver vi derfor en særskilt udtalelse om, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Ledelsesberetningen omfatter ligeledes målrapporteringen, hoved- og nøgletal samt øvrige noter. Endvidere har vi i overensstemmelse med god offentlig revisionsskik udvalgt relevante emner til såvel juridisk-kritisk revision som forvaltningsrevision. Vi afgiver ligeledes en særskilt udtalelse om, at vi ingen væsentlige kritiske bemærkninger har at rapportere i den forbindelse.

2. Ledelsens bekræftelser

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

Ledelsespåtegning	Ledelsen skal iht. lovgivningen afgive en påtegning på årsrapporten, hvori det bekræftes: • at årsrapporten er blevet godkendt. • at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejl-informationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende. • at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.
-------------------	--

	• at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.
Den daglige ledelses regnskabserklæring	Som led i revisionen har den daglige ledelse afgivet en regnskabserklæring over for os vedrørende årsregnskabet for 2023. Den daglige ledelse har bl.a. bekræftet, at: • statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår, og at tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler. • institutionens forvaltning vurderes at være tilrettelagt i overensstemmelse med principperne for god offentlig økonomistyring og sikrer, at institutionen er sparsommelig, produktiv og effektiv. • institutionen efter ledelsens opfattelse har overholdt lovgivningen, og at forvaltningen har været økonomisk hensigtsmæssig. Endvidere har den daglige ledelse erklæret, at fejl, der er konstateret under revisionen, er rettet i årsregnskabet.
Forespørgsler om besvigelser	Det er ved lov pålagt os at indhente udtalelser fra den daglige og øverste ledelse om eventuelle konstaterede eller formodede besvigelser eller fejlinformationer. Den daglige ledelse har oplyst over for os, at den ikke har kendskab til besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, ligesom der ikke vurderes at være særlig risiko for væsentlige fejl i institutionens årsregnskab som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af aktiver. Den øverste ledelse bekræfter ved underskrift på dette dokument følgende: 1. At den øverste ledelse er bekendt med ledelsens ansvar for udformning og implementering af interne kontroller til at forebygge og opdage besvigelser. 2. At der efter den øverste ledelses vurdering ikke er særlig risiko for besvigelser, og at institutionen har et effektivt kontrolmiljø, der afdækker risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, herunder fejl i årsrapporten som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af institutionens aktiver. 3. At den øverste ledelse ikke har kendskab til oplysninger om besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, der kan have involveret ledelsen eller medarbejdere, og som kan have en væsentlig betydning for årsrapporten.

Vi har modtaget alle de ovenfor listede erklæringer uden bemærkninger.

3. Revisors ansvar

Vores arbejde som institutionsrevisorer tilrettelægges og udføres i henhold til internationale revisionsstandards og § 9-aftalen, herunder standarder for offentlig revision. Arbejdet tilrettelægges med henblik på, at vi kan afgive en revisionspåtegning.

§ 9-aftalen har til formål at sikre, at Rigsrevisionen kan anvende institutionsrevisors revision af oplysninger med betydning for statsregnskabet. Aftalen giver endvidere Rigsrevisionen mulighed for at fastsætte krav til institutionsrevisor med hensyn til de områder, som institutionsrevisor erklærer sig om.

Revisionens formål, omfang og udførelse, revisors rapportering samt ansvarsfordelingen mellem ledelse og revision er beskrevet i bilag til vores protokollat af 27. marts 2023, herunder at formålet med revisionen er at udtrykke en konklusion om, hvorvidt årsregnskabet giver et retvisende billede af CBS' aktiver og passiver, pengestrømme, finansielle stilling og resultatet af CBS' aktiviteter.

Vores revision har ikke omfattet ledelsesberetningen inklusive ESG-rapportering og målrapporteringen. Erklæringsbekendtgørelsen kræver imidlertid, at vi gennemlæser ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision. Denne gennemlæsning omfatter også en vurdering af, om ledelsesberetningen indeholder de oplysninger, som i henhold til statens regnskabsregler skal indgå i ledelsesberetningen. Vi skal herefter på baggrund af vores gennemlæsning afgive en udtalelse om, hvorvidt ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Vores udtalelse om ledelsesberetningen skal placeres i umiddelbar forlængelse af vores revisionspåtegning på årsregnskabet.

Vi har i henhold til standarderne for offentlig revision (SOR) gennemgået udvalgte emner inden for forvaltningen og foretaget revision af udvalgte emner med henblik på at foretage juridisk-kritisk revision. Revisionen har omfattet emnerne; gennemførelse af indkøb, løn og ansættelsesmæssige dispositioner, gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed), aktivitets- og ressourcestyling, mål- og resultatstyring samt styring af offentlige indkøb. Vi har afgivet udtalelse om, at den foretagne revision ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger. Vi har i henhold til definitionerne i SOR med høj grad af sikkerhed konkluderet, at de undersøgte dispositioner ikke viser væsentlige regelbrud. Ligeledes har vi med høj grad af sikkerhed konkluderet, at de undersøgte systemer, processer eller dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen.

Revisionen har ansvaret for at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet er uden væsentlig fejlinformation. For så vidt angår forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision, er det vores formål at opnå høj grad af sikkerhed for, at de i regnskabsåret udvalgte områder er uden væsentlige regelbrud eller manglende understøttelse af skyldige økonomiske hensyn.

Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision udført i henhold til internationale revisionsstandards og standarder for offentlig revision altid vil afdække væsentlig fejlinformation, såfremt dette skulle opstå.

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

4. Revisionens fokusområder

4.1 Risikovurdering af revisionsstrategi

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

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

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

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

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

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

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

4.2 Væsentlighedsniveau

Revisionsomfanget er fastsat ud fra aktivitetsniveauet og resultatet for 2023. Under revisionen af årsregnskabet har vi vurderet væsentlighedsniveauet til 60 mio.kr. (2022: 50 mio.kr.). Vi vil rapportere alle identificerede fejl, der enkeltvis eller sammenlagt overstiger 5% (3 mio.kr.) i vores revisionsprotokollat. Niveauet er tilpasset Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR) opdaterede notat om fastsættelse af væsentlighedsniveau ved revision af offentlige virksomheder. Udviklingen begrundes desuden med, at der gennem en periode er sket forbedringer i kontrolmiljøet hos CBS.

4.3 Forhold af væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten

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

Regnskabsэлеment mv.	Høj risiko	Betydelig risiko	t.kr.	t.kr.	Konklusion		Henvisning
Aktiver			2023	2022	2023	2022	
Immaterielle anlægsaktiver			19.529	14.531	✓	✓	5.4
Materielle anlægsaktiver			1.219.670	1.218.248	✓	✓	5.4
Finansielle anlægsaktiver			46.316	43.886	✓	✓	5.4
Tilgodehavender fra salg vedr. varer og tjenesteydelser			15.523	7.789	✓	✓	5.4
Tilgodehavender vedr. tilskudsfinansierede områder	▼		43.203	33.468	✓	✓	5.4
Andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter			32.671	26.934	✓	✓	5.4
Likvide beholdninger			96.997	151.113	✓	✓	5.4
Aktiver			1.473.910	1.495.969			
Passiver							
Egenkapital			436.362	452.789	✓	✓	5.6
Hensatte forpligtelser			39.365	26.639	✓	✓	5.5
Periodiserede donationer			40.620	43.159	✓	✓	5.5
Statsgæld			188.536	188.536	✓	✓	5.5
Gæld til realkreditinstitutter			297.821	330.186	✓	✓	5.5
Anden langfristet gæld			12.255	12.255	✓	✓	5.5
Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser			40.259	40.834	✓	✓	5.5
Skyldig løn og Feriepengeforpligtelse			69.358	66.476	✓	✓	5.5
Forudbetalte bundne tilskud	▼		168.881	141.037	✓	✓	5.5
Leverandører af varer og tjenesteydelser			33.454	48.098	✓	✓	5.5
Anden kortfristet gæld og periodeafgrænsningsposter			146.999	145.960	✓	✓	5.5
Passiver			1.473.910	1.495.969			
Resultatopgørelsen							
Statstilskud	▼		1.187.628	1.143.517	✓	✓	5.3
Øvrige tilskud	▼		169.487	161.962	✓	✓	5.3
Salg af varer og tjenesteydelser			25.628	11.848	✓	✓	5.3
Andre indtægter			173.043	167.101	✓	✓	5.3
Personaleomkostninger			-1.057.157	-1.030.849	✓	⚠	5.3
Husleje			-103.968	-101.795	✓	✓	5.3
Af- og nedskrivninger			-32.271	-33.207	✓	✓	5.3
Øvrige driftsomkostninger			-367.121	-356.541	✓	✓	5.3
Finansielle poster			-11.695	-9.491	✓	✓	5.3
Resultat			(16.426)	(47.457)			
Øvrige væsentlige områder							
Pengestrømsopgørelse							5.6
Generelle it-kontroller	▼				✓	✓	5.8
Ledelsens tilsidesættelse af kontroller		▼					
Forvaltning og juridisk-kritisk	▼				⚠	⚠	6 & 8
Forretningsgange og interne kontroller							7.2
▼ Risiko for væsentlige fejl	✓		Ingen kritiske eller væsentlige kommentarer				
	⚠		Kræver ledelsens bevågenhed				
	✗		Risiko har væsentlig betydning - kræver ledelsens bevågenhed				

4.4 Særlige forhold

4.4.1 Kapitalberedskab

Vi vurderer, at CBS har et forsvarligt kapitalberedskab, men at en væsentlig del af de likvide beholdninger på 97 mio.kr. kan henføres til forudbetalte bundne tilskud på 169 mio.kr., og at der vil være behov for øget fokus på at sikre fri likviditet fremadrettet.

CBS har pr. 31.december 2023 et samlet "likvidt kapitalberedskab" på -207 mio.kr.:

mio.kr.	2023	2022
Likvide beholdninger	97	151
Uudnyttede træknings- og garantirammer	0	0
Samlet likviditet (sum)	97	151
Forudbetalinger fra deltagerbetaling	(25)	(27)
Forudbetalte bundne tilskud	(169)	(141)
Forudbetalt finanslovstilskud	(110)	(100)
Netto likvid kapitalberedskab	(207)	(117)

Vi har fået forelagt bestyrelsesgodkendt budget for 2024, som er gennemgået på bestyrelsesmødet i december 2023. Budgettet viser likvide beholdere på 109 mio.kr. pr. 31. december 2024 mod likvide beholdninger på 97 mio.kr. pr. 31. december 2023.

Vi har fået oplyst, at CBS forventes at sælge to bygninger i løbet af 2024, som forventes at generere likviditet på ca. 40 mio.kr. Herudover er den daglige ledelse i september 2023 blevet bemyndiget til at udvide kreditrammen med 75 mio.kr. for at sikre, at der er tilstrækkelig likviditet til den daglige drift.

