

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 25. september 2023 afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads fra kl. 14.00-17.00.

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 25. september 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 25. september 2023

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 25. september 2023

Tid:
Kl. 14.00-17.00

Sted:
Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solbjerg Plads

Afbud:
Louisa Loran. Lilian Mogensen deltager fra kl. 16

Gæster:
Økonomichef Kristian Dyhr under pkt. 3, institutleder Keld Laursen (Department of Strategy and Innovation) og institutleder Dorte Salskov-Iversen (Department of Management, Society and Communication) under pkt. 4

		Bestyrelsesmøde 25. september 2023
Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	14.00-14.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden den 25. september 2023</i>
		A-punkter
2	14.05-14.30	Orientering om reform af kandidatuddannelser samt status på Strategic Programme Portfolio Review (SPPR) <i>Bilag:</i> <i>2.1 Forligstillæg om et kommissorium for et nyt kandidatudvalg</i> <i>2.2 Timeline Strategic Programme Portfolio Review</i> <i>2.3 Strategic Programme Portfolio Review kommissorium</i>
3	14.30-15.15	CBS' økonomi: - Godkendelse af Q2 budgetopfølgning - Godkendelse af budgetrammenotat 2024-2027 - Godkendelse af lånetilbud og bemyndigelse - Orientering om status for tilpasningsplan - Orientering om budgetlægning og budgetkontrol på CBS

		<i>Gæst:</i> <i>Økonomichef Kristian Dyhr</i> <i>Bilag:</i> 3.1 Økonomiopfølgning for Q2 2023 3.2 Status for tilpasningsplan 3.3 Q&A for besparelsesplan 3.4 Budgetrammenotat 2024-2027 3.5 Budgetlægning og budgetkontrol på CBS
4	15.15-15.20	Godkendelse af indstilling om genudpegning af Gunnar Bovim til CBS' bestyrelse <i>Ingen bilag</i>
	15.20-15.30	<i>Pause</i>
5	15.30-16.00	Miniseminar: Erfaringer med peer consultations <i>Gæster: Institutleder Keld Laursen (Department of Strategy and Innovation) og institutleder Dorte Salskov-Iversen (Department of Management, Society and Communication)</i> <i>Bilag:</i> 5.1 Peer consultations at CBS
		<i>B-punkter</i>
6	16.00-16.10	Afrapportering på akademisk frihed <i>Bilag:</i> 6.1 Afrapportering på akademisk frihed på CBS 2023 6.2 Erklæring om ytringsfrihed ved CBS
7	16.10-16.20	Øvrige meddelelser og evt. <i>Ingen bilag</i>
8	16.20-17.00	Lukket: Bestyrelsens egen tid

2. ORIENTERING OM REFORM AF KANDIDATUDDANNELSER SAMT STATUS PÅ STRATEGIC PROGRAMME PORTFOLIO REVIEW (SPPR)

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Orientering om den aktuelle politiske situation, herunder reform af kandidatuddannelser

Rektor giver på mødet en status på den aktuelle universitetspolitiske situation, herunder reformen af kandidatuddannelserne (se bilag 2.1).

Orientering om status på Strategic Programme Portfolio Review (SPPR)

CBS' uddannelser er efterspurgt af såvel studerende som aftagere. Samtidig virker det uklart for aftagere, potentielle studerende og akkrediteringsinstitutioner, hvordan CBS' uddannelser differentierer sig fra hinanden og dermed hvilke kompetencer, de enkelte uddannelser særligt tilbyder. For fortsat at sikre uddannelsernes kvalitet og relevans er der behov for at optimere uddannelsesporteføljen, så den afspejler, hvad CBS står for, og imødekommer de behov, som samfundet efterspørger til at løse morgendagens udfordringer. Med afsæt i CBS' strategi har CBS igangsat det strategiske initiativ Strategic Programme Portfolio Review (SPPR) (se bilag 2.3 for kommissorium for initiativet), der har til formål at revidere uddannelsesporteføljen.

Initiativet er blevet yderligere aktualiseret i forlængelse af den politiske reform om 1-årige kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser. Kandidatudvalget koordinerer implementeringen. (jf. bilag 2.1).

Analyse- og udviklingsarbejdet i SPPR er tilrettelagt i tre faser, hvoraf den sidste fase netop er gennemført:

- Fase 1) Uddannelses- og porteføljestruktur, herunder løsninger for 1-årige kandidat- og erhvervskandidatuddannelser (*gennemført i marts*)
- Fase 2) Governance af uddannelser (*gennemført i maj*)
- Fase 3) Porteføljens uddannelseslandskab og principper og foreslåede ændringer til programporteføljen (*gennemført i august*)

Projektperioden for SPPR er forlænget fra december 2023 til januar 2024 for at sikre bred involvering i justeringen af porteføljen (se tidslinje i bilag 2.2). Implementeringsfasen løber herefter fra januar 2024 til december 2029.