Den bogførte værdi af grunde og bygninger udgør 1.028 mio.kr. i årsrapporten pr. 31.12, og konstantvurderingen heraf udgør 1.391 mio.kr. Samlet gæld til grunde og bygninger udgør 524 mio.kr. pr. 31.12. CBS har fået en vurdering af friværdien i ejendomme, som overstiger den bogførte værdi.

Vi er enige i, at ledelsen bør fastholde høj fokus på likviditetsstyring, og vi har noteret os, at budgettet for 2024 viser, at likviditeten er faldende til og med 2026, hvorefter den forventes at vende i en positiv retning.

4.4.2 Aktstykke til byggegrunde (Metro SYD)

CBS indgik ultimo december 2018 betingede købsaftaler om køb af to grunde og byggerettigheder til en samlet værdi af ca. 38,8 mio.kr. Købesummen ligger inden for de mandater, som bestyrelsen har givet i 2016 og 2018. Købet er sket for at understøtte CBS' fremtidige masterplan for Solbjerg Campus. I 2019 har finansudvalget tiltrådt et aktstykke, der godkender købet, betinget af at udbygning påbegyndes inden for 5 år.

CBS har i 2023 ikke truffet endelig beslutning om byggeriet. Det er vores forståelse, at der ikke foreligger en endelig plan for opfyldelse af aktstykkets betingelser, men CBS arbejder på at videre-sælge byggegrundene til CBS Boligfonden. I den forbindelse vil CBS søge om at forlænge tidsfristen

i aktstykket således, at byggerettighederne ikke bortfalder. I forlængelse heraf vil CBS søge om at udvide aktstykket, således at det bliver muligt at foretage salget til CBS Boligfond.

4.4.3 Graduate House

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

Uddannelses- og Forskningsministeriet har igangsat en undersøgelse af, hvorvidt CBS har handlet i overensstemmelse med dagældende retningslinjer for indhentelse af aktstykker og har den 10. januar 2024 anmodet om en nærmere beskrivelse af ombygningsprojektet, herunder en mere detaljeret opgørelse af budget- og regnskabstal for ombygningen. CBS har den 24. januar 2024 præsenteret det efterspurgte materiale, og CBS afventer Uddannelses- og Forskningsministeriets vurdering af sagen.

CBS vurderer, at projektet i projekteringsfasen var under grænsen for krav om indhentelse af aktstykke, hvorfor CBS' ledelse vurderer, at der er handlet i overensstemmelse med loven. Vi følger op på tilsynssagen i forbindelse med revisionen for 2024.

5. Finansiell revision

5.1 Ikke-korrigerede fejl i årsregnskabet

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

5.2 Anvendt regnskabspraksis

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

Der er ikke sket væsentlige ændringer i anvendt regnskabspraksis.

5.3 Resultatopgørelsen

Anvendelse af obligatoriske regnskabsdimensioner

Vi har i forbindelse med revisionen af årsrapporten gennemgået CBS' anvendelse af de 4 obligatoriske regnskabsdimensioner, jf. Uddannelses- og Forskningsministeriets konterings- og fordelingsvejledning. CBS har implementeret den fælles kontoplan og har efterlevet denne igennem hele regnskabsåret, jf. gældende retningslinjer på området. Herudover har vi påset, at CBS' regnskabsinstruks indeholder en beskrivelse af registrering på de obligatoriske regnskabsdimensioner, som efterleves af CBS.

Vi har ikke konstateret mangler i CBS' tilrettelagte forretningsgange, processer og kontroller til opfyldelse af registrering efter Uddannelses- og Forskningsministeriets fælles kontoplan og regnskabsdimensionerne, og at disse bidrager til, at de obligatoriske regnskabsdimensioner anvendes. Det er vores vurdering, at ledelsen har passende fokus på at følge de obligatoriske regnskabsdimensioner.

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

Statstilskud

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

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

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

Vores revision af statstilskud har ikke givet anledning til bemærkninger.

Øvrige tilskud

Som led i vores revision af CBS' projektportefølje har vi gennemgået budgetopfølgningen 1. og 2. halvår i 2023, herunder principperne for korrekt periodisering af projektporteføljen. Vores gennemgang gav ikke anledning til bemærkninger.

Salg af varer og tjenesteydelser samt andre indtægter

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

Personaleomkostninger

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

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

Vi har i forbindelse med den afsluttende revision af CBS' årsregnskab foretaget analyser af lønudviklingen for ledende medarbejdere samt nøglepersoner. Vi har ligeledes kontrolleret afstemningen af de udgiftsførte lønninger i årsregnskabet med indberetning til skattemyndighederne. Endvidere har

vi stikprøvevist kontrolleret, at lønrelaterede poster er reguleret i overensstemmelse med gældende regler og praksis.

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

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

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

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

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

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.4 Balance – aktiver

Immaterielle anlægsaktiver

Vi har udført en række analyser med henblik på at forstå udviklingen i de immaterielle anlægsaktiver. Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Materielle anlægsaktiver

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

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

Finansielle anlægsaktiver

Vi har i forbindelse med vores revision stikprøvevist kontrolleret de finansielle anlægsaktiver til underliggende dokumentation. Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser

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

Tilgodehavende fra igangværende tilskudsaktiviteter

Vi har som led i vores revision af CBS' projektportefølje gennemgået budgetopfølgningen for 1. og 2. halvår i 2023, herunder principperne for korrekt periodisering af projektporteføljen. Endvidere har vi vurderet CBS' forretningsgange til at sikre en korrekt præsentation af porteføljen som henholdsvis aktiv og passiv i årsrapporten. Endvidere har vi efterprøvet CBS' forretningsgange til sikring af en retvisende løbende hensættelse til tabsgivende projekter. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter

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

Likvide beholdninger

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

5.5 Balance – passiver

Hensatte forpligtelser

Posten vedrører primært af istandsættelse af lejemål, åremålsansættelser, fratrædelseshensættelser samt øvrige hensættelser. Vi har vurderet ledelsens værdiansættelse af hensatte forpligtelser og har ingen bemærkninger hertil.

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

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

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

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

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Skyldig løn og feriepengeforpligtelse

Vi har i forbindelse med årets revision gennemgået CBS' procedure for korrekt ferieregistrering, som skal sikre, at der foreligger et validt grundlag for CBS' beregning af feriepengeforpligtelsen pr. 31. december 2023.

På den baggrund vurderes det, at forpligtelsen pr. 31. december 2023 er beregnet på korrekt grundlag og efter korrekt metode. Dette bekræftes ligeledes ved benchmark-analyse, hvor der er sammenlignet med andre lignende institutioner.

Vi har analyseret på udviklingen i skyldig løn.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Forudbetalte bundne tilskud

Vi henviser til afsnittet "Tilgodehavender vedrørende tilskudsfinansierede områder" under pkt. 5.4.

Leverandører af varer og tjenesteydelser

Vi har gennemgået forretningsgange for korrekt behandling af kreditorer, herunder bogføring i korrekt periode. Vi har stikprøvevist kontrolleret, at omkostninger bogført i starten af 2024 ikke vedrører 2023, samt at omkostninger i slutningen af 2023 ikke vedrører 2024. Vi har endvidere stikprøvevist kontrolleret, at modtagne fakturaer vedrørende 2023 er blevet bogført. Vores gennemgang har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

Anden kortfristet gæld og periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposten vedrører primært periodisering af statstilskud for 2024, der er modtaget ultimo december 2023. Vi har afstemt forudbetalt statstilskud til udbetalingsbilag fra styrelsen uden bemærkninger.

Anden gæld består af deposita for udlejning, uanbringelige indtægter, legater fra studielån, øvrige skyldige omkostninger og periodiseringer pr. 31. december 2023.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.6 Balance – egenkapital

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

5.7 Pengestrømme og likviditet

Årets samlede likviditetsvirkning udgør -54.116 t.kr. mod -77.466 t.kr. sidste år:

	2023 t.kr.	2022 t.kr.
Driftens likviditetsvirkning	25.023	11.344
Investeringers likviditetsvirkning	(43.661)	(50.141)
Finansieringens likviditetsvirkning	(35.478)	(38.669)
Årets likviditetsforskydning	(54.116)	(77.466)

Forbedringen i driftens likviditetsvirkning skyldes primært et forbedret driftsresultat.

5.8 Generelle it-kontroller

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

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

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

Formålet har været at vurdere, om ovennævnte generelle it-kontroller dels er udformet på en hensigtsmæssig måde, og dels opretholdes og dokumenteres som tilsigtet for regnskabsåret.

Scope	Scope for vores revision af generelle it-kontroller for 2023 har været følgende systemer: • Navision Stat • IndFak2 • SLS Som institutionsrevisor skal vores revision af ovenstående systemer ses som tillæg til Rigsrevisionens revision af statens ovenstående systemer. Dette betyder i praksis, at vores revision primært er relateret til brugeradministration og kontroller relateret til brugeren af systemerne. For nærmere detaljer om revisionen af systemerne, henvises til Rigsrevisionens revision af disse.
Management letter	Vi har ikke konstateret væsentlige kontrolmangler.
Backupprocedurer	Det er oplyst, at CBS foretager en vurdering af, om backupprocedurer er tilstrækkelige til at sikre, at CBS overholder bogføringslovens krav til opbevaring af regnskabsmateriale, og at bogføringsmaterialet kan genskabes, hvis det går tabt. Det er herudover oplyst, at CBS har foretaget restore-test i marts 2023 i samarbejde med Økonomistyrelsen, som bekræftede, at backup på Navision Stat fungerer som tilsigtet.

Ledelseserklæring fra Økonomistyrelsen	Vores gennemgang af Økonomistyrelsens ledelseserklæring og tilhørende bilag har ikke givet anledning til bemærkninger. Økonomistyrelsen bekræfter i deres ledelseserklæring af 12. januar 2024, at Økonomistyrelsen i perioden 1. januar til 31. december 2023 indestår for sikkerheden i og omkring de kundevedte systemer (blandt andet Navision Stat, SLS, IndFak2, Rejsud m.fl.), herunder de indbyggede automatiske kontroller til at understøtte CBS' anvendte systemer.
Brug af automatiske kontroller	Vores gennemgang af de generelle it-kontroller har ikke omfattet en vurdering af kontrol- og sikkerhedsniveauet i de enkelte brugersystemer, herunder automatiske kontroller i de administrative processer og logiske adgangsrettigheder til udførelse af forretningsaktiviteter i brugersystemerne, da dette indgår i ledelseserklæringen fra Økonomistyrelsen. Vi har endvidere ikke efterprøvet, at de generelle it-kontroller har fungeret i hele regnskabsperioden.
Afgrænsning	Revisionen omfatter den administrative it-anvendelse. De gennemgængede kontroller er testet med et revisionsunderstøttende formål og repræsenterer kun en delmængde af den samlede informationssikkerhed. Vores gennemgang omfatter ikke cyber- og datasikkerhed, herunder sikring mod interne og eksterne trusler, malware, hacking og datatab samt sikring af persondata, databehandlaftaler og overholdelse af relevant lovgivning. Vores gennemgang er ligeledes ikke specifikt rettet mod at afdække brud på persondataforordningen (GDPR).