Næste skridt i arbejdet med SPPR

Statusrapporten fra fase 3 kvalificeres af organisationen, hvorefter direktionen afgrænser de områder, porteføljen skal indeholde. Dernæst indplacerer studierne sig i porteføljen, hvorefter organisation, bestyrelse og Business Panel inddrages mhp. at justere den foreslåede uddannelsesporteføje. Direktionen træffer beslutning om sin indstilling til ændringer i uddannelsesporteføljen ultimo november, hvorefter der følger en høringsfase fra december til primo januar. Direktionen træffer beslutning om den samlede uddannelsesporteføje og governancestruktur ultimo januar (se bilag 2.2).

Koblingen mellem kandidatreform og SPPR

SPPR forventes afsluttet primo 2024, hvorefter der påbegyndes en implementering af resultaterne fra projektet. Implementeringen vil ske under hensyn til kandidatreformen og har til formål at tilpasse porteføljen og forberede CBS på kandidatreformen. Sammenhængen mellem SPPR og kandidatreformen vil blive uddybet nærmere på bestyrelsesseminaret den 9.-10. november, hvor der er programsat et deep dive vedrørende SPPR.

Indstilling

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om den aktuelle politiske situation til efterretning.
- Bestyrelsen tager orienteringen om status på SPPR, herunder den reviderede tidslinje til efterretning.

Bilag:

2.1 Forligstillæg om et kommissorium for et nyt kandidatudvalg

2.2 Tidslinje Strategic Programme Portfolio Review

2.3 Kommissorium Strategic Programme Portfolio Review kommissorium

--

Kommissorium

Kandidatudvalget

Indledning

Regeringen har sammen med SF, Danmarksdemokraterne, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti indgået forlig om rammerne for en reform af universitetsuddannelserne i Danmark. Centralt i forligsaftalen er, at de studerende fremover skal have mulighed for at vælge mellem flere forskellige veje til en kandidatgrad. Udviklingen af de nye uddannelsesveje skal ske samtidig med, at kvaliteten på kandidatuddannelserne løftes, og der udvikles nye fleksible efter- og videreuddannelsesmuligheder, så flere kan uddanne sig i løbet af arbejdslivet. Med reformen skal der også være blik for, at universiteterne spiller en vigtig rolle i samfundet, både i forhold til at sikre dannelse, forskning og viden på højeste niveau, der overleveres fra generation til generation og i forhold til at sikre, at samfundet har den højt kvalificerede arbejdskraft, der er behov for.

Det er vigtigt for forligspartierne, at den konkrete udvikling og implementering af de nye kandidatuddannelser sker med tæt involvering af dem, der er tættest på uddannelserne. Inddragelse og medejerskab fra særligt universiteter og studerende er afgørende for, at reformen bliver en succes. På samme måde er tæt involvering af andre relevante aktører vigtig for at understøtte, at de nye kandidatuddannelser får en stærk kobling til arbejdsmarkedet.

På den baggrund er forligskredsen enige om at nedsætte et kandidatudvalg, der får til opgave at udforme det konkrete kandidatuddannelseslandskab.

Udvalget sammensættes med repræsentanter fra universiteterne, de studerende samt Uddannelses- og Forskningsministeriet. I sammenhæng med udvalget etableres et udvalg for de kunstneriske uddannelser, hvori disse institutioner er repræsenteret.

I tilknytning til kandidatudvalget nedsættes endvidere et referencepanel, hvor repræsentanter fra det private erhvervsliv, de offentlige arbejdsgivere, faglige organisationer samt professionshøjskoler og erhvervsakademier kan bidrage med input til kandidatudvalgets arbejde.

Kandidatudvalgets opgave

Kandidatudvalgets opgaver falder inden for seks spor:

1. Nyt kandidatlandskab.
2. Kvalitetsløft af kandidatuddannelserne.

3. Administration og undervisningstilrettelæggelse.
4. Videreuddannelse og livslang læring.
5. Mulighed for forskerspor for dimittender fra kandidatuddannelser på 75 ECTS.
6. Sektordimensionering.

1. Nyt kandidatlandskab, herunder en ny fleksibel erhvervskandidatordning og erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb

Forligspartierne er enige om, at der, ud over kandidatuddannelser på 120-180 ECTS, fremover skal udbydes nye typer af kandidatuddannelser på 75 ECTS samt nye og fleksible erhvervskandidatuddannelser (75 til 120 ECTS). Ambitionen er, at 10 pct. af de kandidatstuderende skal optages på kandidatuddannelser på 75 ECTS, mens 20 pct. skal optages på nye erhvervskandidatuddannelser.