5.9 Funktionsadskillelse

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

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

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

6. Juridisk-kritiske revision og forvaltningsrevision

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

Standarderne har til formål at sikre en ensartet revision på det offentlige område på tværs af forskellige offentlige institutioner og indeholder derfor et antal pligtige plantemaer, der skal gennemgås som led i dels SOR 7 forvaltningsrevisionen (5 temaer) og dels SOR 6 den juridisk-kritiske revision (6 temaer), i det omfang disse er relevante. Derudover skal det overvejes, hvorvidt der er behov for at udvælge andre områder til revision.

Revisionen af de pligtige plantemaer i henhold til SOR kan gennemføres efter en rotationsplan, således at de pligtige områder er dækket over en 5-årig periode. I tillæg hertil har Uddannelses- og Forskningsstyrelsen anført, at de i 2023 forventer følgende områder omfattet af revisionen:

SOR 6 – Juridisk-kritisk revision:

- Gennemførelse af indkøb
- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner
- Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)

SOR 7 – Forvaltningsrevision:

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

Vores rotationsplan for de kommende år er præsenteret nedenfor. Vi har i henhold til styrelsens instruks vist de plantemaer, der planlægges revideret inden for en 5-årig periode, samt plantemaer og underemner, der er revideret inden for 4 år før indeværende regnskabsår.

Relevante plantemaer	Finansiel værdi (væsentlighed)	Risiko for forvaltnings- mangel/ regelbrud	Begrundelse	Tidspunkt for gennemgang		
				Tidligere år	2023	Fremtidig år
Gennemførelse af indkøb (SOR 6a)	● ● ●	● ○ ○	Plantema relateret til gennemførsel af indkøb vurderes væsentlig henset til væsentligheden af de indregnede omkostninger.	2021	X	2027 2024
Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner (SOR 6b)	● ● ●	● ○ ○	Plantema relateret til løn og ansættelsesmæssige dispositioner vurderes væsentlig henset til væsentligheden af de indregnede omkostninger	2019 2020 2021 2022	X	2027 2026 2025 2024
Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed) (SOR 6c)	● ○ ○	● ● ○	Plantemaet vurderes uvæsentlig, da omfanget af CBS' IDV-projekter er begrænset, dog er der risiko for manglende overholdelse af relevante regelsæt. Plantemaet kan roteres hvert 3. år fra 2023 jf. revisionsinstruks for 2023.	2019 2020 2021 2022	X	
Aktivitets- og ressourcestyring (SOR 7a)	● ● ●	● ○ ○	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS skal sikre, at aktiviteter og ressourcer tilpasses de faktiske behov. Herunder at det løbende tilstræbes at tilpasse omkostningerne til det aktuelle aktivitetsniveau.	2019 2020 2021 2022	X	2027 2026 2025 2024
Udvalgt underemne: Håndtering af eksternt finansierte projekter (SOR 7a)	● ● ●	● ○ ○	Underemnet vurderes væsentligt, da CBS har mange projekter, der finansieres af eksterne parter, hvor der stilles betingelser til projektet for at modtage finansieringen. Der vil være fokus på håndtering af projekter fra vugge til grav samt fokus på, at CBS har udarbejdet tilstrækkelige og betryggende forretningsgange på området.	2022	(X)	
Mål- og resultatstyring (SOR 7b)	● ● ●	● ○ ○	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS skal sikre, at der er fastsat mål for uddannelseskvaliteten og opfølgning på de opnåede resultater på mål af høj væsentlighed.	2019 2020 2021 2022	X	2027 2026 2025 2024
Styring af offentlige indkøb (SOR 7c)	● ● ●	● ○ ○	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS er forpligtet til at sikre, at indkøb sker i henhold til fastlagte indkøbspolitikker og strategier, og at der følges op på målsætninger for indkøbere, og at udbudsloven samt andre relevante statslige regelsæt overholdes, i det omfang de er relevante for CBS.	2021	X	2027 2025
(X) Minimumshandlinger gennemført						

6.1 Juridisk-kritisk revision

Løn og ansættelsesmæssige dispositioner

Formål

Formålet med den samlede revision er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er væsentlige og uopdagede regelbrud (dvs. væsentlige fejl) i de udbetalte lønninger, og at CBS administrerer området i overensstemmelse med gældende retsnormer.

Afgrænsning

CBS anvender SLS, og Økonomistyrelsen har ansvaret for, at indrapporterede løndelev er kommet korrekt til udbetaling. Økonomistyrelsen har i en ledelseserklæring dateret i januar 2024 bekræftet, at Økonomistyrelsen indestår for sikkerheden i systemerne, og at der ikke er forhold af væsentlig betydning for revisionen, hvorfor vores revision er afgrænset til en vurdering af indrapportering til SLS og behandling af uddata.

Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af, om CBS har:

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

Observationer

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

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

Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)

Formål

Formålet med revisionen af den indtægtsdækkede virksomhed er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er væsentlige og uopdagede fravigelser fra retningslinjerne for indtægtsdækket virksomhed. Herunder særligt at det opgjorte resultat af indtægtsdækket virksomhed er i overensstemmelse med foretagne registreringer, og at det akkumulerede resultat ikke er negativt.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for indtægtsdækket virksomhed, herunder at der er processer for rapportering til ledelsen. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af, om CBS har:

- beskrive forretningsgange for gennemførelse af og kontrol med indtægtsdækket virksomhed
- et akkumuleret resultat af den indtægtsdækkede virksomhed, der er positivt
- forretningsgange, der fastsætter krav til prissætningen af den gennemførte aktivitet som indtægtsdækket virksomhed
- oplyst om omfanget af den indtægtsdækkede virksomhed i regnskabet.

Observationer

Vi har konstateret, at CBS foretager særskilt registrering af indtægtsdækket virksomhed, og at omfanget af den indtægtsdækkede virksomhed alene udgør 732 t.kr., svarende til 0,05% af den samlede omsætning. Det akkumulerede resultat udgør 19.107 t.kr.

Henset til den indtægtsdækkede virksomheds andel af den samlede omsætning har vi for en stikprøve af projekter påsat, at denne er behandlet i overensstemmelse med CBS' retningslinjer og forretningsgange. Vi har dog konstateret, at der i januar 2024 blev udarbejdet efterkalkulation for et projekt, der blev afsluttet i maj 2023. Det er vores anbefaling, at CBS fastsætter en tidsfrist i de interne kontroller for, hvornår en efterkalkulation skal foretages.

Konklusion på udført juridisk-kritisk revision

Vi har i forbindelse med revisionen af ovenstående områder ikke konstateret indikationer på væsentlige regelbrud i forbindelse med dispositioner.

6.2 Forvaltningsrevision

Aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring)

Formål

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

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for økonomistyring, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Gennemgangen har blandt andet omfattet en vurdering af, om:

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

Observationer

Grundlaget for CBS' økonomistyring er budgettet for 2023, som blev vedtaget af bestyrelsen i december 2022. Den løbende opfølgning fokuserer på væsentlige ændringer og udvikling i resultatopgørelsen.

CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformation er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med økonomistyringen.

CBS realiserer i 2023 et underskud på 16 mio.kr., mod budgetteret underskud på 30 mio.kr. Ændringerne i forhold til budgettet på 14 mio.kr. skyldes, at omkostningsstigningen er reduceret i forhold til budget, hvilket primært kan forklares ved et fald i driftsomkostninger, som vurderes at være en afledt effekt af ledelsens øgede fokus på udgiftsstyring, samt at der i 2023 har været personaletilpasning for at sikre, at flerårige budgetmål kan opnås. Herudover skyldes afvigelsen mellem budget og realiseret resultat, at indtægterne er steget, hvilket primært relaterer sig til engangsindtægter på salg af varer og tjenesteydelser.

CBS forventede et underskud på 40 mio.kr. ved Q3-prognosen, mod det realiserede underskud på 16 mio.kr., hvilket primært skyldes, at de realiserede driftsomkostninger er 18 mio.kr. lavere end forventet ved Q3-prognosen.

Sammenlignes resultatet for 2023 med underskuddet på 47 mio.kr. i 2022 er CBS' indtægter steget med 71 mio.kr. sammenholdt med en omkostningsstigning på 40 mio.kr. CBS' stigning i indtægter kan henføres til en fordobling i salg af varer og tjenesteydelser, der stammer fra engangsindtægter på 10 mio.kr. Til sammenligning har der været en stigning på 4-5% på indtægterne fra statstilskud, andre indtægter og øvrige tilskud. Statstilskud står for en stigning på 44 mio.kr., hvilket begrundes med den årlige løn- og pristalsregulering, samt at antallet af enkeltfagsstuderende er steget i året.

mio.kr.	2022	2023 (realiseret)	2023 (budget)
Omsætning (mio.kr.)	1.484	1.556	1.549
Overskudsgrad	-3,20%	-1,10%	-1,90%
Løn i pct. af indtægter	69,40%	67,90%	68,30%
Lønudvikling i VIP fra 2022-2023	3,90%	0,90%	1,50%
Lønudvikling DVIP, TAP & øvrige fra 2022-2023	2,90%	4,00%	3,60%
Årsværk (VIP)	712	699	-
Årsværk (DVIP)	210	205	-
Årsværk (TAP)	716	738	-
Løn pr. årsværk	629	644	-
Omk. (ekskl. løn) i pct. af indtægter	33,11%	32,40%	33,70%

Vi bemærker følgende for udviklingen fra 2022 til 2023:

- Løn i procent af indtægter er faldet i forhold til 2022 og budgettet for 2023. Dette sker som resultat af den fokuserede indsats i form af personaletilpasning. Det bemærkes, at der er et

mindre fald i årsværk på VIP og DVIP, mens TAP er steget. CBS forventer, at den fulde effekt af tiltagene mærkes i regnskabsåret 2024.

- Lønudviklingen fra 2022 til 2023 er steget med 0,9%, hvilket er lavere end lønudviklingen i 2022 og budgettet for 2023. Niveauet for lønudviklingen forklares ved den førømtalte personaletilpasning.

CBS har realiseret et resultat, der økonomisk er bedre end budgetteret, der er dog behov for fortsat fokus på økonomien og likviditeten, da der trods det bedre resultat har været en samlet negativ likviditetsvirkning på 54 mio.kr., mens driften har genereret positiv likviditet på 25 mio.kr.

Mål- og resultatstyring

Formål

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

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for målrapportering, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af, om CBS har:

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

Observationer

CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformationen er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med målstyringen.

Styring af offentlige indkøb og gennemførelse af indkøb

Formål

Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at CBS følger retningslinjerne for offentlige indkøb.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller og rapportering til ledelsesniveau. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Gennemgangen har blandt andet omfattet en vurdering af, om:

- der er udarbejdet indkøbspolitikker, der definerer arten og omfanget af indkøb
- der i politikker og forretningsgange er en klar beskrivelse af ansvarsfordelingen i forbindelse med indkøb, herunder hvilke kriterier der ligger til grund for vurdering af fremgangsmåden ved forskellige typer af indkøb
- der er opsat en godkendelsesproces for godkendelse af omkostninger, samt at denne proces efterleves
- der ved større indkøb indhentes flere tilbud, og indkøb over EU's tærskelværdier sendes i offentlige udbud.

Observationer

Det er vores opfattelse, at CBS har etableret en stabil og effektiv arbejdsgang på indkøbsområdet.

Konklusion på udført forvaltningsrevision

Vi er i forbindelse med revisionen af ovenstående områder ikke blevet bekendt med forhold, som indikerer manglende sparsommelighed, produktivitet eller effektivitet i formidlingen af CBS' midler.

7. Øvrige elementer**7.1 Formelle forhold vedrørende regnskabsaflæggelsen**

Vi har revideret CBS' årsrapport og fundet, at denne er udarbejdet i overensstemmelse med lov om statens regnskabsvæsen mv., regler fastsat i Finansministeriets Økonomiske Administrative Vejledninger samt bekendtgørelse nr. 1611 af 28/12/2022 om tilskud, regnskab og revision mv. ved universiteterne.

7.1.1 CBS' formål

På baggrund af vores revision er det vores opfattelse, at foretagne dispositioner i 2023 i al væsentlighed er foretaget inden for CBS' vedtægtsmæssige formål.

7.1.2 Drøftelser med direktion og bestyrelse om besvigelser

Vi har drøftet risikoen for besvigelser på CBS' øverste daglige ledelse samt formanden for CBS' bestyrelse. Drøftelserne har også omfattet de interne kontroller, som er implementeret for at forebygge disse risici.

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

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

7.2 Forretningsgange og interne kontroller

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

7.2.1 Revision af forretningsgange og interne kontroller

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

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

Gennemgangen har omfattet en vurdering af, om

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

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

7.2.2 CBS' bogholderi og regnskabsvæsen

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

7.3 Ledelsesberetning, målrapportering og anden compliance

Vi har til brug for bestyrelsens overvejelse medtaget visse nærmere informationer om ledelsesberetningen, målrapporteringen og anden compliance.

Vores revision har ikke omfattet ledelsesberetningen i årsrapporten. Revisionsbekendtgørelsen samt paradigmet kræver imidlertid, at vi gennemlæser ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision.

Denne gennemlæsning omfatter også en vurdering af, om ledelsesberetningen indeholder de oplysninger, som i henhold til revisionsbekendtgørelsen samt paradigmet skal indgå i ledelsesberetningen.

Vi har desuden som led i forvaltningsrevisionen foretaget gennemgang af resultatmålsrapporteringen.

Vi har kontrolleret, at ledelsen overholder alle pligter i henhold til lovgivningen i relation til revisionsbekendtgørelsen samt paradigmet.

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

7.3.1 ESG-rapportering

CBS rapporterer på ESG-nøgletal i årsrapportens ledelsesberetning med det formål at sætte fokus på samfundsansvar og bæredygtighed. Vi har for 2023 særskilt kontrolleret de beregnede nøgletal i ledelsesberetningen samt de underliggende metoder herfor. Metoderne er i al væsentlighed uændrede sammenholdt med metoderne anvendt i 2022.

Gennemgangen har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

7.4 Ledelsens regnskabserklæring samt ikke-korrigerede fejl i årsrapporten

Som led i revisionen af vanskeligt reviderbare områder har CBS' øverste daglige ledelse afgivet en regnskabserklæring over for os vedrørende årsrapporten for 2023. Heri har de bl.a. erklæret, at

- CBS' ledelse er enig i, at CBS' anlægsaktiver er værdiansat forsvarligt
- der er taget økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler, der er omfattet af årsrapporten
- statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår
- tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler
- CBS' aktiver ikke er pantsat eller behæftet med ejendomsforbehold ud over det i årsrapporten oplyste
- indtægter fra projekter og IDV-aktiviteter er indregnet fuldstændigt og nøjagtigt og er periodiseret korrekt
- der ikke er verserende eller truende erstatningskrav, retssager eller eventualforpligtelser såsom pensions-, kautions- og garantiforpligtelser samt andre økonomiske forpligtelser, herunder leasingforpligtelser, ud over de i årsrapporten anførte, som væsentligt vil kunne påvirke bedømmelsen af CBS' økonomiske stilling
- der ikke er konstateret væsentlige besvigelser i det forløbne regnskabsår, og at CBS' forretningsgange og interne kontroller bl.a. har til formål at forebygge muligheden for besvigelser
- der fra balancedagen og frem til i dag ikke er indtrådt forhold, som forrykker vurderingen af årsrapporten, og som ikke er kommet til udtryk i ledelsesberetningen.

Der er ikke konstateret fejl i årsrapporten.

7.5 Eftersyn af bestyrelsens protokoller og overholdelse af statens regnskabsregler

Vi har foretaget kontrol af, at bestyrelsen overholder de pligter, som den i henhold til lovgivningen er pålagt med hensyn til at oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller mv. Endvidere har vi påset, at CBS på alle væsentlige områder overholder statens regnskabsregler.

7.6 Rapportering til andre myndigheder og underskriftsforhold

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

7.7 Forsikringsforhold

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

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

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

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

7.8 Strategi for risikostyring

Vi har udført følgende handlinger i forhold til CBS' Strategi for Finansiell Risikostyring:

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

Vi har kontrolleret, at bestyrelsen har godkendt CBS' Strategi for Finansiell Risikostyring den 14. september 2022. Gennemgangen har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.9 Bestyrelsesgodkendte vedligeholdelsesplaner ift. bygninger

Vi skal påse, at CBS har udarbejdet en flerårig plan til sikring af, at der sker en forsvarlig vedligeholdelse af bygninger – for ejede bygninger gælder det hele bygningen, mens det for lejede bygninger alene er den indvendige del af bygningerne. Der er udarbejdet vedligeholdelsesplaner dækkende en periode på minimum 10 år. For de lejede lokaler er det kun indvendig vedligeholdelse, som CBS står for, og der er ikke udarbejdet en egentlig vedligeholdelsesplan, men der tages stilling til den løbende vedligeholdelse ved budgetlægning for det enkelte år.

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

7.10 Redegørelse vedrørende forskningsinfrastruktur

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

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

Omfanget af CBS' indtægtsdækkede virksomhed udgør alene 732 t.kr., svarende til 0,05% af den samlede omsætning fordelt på 3 projekter i 2023. CBS har ikke anlæg registreret på delregnskab 90 (indtægtsdækket virksomhed) og vurderer, at statsfinansieret forskningsinfrastruktur alene anvendes accessorisk til CBS' indtægtsdækkede virksomhed med under 1%.

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

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

7.11 Datterselskaber

Copenhagen Business School har ikke ejerskab i datterselskaber.

8. Opfølgning på bemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater

Vi har som led i vores revision fulgt op på revisionsbemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater, der er omtalt i revisionsprotokollat af 27. marts 2023:

Observationer fra tidligere år	Status 2023
Aktivitets - og ressourcestyring (eksternt finansierede projekter) - (27. marts 2023, punkt 4.5) Vi har i forbindelse med vores revision for 2022 undersøgt, om CBS har nedskrevne forretningsgange vedr. eksternt finansierede projekter, hvor vi har konstateret, at der ikke er nedskrevne forretningsgange på dele af de indledende faser. Vi anbefaler, at CBS implementerer en formaliseret plan og øger skriftligheden på følgende områder: • Proces for at integrere CBS' overordnede strategiske målsætninger i arbejdet med de eksternt finansierede projekter • Proces for indgåelse af nye projekter, herunder risikovurdering • Proces for pipelinestyring og overvågning af succesrate på ansøgninger. Derudover arbejder CBS med vidensdeling og kommerciel udnyttelse af opfindelser mv., som opnås på baggrund af resultaterne fra de eksternt finansierede projekter. CBS har oplyst, at der er et igangværende arbejde relateret til kommerciel udnyttelse ved skærpet fokus på samfundsmæssig relevans i forsknings- og rekrutteringspolitikker, hvorfor CBS ikke har nedskrevne retningslinjer og forretningsgange på området. Vi er enige i CBS' arbejde og anbefaler fortsat fokus herpå. Vi har konstateret, at timeregistrering på projekterne ikke er systemunderstøttet, hvilket gør det vanskeligt at overvåge, om registrering og kontrol sker rettidigt. Vi anbefaler, at timeregistrering systemunderstøttes for at imødekomme risikoen for fejl og mangler, som kan stride mod bevillingsgivers krav. Det bemærkes, at EU som bevillingsgiver har øget fokus på timeregistrering, og at vi har set eksempler på andre organisationers reduktion i bevilling, som resultat af, at timeregistrering ikke følger bevillingsgivers retningslinjer.	Vi er opmærksomme på, at CBS har en afdeling for pre-award, RSO (Research Support Office), samt én for post-award, EFP (Eksternt Finansierede Projekter). Vi har i forbindelse med statusrevisionen for 2023 forespurgt CBS om konkrete tiltag for at imødegå vores observationer relateret til håndtering af eksternt finansierede projekter og fået oplyst, at CBS er meget opmærksom på de udfordringer, som vi har afdækket i forbindelse med revisionen. Det er derfor i det daglige arbejde et fokusområde at sikre overholdelse af retningslinjer samt øget vidensniveau om de gældende regelsæt og værktøjer – både fællesadministrativt og på institutniveau, samt i både pre- og post-award-afdelingerne. Vi vil konkludere på området i forbindelse med rapporteringen for 2024.

9. Revisors ydelser samt uafhængighed

Siden afgivelsen af vores revisionsprotokollat af 27. marts 2023 har vi efter anmodning fra CBS' ledelse udført følgende opgaver:

- Assistance vedrørende diverse regnskabsmæssige forhold
- Assistance vedrørende diverse moms- og skattemæssige forhold
- Lønassistance hos HR
- Øvrige revisionsopgaver, herunder påtegning af diverse projektregnskaber
- Assistance vedrørende udarbejdelsen af Nyt SIS
- Workshop vedrørende kapitalberedskab.

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

10. Underskriftsforhold

Med henvisning til Erhvervsstyrelsens udstedte erklæringsbekendtgørelse skal vi anføre:

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

København, den 20. marts 2024

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Lars Hillebrand
statsautoriseret revisor

Christian Dahlstrøm
statsautoriseret revisor

Side 442 – 469 af revisionsprotokollatet er fremlagt på bestyrelsesmødet den 20. marts 2024

Rektor, universitetsdirektør og bestyrelsen

Inger Askehave
konstitueret rektor & prorektor

Arnold Boon
universitetsdirektør

Torben Möger Pedersen
formand

Lilian Mogensen
næstformand

David Hellemann

Caroline Bering

Lise Balslev

Gunnar Bovim

Louisa Loran

Eva Boxenbaum

Marie Louise Mors

Pui Ling Lau

Mikkel August Wallind

Årsresultat 2023

I dette notat præsenteres årsresultat for CBS' økonomi 2023. Første afsnit omhandler resultat i hovedtræk, efterfulgt af afsnit om indtægter hhv. omkostninger. Sidst i notatet er der en opfølgning på udvikling i balancen og likviditeten.

1. Opsummering

CBS afslutter 2023 med et underskud på 16 mio. kr., hvilket er noget bedre end såvel det budgetterede resultat på 30 mio. kr. som det ved Q3 forventede underskud på -40 mio. kr. Direktionen orienterede allerede på bestyrelsesmødet i december 2023, at resultatet forventedes at blive bedre end Q3-prognosen, men omkostningsniveauet har i de sidste måneder af 2023 været væsentligt lavere end budgetteret. Resultatet er ligeledes en klar forbedring i forhold til 2022 resultatet på -47 mio. kr.

At resultatet er forbedret med 31 mio. kr., skyldes at det er lykkedes at holde omkostningsstigningen på et 2,6 pct., mens indtægterne er steget med 4,9 pct. I forhold til primobudgettet er resultatet 14 mio. kr. bedre, hvilket fordeles nogenlunde ligeligt mellem flere indtægter og færre udgifter. Endelig er det i forhold til Q3 særligt en forbedring i driftsomkostninger der har påvirket resultatet positivt. Driftsomkostningerne er 18 mio. kr. lavere end forventet ved Q3. Denne afvigelse er nærmere uddybet i afsnittet om omkostninger.

Tabel 1: Resultatoverblik

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
Indtægter i alt	1.484	1.549	1.553	1.556	71	6	3
Lønomsotninger	1.031	1.058	1.060	1.057	26	-1	-3
Driftsomkostninger	492	511	521	503	12	-7	-18
Finansielle omkostninger	9	11	12	12	2	1	0
Omkostninger i alt	1.532	1.580	1.593	1.572	40	-8	-20
Resultat	-47	-30	-40	-16	31	14	23
Egenkapital	453	422	413	436	-16	14	23

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2 har CBS i 2023 haft en stigning i indtægter på 71 mio. kr. sammenlignet med 2022. Indtægterne fra statstilskud, andre indtægter og øvrige tilskud er alle steget 4-5 pct., mens indtægterne fra salg af varer og tjenesteydelser er mere end fordoblet. De enkelte indtægtsområder er mere udførligt behandlet i de næste afsnit.

Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2023

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
Statstilskud	1.144	1.187	1.188	1.188	44	1	0
Andre indtægter	167	179	176	173	6	-6	-3
Salg af varer og tjenesteydelser	12	16	21	26	14	10	5
Øvrige tilskud	162	168	168	169	8	1	1
Indtægter i alt	1.484	1.549	1.553	1.556	71	6	3

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

2.1. Statstilskud

Statstilskud er samlet set steget med 3,9 pct. sammenlignet med 2022. Den primære årsag til stigningen er den årlige løn- og pristalsregulering. Som det fremgår af de meget små differencer til budget og Q3 er statstilskuddet helt på linje med, hvad der var forventet. Nedenfor omtales kort udvikling i antal STÅ.

Tabel 3: Statstilskud i 2023

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
Grundtilskud	154	159	159	159	5	0	0
Uddannelsestaxameter	436	446	446	446	10	0	0
Studietidstilskud	24	25	25	25	1	0	0
Beskæftigelsestilskud	21	25	25	25	4	0	0
Basistilskud til Forskning	411	429	429	429	18	0	0
Tilskud til øvrige formål	97	103	104	104	7	1	0
Indtægter i alt	1.144	1.187	1.188	1.188	44	1	0

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

CBS' største indtægtskilde er STÅ indtægter fra dagstuderende. Disse beløber sig i 2023 til 446 mio. kr., hvilket er 0,3 mio. kr. lavere end budgetteret. Som det kan ses af nedenstående tabel 4, har CBS registreret 12.551 STÅ mod et budget på 12.543 STÅ.

Tabel 4: STÅ produktion, i antal STÅ

	Takst 1		Takst 2		1- årig		Total	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Sep	228	183	29	38	-	-	257	221
Okt	362	380	10	7	1		373	387
Nov	579	622	11	10	1	1	591	633
Dec	846	775	95	104	2	2	943	880
Jan	2.278	2.243	304	314	0	0	2.582	2.558
Feb	1.051	954	134	109	0		1.185	1.063
Mar	367	441	57	53	1	1	425	495
Apr	806	860	9	8	0		815	867
Maj	807	673	74	98	1	0	882	772
Jun	3.255	3.187	426	419	1	1	3.683	3.607
Jul	254	386	44	36	1	1	298	423
Aug	697	595	35	49			731	644
Total	11.529	11.300	1.228	1.245	8	6	12.766	12.551
Budget		11.256		1.280		7		12.543

I forhold til 2022 er antallet af STÅ faldet med 215 STÅ, hvilket primært skyldes at der er en mindre population af studerende på såvel bachelor som kandidat til at generere STÅ-indtægter. Der er omvendt en del flere enkeltfagsstuderende, men hvor en bachelor/kandidat studerende i snit genererer lidt over 0,8 STÅ, så er tallet for enkeltfagsstuderende kun 0,35, se tabel 5. Der ses ikke den store udvikling fra 2022 til 2023 i, hvor mange STÅ den enkelte studerende genererer, mens der på frafald ses en stigning i frafald på bachelor på 0,4 procentpoint (fra 7,6 til 8,0) og et fald på kandidat på 0,2 procentpoint (fra 5,4 til 5,2). Udviklingen er derfor primært drevet af, at der har været et reduceret optag, hvilket også var forventet i budgettet og hænger sammen med ekstraordinært stort optag under COVID-19 og begyndelse tilpasning til regionalisering.

Tabel 5: Antal studerende i forhold til antal STÅ

STÅ per studerende	2021/2022	2022/2023
Bachelor	0,83	0,82
Kandidat	0,81	0,81
Enkeltfag	0,34	0,35

2.2. Andre indtægter

Andre indtægter dækker primært over deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelse på 154 mio. kr., indtægter fra dagstudier (udenlandske selvbetalere, tompladser mv.) på 15 mio. kr. samt huslejeindtægter på 4 mio. kr. Antallet af studerende er steget på HD og på MBA, hvor stigningen på MBA især er fra udenlandske studerende. På master programmet har der været en stigning på master i skat og på master i management development, master programmet i public governance holder niveauet fra 2022 mens master i business development har et fald i antal studerende.

Tabel 6: Andre indtægter

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
HD	60	65	65	66	6	1	1
Master, MBA	86	93	90	88	2	-5	-2
Øvrige indtægter	21	21	22	19	-2	-2	-3
I alt	167	179	176	173	6	-6	-3

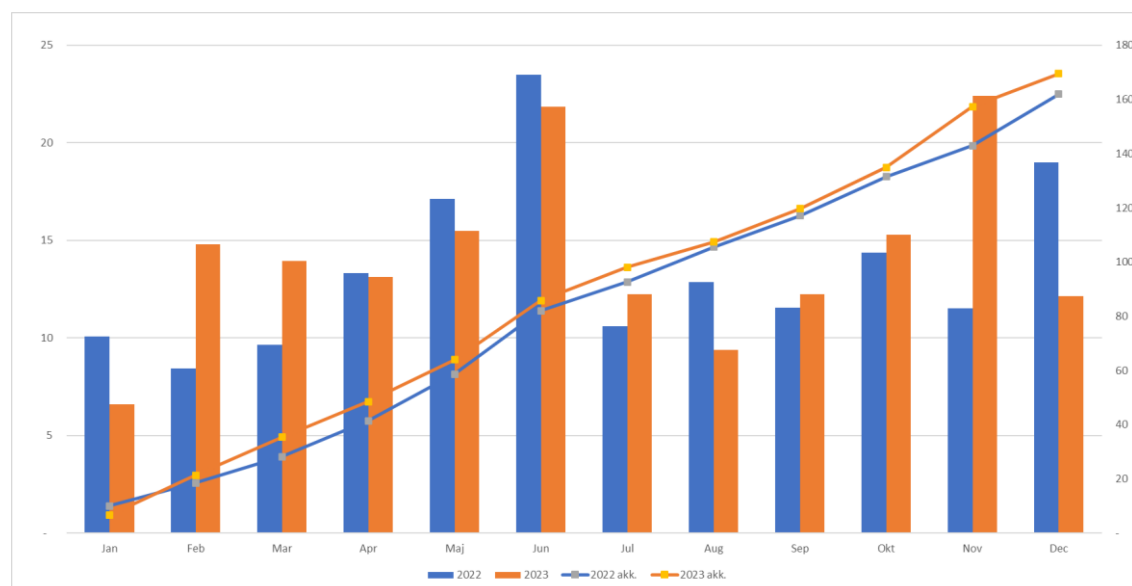
NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

2.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salget af varer og tjenesteydelser er vokset gennem 2023. En væsentlig årsag er en ekstraordinær indtægt på 7 mio. kr. som vedrører et samarbejde med Coursera, der udbyder internetbaseret undervisning. Derudover har der i Q4 været en ekstraordinær indtægt på ca. 2 mio. kr. fra samarbejde med KU og ITU og på ca. 1 mio. kr. fra SDC (danske universiteters Kina-samarbejde), men udviklingen kan delvist også tilskrives generelt øgede indtægter fra en række aktiviteter på institutterne.

2.4. Øvrige tilskud

Under kategorien "Øvrige tilskud" indgår primært indtægter fra eksternt finansierede projekter. Denne indtægtskategori har vist sig vanskelig at estimere i 2023, idet udviklingen har været noget anderledes end tidligere år. Nedenstående figur viser udviklingen måned for måned på eksternt finansierede projekter for 2022 og 2023. Den meget markante forskel mellem november og december kan forklares ved at der i 2022 blev indtægtsført frikøb fra fastansatte medarbejdere i december, mens indtægten, som beregnes halvårligt, i 2023 er medtaget i november.

Figur 1: Udvikling i omsætning på eksternt finansierede projekter, mio. kr.

I primo budget var indeholdt en forventning om at forbruget i 2023 ville være 6 mio. kr. højere end i 2022. For perioden januar til marts var omsætningen ca. 7 mio. kr. højere end i 2022, hvilket betød at væksten allerede var opnået og CBS opjusterede derfor Q1 forventningerne til øvrige tilskud med 10 mio. kr. Omsætningen i Q2 har omvendt været 3,5 mio. kr. lavere end i 2022, hvorfor væksten blev justeret ned til 5 mio. kr. Ved Q3 viste tallene et fald på yderligere 1 mio. kr. sammenlignet med 2022 hvorfor det blev besluttet at nedjustere, således der forventedes et resultat på linje med det oprindelige budget. I Q4 blev der indtægtsført lidt mere end forventet, hvorfor det endelige resultat bliver en stigning sammenholdt med 2022 på 8 mio. kr.

3. Omkostninger

Tabel 7 viser den samlede udvikling i omkostninger for 2023, hvoraf fremgår at der har været en stigning i omkostninger på 40 mio. kr. sammenholdt med 2022. Udviklingen i omkostninger er med 2,6 pct. for løn og 2,4 pct. for drift dermed lidt lavere end løn- og prisinflationen.

Tabel 7: Udvikling i de samlede omkostninger i 2023

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
Lønomkostninger	1.031	1.058	1.060	1.057	26	-1	-3
Driftsomkostninger	492	511	521	503	12	-7	-18
Finansielle poster	9	11	12	12	2	1	0
Drifts- og finansielle omkostninger i alt	1.532	1.580	1.593	1.572	40	-8	-20

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

3.1. Lønomkostninger

De samlede lønomkostninger udgør i 2023 1.057 mio. kr., hvilket er 26 mio. kr. højere end i 2022. De samlede lønomkostninger er stort et på niveau med det budgetterede. Nedenfor gennemgås de enkelte poster enkeltvist.

Tabel 8: Udvikling i lønomkostninger

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
Videnskabeligt personale	508	516	514	513	5	-3	-1
Deltidsvidenskabeligt personale	99	100	99	97	-1	-3	-2
Administrativt personale	411	426	432	432	21	6	0
Øvrige lønomkostninger	13	16	15	15	2	-2	0
Lønomkostninger i alt	1.031	1.058	1.060	1.057	26	-1	-3

Videnskabeligt personale (VIP og DVIP)

Omkostningen til VIP er steget med 5 mio. kr. sammenlignet med 2022. Stigningen er lavere end lønudviklingen, hvilket også er reflekteret i tabel 8, idet der i 2023 gennemsnitligt hen over året er 13 færre VIP'er end i 2022.

Administrativt personale (TAP)

Omkostninger til TAP stiger 21 mio. kr. sammenlignet med 2022, hvilket fordeler sig mellem den generelle lønudvikling og en stigning på 22 årsværk. Stigningen i omkostninger er primært i IT-afdelingen, men også i et mindre omfang på Copenhagen School of Entrepreneurship samt til eksamensvagter.

Øvrige lønomkostninger

En væsentlig del af udgiften til øvrige personaleomkostninger er hensættelse til løn ved fritstilling. I efteråret 2023 er der foretaget en sparerunde på CBS, hvor der er fundet besparelser i størrelsen 45 mio. kr. på lønomkostningerne – svarende til ca. 70 årsværk. Der er i årsresultatet for 2023 hensat 7 mio. kr. til lønudgifter i 2024 for fritstillede medarbejdere. Dette er 1 mio. kr. højere end det var estimeret ved Q3.

Tabel 8: Udvikling i antal årsværk

Årsværk	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Diff. 2023-2022
Videnskabeligt personale	584	609	650	687	712	699	-13
Deltidsvidenskabeligt personale	235	231	230	224	210	205	-5
Administrativt personale	728	694	682	698	716	738	22
I alt	1.547	1.533	1.562	1.608	1.638	1.642	4

3.2. Driftsomkostninger

Driftsomkostninger stiger med 12 mio. kr. sammenlignet med 2022, hvor de største stigninger er at finde på bygningsdrift og vedligehold samt på IT-udstyr og software, mens der omvendt er fald på kontorhold og på udgifter til managementkonsulenter, revisorer og advokater.

Derudover er der en større stigning i huslejen end det umiddelbart kan ses i tabel 9, idet uddannelses- og forskningsstyrelsen har besluttet at tomgangsleje fremover skal indgå i øvrige omkostninger og ikke som hidtil i husleje. Huslejeudgiften bliver dermed 5 mio. kr. lavere end hvis hidtidig praksis var bibeholdt. Det forklarer samtidig afvigelsen på husleje mellem budget/estimat og realiseret.

Tabel 9: Driftsomkostninger

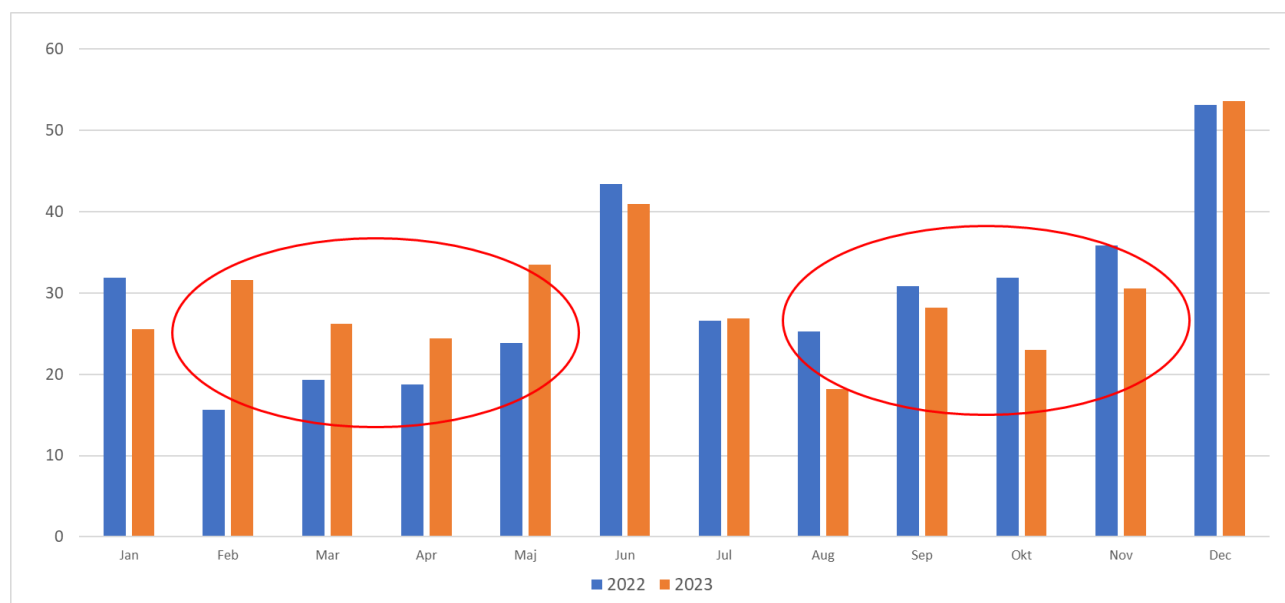
Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
Husleje	102	110	109	104	2	-6	-5
Af- og nedskrivninger	33	36	35	32	-1	-4	-2
Øvrige driftsomkostninger:							
Rejser & konferencer	41	44	48	45	4	1	-3
Databaser, bøger & tidsskrifter	40	46	39	41	1	-4	3
Kontorhold	62	54	58	55	-7	1	-4
IT- og BYG specialister	15	14	19	17	2	2	-3
Forskning og udd. support	13	14	13	13	1	0	0
Management, revision og advokat	16	15	12	10	-6	-5	-2
Bygningsdrift & vedligehold	90	97	97	97	7	0	0
IT-udstyr & Software	57	61	66	63	6	2	-3
Øvrige omkostninger	23	19	25	26	3	7	1
Øvrig drift i alt	357	364	377	367	11	3	-10
Driftsomkostninger i alt	492	511	521	503	12	-7	-18

Af- og nedskrivninger er lidt lavere end forventet, hvilket bl.a. skyldes at der ved Q3 var en forventning om at der i 2023 ville blive afskrevet på det nye lejemål på Finsensvej. Efterfølgende er det besluttet først at afskrive fra 1. januar 2024.

Øvrige driftsomkostninger

Overordnet set er der en ganske markant forskel mellem de prognosticerede driftsomkostninger i efteråret 2023 og det endelige resultat. Øvrige driftsomkostninger har udviklet sig meget forskelligt i 1. og 2. halvår af 2023, hvilket også fremgår af nedenstående figur 2.

Figur 2: Øvrige driftsomkostninger 2022-2023, mio.kr.



Ved udgangen af maj måned 2023 var det samlede forbrug på øvrige driftsomkostninger 30 mio. kr. højere end i 2022, hvilket skal ses i lyset af at der i budgettet var forventning om en samlet stigning for hele året på 7 mio. kr. Samtidig med at der blev sat øget fokus på forbruget af øvrige driftsomkostninger blev det samtidig vurderet nødvendigt at opjustere estimatet for helårsforbruget. I 2. halvår har udviklingen været markant anderledes end i 1. halvår, idet særligt august, oktober og november er væsentligt under 2022. Den øgede fokus på omkostninger, sammenholdt med den effekt som afskedigelsesrunden givetvis også har haft på forbruget af øvrige driftsomkostninger, har haft en væsentlig kraftigere effekt end det blev estimeret, hvorfor resultatet ender en del bedre end forventet.

De mest markante afvigelser er på følgende områder:

- Rejser og konferencer – her er der et mindre forbrug på 4 mio.kr. i andet halvår sammenlignet med 2022.
- Kontorhold – her er ligeledes tale om et fald i 2. halvår 2023 sammenlignet med 2. halvår 2022. Her er faldet dog noget større idet der er brugt næsten 12 mio. kr. mindre. Til sammenligning er der i første halvår brugt godt 4 mio. kr. mere i 2023 end i 2022. Ændringerne i forbrug fordeler sig ud over en lang række afdelinger og institutter og kan således ikke henføres til specifikke aktiviteter.
- Management, revision og advokat – reduktionen i forhold til 2022 fordeler sig på en række afdelinger, hvor assistance fra Deloitte til udvikling af lønafdeling og konsulentassistance på efter- og videreuddannelse til bl.a. Life Long Learning er blandt de mest markante.
- IT-udstyr og Software – her gør sig specielt to forhold gældende, begge relateret til de studieadministrative systemer. Nyt-SIS, hvor der er et lavere forbrug i 2023, hvilket hænger sammen med at det har trukket ud med at få godkendt aktstykke, hvad der har påvirker aktivitetsniveauet. STADS/DANS, her har CBS hensat til forventet udgift til afvikling af det nuværende studieadministrative system, idet det allerede nu med rimelig sikkerhed kan estimeres, hvad der skal betales for endelig afvikling af systemet. I begge tilfælde er der tale om beløb i størrelsen 3 mio. kr.

Direktionen vil i 2024 være ekstra opmærksom på om de sidste måneder i 2023 har været en generel tilbageholdenhed, eller om der er tale om udskydelse af omkostninger til 2024, da det i så fald vil belaste budgettet for 2024 yderligere.

3.3. Finansielle poster

Finansielle poster udgør 12 mio. kr. i 2023 mod 9 mio. kr. i 2022. Stigningen på 3 mio. kr. kan henføres til øgede omkostninger til realkreditlån på ca. 5 mio. kr. som følge af en højere indeksregulering og en rentetilpasning af tre lån pr. 1. april 2023.

CBS har modsat opnået øgede renteindtægter på ca. 2 mio. kr. som følge af en rentestigning på indlåns-konti.

4. Eksternt finansierede projekter

Tabel 10 viser regnskabet for eksternt finansierede projekter. Samlet set er aktiviteten på eksternt finansierede projekter steget med 8 mio. kr. i forhold til 2022 og som det fremgår af tabellen er stigningen sket på driftsomkostninger. En nærmere analyse viser at, det er rejser & konferencer (2,5 mio. kr.), forsknings- & uddannelsessupport (2,3 mio. kr.) samt overhead (2 mio. kr.), der vokser.

Tabel 10: Regnskab for Eksternt Finansierede Projekter (95/97)

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
Indtægter i alt	162	168	168	169	8	1	1
Lønoms-kostninger	110	108	112	110	0	2	-2
Driftsomkostninger	52	60	56	60	7	0	3
Finansielle omkostninger	0	0	0	0	0	0	0
Omkostninger i alt	162	168	168	169	8	1	1
Resultat	0	0	0	0	0	0	0

Primo 2023 havde CBS en samlet bevilling til eksternt finansierede projekter på xxx mio. kr. I 2023 er der forbrugt 169 mio. kr. samt indhentet nye bevillinger for xxx, hvilket betyder at der med udgangen af 2023 er en samlet bevillingssum på xxx mio. kr.

5. Likviditet og balance

Ændringer i pengestrøm og likviditet fremgår af tabel 11. Likviditeten er faldet med 54 mio. kr. i 2023, og udgør ved udgangen af 2023 97 mio. kr. Dette stammer fra en positiv ændring i driftskapital på 25 mio. kr., et investeringsstræk på 44 mio. kr. samt en afvikling af gæld på 35 mio. kr. Dette er væsentlig bedre end antaget i budgettet, idet et forbedret resultat, ændringer i driftskapital samt lavere investeringsaktivitet alle trækker i positiv retning.

Tabel 11: Pengestrøm og likviditet

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022
Årets resultat	-47	-16	31
Poster uden likviditetseffekt og ændringer i driftskapital	59	41	-18
Pengestrømme fra driftsaktivitet	11	25	14
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-50	-44	6
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-39	-35	4
Årets pengestrøm	-77	-54	23
Likvide beholdninger i alt, primo	229	151	-78
Likvide beholdninger i alt, ultimo	151	97	-54

Ændringer til CBS' balance fremgår af tabel 12.

Samlet set har CBS' anlægsaktiver oplevet en nettostigning på 9 mio. kr. i 2023 i forhold til 2022. Stigningen skyldes en nettotilgang af immaterielle udviklingsprojekter på 5 mio. kr., primært grundet udvikling af Nyt SIS (nyt studieadministrativt system) samt CBS Core (nyt HR system). Nettotilgangen på materielle

anlægsaktiver er på 2 mio. kr, hvilket primært kan henføres til indretning af nye lejemål på Finsensvej og Peter Bangs Vej samt afslutning af facaderenovering på Howitzvej 60. I nettotilgangene er indregnet afløb af afskrivninger for 32 mio. kr. på eksisterende anlægsmasse. De finansielle anlægsaktiver er steget med 2 mio. kr., primært grundet lejereguleringer af indleje deposita i 2023.

Tabel 12: Balance

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022
Aktiver			
Immaterielle anlægsaktiver	15	20	5
Materielle anlægsaktiver	1.218	1.220	2
Finansielle anlægsaktiver	44	46	2
Anlægsaktiver	1.277	1.286	9
Tilgodehavender	68	91	23
Likvide beholdninger	151	97	-54
Omsætningsaktiver	219	188	-31
Total for aktiver	1.496	1.474	-22
Passiver			
Egenkapital	453	436	-17
Hensatte forpligtelser	27	40	13
Gældsforpligtelser	1.017	998	-19
Total for passiver	1.496	1.474	-22

For omsætningsaktiver er de likvide midler som ovenfor omtalt reduceret, idet CBS' likvide beholdning er faldet med 54 mio. kr., således den ultimo 2023 udgør 97 mio. kr. Tilgodehavender er steget med 23 mio. kr., hvilket fordeler sig jævnt mellem tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktivitet samt periodeafgrænsningsposter.

På passivsiden er egenkapitalen faldet fra 453 mio. kr. ultimo 2022 til ved udgangen af 2023 at udgøre 436 mio. kr. Faldet svarer til årets resultat. Hensatte forpligtelser er steget med 13 mio. kr., og udgør således 40 mio. kr. ved udgangen af 2023. Stigningen skyldes primært en hensættelse til løn til fritstillede medarbejdere samt regulering af hensættelse til reetablering af lejemål. Gældsforpligtelserne (både kort- og langfristet gæld) er faldet netto med 19 mio. kr. Faldet skyldes først og fremmest løbende afdrag på eksisterende realkreditgæld samt nedbringelse af leverandørgæld. Modsat trækker en stigning i forudbetalte bundne tilskud til forskningsprojekter, som er steget fra 141 mio. kr. i 2022 til 169 mio. kr. i 2023.

Bilag 1: Overblik over resultat for 2023

Mio. kr., årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q3 2023	Regnskab 2023	Diff. Regnskab 2023-2022	Diff. Regnskab 2023/Primo 2023	Diff. Regnskab 2023/Q3 2023
Statstilskud	1.144	1.187	1.188	1.188	44	1	0
Andre indtægter	167	179	176	173	6	-6	-3
Salg af varer og tjenesteydelser	12	16	21	26	14	10	5
Øvrige tilskud	162	168	168	169	8	1	1
Indtægter i alt	1.484	1.549	1.553	1.556	71	6	3
Videnskabeligt personale	508	516	514	513	5	-3	-1
Deltidsvidenskabeligt personale	99	100	99	97	-1	-3	-2
Administrativt personale	411	426	432	432	21	6	0
Øvrige lønomkostninger	13	16	15	15	2	-2	0
Lønomkostninger i alt	1.031	1.058	1.060	1.057	26	-1	-3
Husleje	102	110	109	104	2	-6	-5
Af- og nedskrivninger	33	36	35	32	-1	-4	-2
Øvrige driftsomkostninger:					0		
Rejser & konferencer	41	44	48	45	4	1	-3
Databaser, bøger & tidsskrifter	40	46	39	41	1	-4	3
Kontorhold	62	54	58	55	-7	1	-4
IT- og BYG specialister	15	14	19	17	2	2	-3
Forskning og udd. support	13	14	13	13	1	0	0
Management, revision og advokat	16	15	12	10	-6	-5	-2
Bygningsdrift & vedligehold	90	97	97	97	7	0	0
IT-udstyr & Software	57	61	66	63	6	2	-3
Øvrige omkostninger	23	19	25	26	3	7	1
Driftsomkostninger i alt	492	511	521	503	12	-7	-18
Finansielle poster	9	11	12	12	2	1	0
Finansielle omkostninger i alt	9	11	12	12	2	1	0
Omkostninger i alt	1.532	1.580	1.593	1.572	40	-8	-20
Resultat	-47	-30	-40	-16	31	14	23
Egenkapital	453	422	413	436	-16	14	23

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

Punkt .: 14.00-14.10 Pause

4. ORIENTERING OM DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 20. marts 2024

5. ORIENTERING OM STATUS PÅ HØRING VEDRØRENDE NY PORTEFØLJE, ORGANISERING OG GOVERNANCE AF DAGUDDANNELSER

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

En af de strategiske indsatser i CBS' strategiske portefølje er videreudviklingen af uddannelsesporteføljen for daguddannelser, der skal sikre, at CBS med færre uddannelser kan levere samme høje kvalitet på tværs af alle uddannelser. Uddannelserne skal være klart definerede og differentierede fra hinanden, og uddannelserne skal organiseres, så de kan styres strategisk ud fra ensartede principper.

Arbejdet, der foregår nu, er samtidig en forberedelse af porteføljen til kandidatreformen, der vil ændre det samlede danske uddannelseslandskab.

I 2023 kørte Strategic Programme Portfolio Review (SPPR), som analyserede sammensætningen i og organiseringen af CBS' uddannelsesportefølje.

Bestyrelsen blev i 2023 løbende orienteret om status på arbejdet med SPPR. På bestyrelsesmødet den 5. februar 2024 blev bestyrelsen præsenteret for direktionens reviderede forslag til udvikling, organisering og styring af CBS' fremtidige uddannelsesportefølje. I forlængelse af bestyrelsens drøftelse blev det besluttet at sende direktionens forslag i høring med en invitation til, at organisationen gav deres input til, hvordan en alternativ model for organisering af *bachelorområdet* i samlet set 3-4 områder kunne se ud.

Høringen blev indledt den 22. februar med frist den 12. marts. I denne periode har direktionen afholdt tre høringsmøder for medarbejderne, to møder for de studerende og en række møder med forskellige fora (se bilag 1). Institutter, studienævn, Hovedsamarbejdsudvalget, Akademisk Råd, administrative ledere og CBS Students er udpeget som høringsparter, ligesom det har været muligt at sende individuelle kommentarer til forslaget.

Direktionen vil træffe beslutning om uddannelseslukninger samt ny model for organisering og governance af porteføljen den 10. april. Bestyrelsen orienteres om beslutningen på det ekstraordinære møde den 11. april, hvorefter den endelige beslutning offentliggøres.

Direktionen giver på bestyrelsesmødet den 20. marts en foreløbig status på høringen og de næste skridt frem mod beslutningen.

Det indstilles,

- At bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

5.1 Tidsplan for høring og beslutning om ny portefølje, organisering og governance af daguddannelser

Møde i CBS bestyrelsen / 20. marts 2024

Ny portefølje, organisering og governance af daguddannelser



7. AFRAPPORTERING VEDRØRENDE BESKYTTELSE AF PERSONOPLYSNINGER 2023

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Beskyttelse af personoplysninger har indflydelse på alle dele af CBS' virksomhed, både forskning, undervisning og administration og det er større og større opmærksomhed på overholdelsen af reglerne om beskyttelse af personoplysninger.

CBS har i 2023 fortsat arbejdet med beskyttelsen af personoplysninger, hvor fokus har været på problemstillinger, der påvirker alle tre organisatoriske søjler, og hvor problemstillingerne har vedrørt både overholdelse af de mere formelle krav i GDPR og rådgivning af organisationen i overholdelse af reglerne i de specifikke situationer, som opstår på CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen vedrørende beskyttelse af personoplysninger til efterretning.

Bilag:

7.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger 2023

7.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 20. marts 2024

Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger

Databeskyttelse på CBS i 2023

Generelt

Arbejdet med databeskyttelse på CBS har de sidste par år været overgået til en driftssituation, og det er tydeligt, at der er en opmærksomhed på databeskyttelse i organisationen, særligt blandt de dele af organisationen, som behandler personoplysninger som en integreret del af deres arbejde, men også blandt de øvrige medarbejdere. Der er generelt en bevidsthed om, hvor man kan søge hjælp, hvis man har spørgsmål vedrørende databeskyttelse, både blandt administrative og videnskabelige medarbejdere.

CBS har sammenholdt med de andre danske universiteter et godt overblik over de systemer, som anvendes på CBS til behandling af personoplysninger, men der er stadig udfordringer forbundet med særligt cloudbaserede systemer, som er nemme at tilgå, og hvor det er svært, hvis ikke umuligt, at opdage brugen af dem. Der er færre af disse situationer i fællesadministrationen end der tidligere har været, mens der er et rimeligt konstant niveau af disse situationer fortsat på forsknings- og uddannelsesområdet.

Data Privacy Framework

EU og USA indgik i løbet af sommeren 2023 en aftale, som etablerede Data Privacy Framework, der erstatter Privacy Shield. Data Privacy Framework gør det muligt at overføre personoplysninger til USA, hvis den modtagende virksomhed eller organisation har tilsluttet sig Data Privacy Framework.

CBS' visitationsgruppe¹ har i løbet af efteråret 2023 arbejdet på at tilpasse CBS' proces for håndtering af nye IT-systemer, så den tager højde for den nye situation vedrørende USA og de ændrede krav, som det medfører.

Visitationsgruppen har også haft fokus på, at Data Privacy Framework løser en del udfordringer med amerikanske leverandører, men at der stadig er behov for at have fokus på deres underleverandører, da det ikke er usædvanligt, at der i den forbindelse overføres personoplysninger til underleverandører uden for USA eller som ikke har tilsluttet sig Data Privacy Framework.

Max Schrems og hans NOYB-organisation² har allerede meddelt, at de vil anlægge nye sager mod EU-Kommissionen for at få omstødt Data Privacy Framework, som de også gjorde med Privacy Shield og dets forgænger Safe Harbour. Intet er dog sket endnu i forhold til opstarten af en sådan sag.

¹ Visitationsgruppen er en tværfaglig gruppe bestående af medarbejdere fra IT-afdelingen og Legal, som vurderer alle nye it-investeringer mht. bl.a. funktionalitet, GDPR-spørgsmål og udbudspligten.

² Max Schrems er ansvarlig for de retssager ved EU Domstolen der fjernede muligheden for at overføre personoplysninger til USA i 2015 og 2020. Han oprettede NOYB (None Of Your Business) som arbejder for at højne beskyttelsen af EU-borgeres personoplysninger

Opfølgning på forskningsprojekter

Jeg har i efteråret 2023 iværksat en opfølgning på de forskningsprojekter, som er registreret på CBS' liste over forskningsprojekter, der bruger personoplysninger, og som samtidig havde angivet, at personoplysningerne ville være slettet eller anonymiseret i perioden fra CBS begyndte at føre listen i efteråret 2015 og til udgangen af 2023.

Fokus har været at identificere i) hvad der sker med personoplysningerne, når forskerne er færdige med at analysere på dem, ii) om der er nogle oplagte steder, hvor CBS' understøttelse/vejledning af forskerne kunne være bedre og iii) er der steder hvor CBS' registreringsmetode ikke matcher virkeligheden, fx på grund af national code of conduct o.l.

Den endelige afrapportering vil blive afleveret til CBS' direktion i løbet af marts, hvorefter hver enkel institutleder ligeledes vil modtage en afrapportering for deres eget institut.

Artificial Intelligence

Artificial Intelligence har i 2023 fyldt mere og mere, og fokus har fra et GDPR-perspektiv handlet om at beskrive de risici der kan være forbundet med at bruge personoplysninger i AI løsninger og herefter at levere input til de retningslinjer, som er udarbejdet for brugen af AI løsninger på tværs af CBS.

Data Privacy Framework har åbnet for en lettere adgang til visse AI løsninger, men det er dog ikke alle AI leverandører, som har tilsluttet sig Data Privacy Framework.

GDPR-arbejdsgruppe under Danske Universiteter

Der har i GDPR arbejdsgruppen under Danske Universiteter været fokus på at levere input til Datatilsynets arbejdsgruppe vedrørende forskning og sikre, at det materiale, som Datatilsynet udarbejder, favner den samlede forskning på tværs af de danske universiteter og ikke for ensidigt fokuserer på enkelte forskningsområder. Arbejdsgruppen har blandt andet leveret input og eksempler af flere omgange til Datatilsynets vejledning om databeskyttelsesretlige roller i forskning samt den kommende vejledning om pseudonymisering og anonymisering.

Medlemmer fra GDPR-arbejdsgruppen deltager desuden i forskellige fora, hvor der udarbejdes vejledninger vedrørende brug af personoplysninger i forskningsprojekter, bl.a. i Datatilsynets arbejdsgruppe vedrørende forskning.

Der har desuden været en løbende dialog mellem universiteterne om at afdække områder, hvor der kan fælles løsninger eller tilgange til arbejdet med databeskyttelse.

Databeskyttelse i tal

Anmeldelser til Datatilsynet

CBS anmeldte i 2023 11 brud på datasikkerheden til Datatilsynet. Der blev i 2022 og 2021 anmeldt henholdsvis 7 og 8 brud. En oversigt over de anmeldte brud i 2022 er vedlagt som bilag 1.

9 ud af 11 anmeldelser skyldtes menneskelige fejl, hvor personoplysninger enten blev sendt til den forkerte eller gjort tilgængelige for nogen, som ikke skulle have haft adgang til de pågældende personoplysninger.

De resterende 2 drejer sig om problemer med systemer

Ingen af anmeldelserne til Datatilsynet, som Datatilsynet har givet en tilbagemelding på, har givet anledning til, at Datatilsynet har gjort brug af sine reaktionsmuligheder i forbindelse med et brud på datasikkerheden.

Der er efter de enkelte brud på grund af menneskelig fejl en drøftelse med den relevante enhed om hvad der kan gøres, ligesom der løbende orienteres om de situationer, hvor der har vist sig at være risiko for brud på datasikkerheden. Det sker fx gennem studieadministrationens GDPR-ambassadører, der har stået for at orientere afdelingerne i studieadministrationen om hvad man skal være opmærksom på for at undgå brud på datasikkerheden.

Baseret på de løbende drøftelser som jeg har haft med organisationen vedrørende de forskellige brud på datasikkerheden, er det dog min vurdering, at det vil kræve en markant forøgelse af de administrative byrder, fx i form af flere øjne på hver enkelt mail o.l. for at reducere antallet af brud på datasikkerheden til under det nuværende niveau på 7-11 om året.

Største udfordringer vedrørende databeskyttelse og fokusområder i 2024

Databeskyttelsesretlige roller

Datatilsynet offentliggjorde i sommeren 2023 en ny vejledning vedrørende databeskyttelsesretlige roller, som GDPR-arbejdsgruppen havde leveret input og eksempler til af to omgange.

Studerende

Der er i vejledningen enkelte eksempler vedrørende studerende og hvilke databeskyttelsesretlige roller henholdsvis den studerende og universitetet har særligt med fokus på de studerendes brug af personoplysninger i deres specialer.

Vejledningens eksempler lægger sig i forhold til universiteterne i de to yderpoler, hvor det enten er klart, at universitetet er dataansvarlig eller at universitetet ikke er dataansvarlig og hvor den studerende enten ikke har en databeskyttelsesretlig rolle eller hvor den studerende er dataansvarlig.

Ph.d.-studerende

Vejledningen indeholder også en række eksempler, der beskriver forskellige situationer relaterende til ph.d.-studerende, og eksemplerne har desværre både eksempler, som er forkerte i forhold til hvordan virkeligheden ser ud på universiteterne og eksempler, som alene beskriver en lille minoritetssituation, men når de indgår i Datatilsynets vejledning, vil besværliggøre universiteternes arbejde.

GDPR-arbejdsgruppen havde af flere omgange gjort Datatilsynet opmærksom på disse forhold, men Datatilsynet valgte umiddelbart at følge input fra majoriteten af Datatilsynets specialudvalget om forskning, som primært har sundhedsvidenskabeligt fokus og som bl.a. består af regionerne og interesseorganisationer for det private, bl.a. lægemiddelindustrien.

Betydning for CBS

Eksemplerne der er problematiske i forhold til de ph.d.-studerende, har i ordlyden primært et sundhedsvidenskabeligt indhold, men er samtidig også skrevet tilpas generisk, at det vil kunne påvirke ph.d.-studerende på CBS, hvis der samarbejdes med private virksomheder eller andre offentlige institutioner, og hvor der vil være en latent risiko for de ph.d.-studerendes adgang til de forskningsdata, som er nødvendige for gennemførelsen af deres ph.d.

GDPR-arbejdsgruppens næste skridt

GDPR-arbejdsgruppen har besluttet, at det store fokusområde i 2024 vil være de studerende, og at arbejdet skal fokusere på at udfylde nogle af de huller, som stadig består i forhold til Datatilsynets vejledning og på at fortsætte dialogen med Datatilsynet om vejledningen og de problemer, som består vedrørende de ph.d.-studerende.

Rådgivning til forskerne

Opfølgningen på forskningsprojekterne, som beskrevet ovenfor, kan jeg allerede se nu, indeholder nogle opmærksomhedspunkter i forhold til den rådgivning, som ydes til forskerne og at der er behov for noget mere differentieret rådgivning, og det er planen, at der skal arbejdes med dette i andet og tredje kvartal 2024.

Dette er alt sammen med fokus på at skabe et bedre grundlag for at forskerne har adgang til den nødvendige viden om databeskyttelse, og at det er bundet op på eksempler fra den forskning, som bedrives på CBS.

10. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 20. marts 2024