Partierne er enige om en trinvis indfasning, hvor den politiske ambition er, at der:

- I 2028 skal optages 10 pct. på en kandidatuddannelse på 75 ECTS og 10 pct. på en erhvervskandidatuddannelse.
- I 2030 skal optages yderligere 5 pct. på en erhvervskandidatuddannelse.
- I 2032 skal optages yderligere 5 pct. på en erhvervskandidatuddannelse.

I det nye kandidatlandskab vil der således fra hhv. 2028, 2030 og 2032 og frem kunne optages studerende på en ordinær kandidatuddannelse på 2 studieår eller mere på maksimalt 80 pct. (2028), 75 pct. (2030) og 70 pct. (2032) af uddannelsespladserne. Forligspartierne er desuden enige om at drøfte en samlet erfaringsopsamling i forhold til det nye kandidatlandskab forud for anden og tredje del af den trinvise implementering i 2030 og 2032. Kandidatudvalget skal i sin afrapportering tage højde for den trinvise implementering. Udvalget forventes således i sin samlede omlægningsplan at forholde sig til, hvordan den trinvise implementering i praksis kan ske, herunder i relation til hovedområder, uddannelsesområder og institutioner.

Kandidatudvalget skal på den baggrund udforme det nye kandidatlandskab, herunder forholde sig til på hvilke uddannelsesområder, der skal udvikles og udbydes uddannelser som henholdsvis:

- Kandidatuddannelser på 75 ECTS.
- Fleksible erhvervskandidatuddannelser.
- Kandidatuddannelser på 2 studieår eller mere (120-180 ECTS).

Kandidatudvalget skal – med input fra kandidatpartnerskabet – desuden komme med oplæg til en ny erhvervsrettet kandidatuddannelse med virksomhedsforløb som alternativ til – eller som en fleksibel variant af – den nye fleksible erhvervskandidatuddannelse.

Kandidatudvalget skal præsentere en samlet plan for bachelor- og kandidatuddannelserne på tværs af universiteterne. Planen forventes at indeholde et samlet sektorperspektiv samt overordnede institutionsplaner under hensyntagen til de studerendes retskrav og det forhold, at de studerendes søgemønstre i det kommende kandidatlandskab endnu ikke er kendte.

Kandidatpartnerskabet skal bidrage til at identificere inden for hvilke faglige og geografiske områder, der er størst behov for flere engelsksprogede uddannelsespladser. Dette bør ske i tæt dialog med erhvervslivet, så det sikres, at oprettelsen af engelsksprogede studiepladser sker inden for områder med høj efterspørgsel, og hvor der er gode muligheder for at fastholde internationale studerende i arbejde efterfølgende i lokalområdet såvel som nationalt.

Kandidatudvalget kan desuden komme med input til inden for hvilke områder, der skal være flere engelsksprogede ordinære studiepladser. Flere internationale universitetsstuderende skal desuden bidrage til at understøtte et bredt udbud af uddannelser i hele landet, herunder ikke mindst uden for de største byer, hvilket i høj grad også skal komme det lokale erhvervsliv til gode.

Uddybende om kandidatudvalgets oplæg til et nyt kandidatlandskab

Kandidatudvalget forventes i sit arbejde at tage højde for, at de nye kandidatuddannelser på 75 ECTS, de nye erhvervskandidatuddannelser og de nye erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb skal udbydes på de områder, hvor det er mest hensigtsmæssigt.

Udvalget skal ligeledes tage højde for, at der på områder med behov for højt specialiseret arbejdskraft fortsat udbydes kandidatuddannelser på 2 studieår eller mere. Det kan være fagområder, der i høj grad uddanner til jobfunktioner, hvor de studerende skal arbejde i højt specialiserede job eller forske. Kandidatudvalget skal ligeledes tage højde for, at nogle uddannelser skal leve op til specifikke faglige forudsætninger for, at dimittenderne kan udøve specifikke erhverv – eksempelvis autorisationsuddannelser og uddannelser, der er en forudsætning for at kunne varetage bestemte lovregulerede erhverv.

Udvalgets arbejde forventes at indebære, at alle hovedområder omfattes af omlægning til enten kandidatuddannelser på 75 ECTS, erhvervskandidater eller erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb, dog i et varierende omfang. Konkret lægges der op til, at kandidatudvalget ta-

ger udgangspunkt i, at der skal omlægges ca. 35 pct. af pladserne på humaniora, ca. 40 pct. på samfundsvidenskab, ca. 30 pct. på naturvidenskab, ca. 10 pct. på sundhedsvidenskab og ca. 15 pct. på teknik. Forligspartierne lægger dog samtidig op til, at kandidatudvalget på baggrund af en konkret faglig vurdering kan komme med anbefalinger til en omlægning inden for hovedområderne, der afviger fra det skitserede udgangspunkt, forudsat at dette er foreneligt med de overordnede politiske ambitioner og den samlede omlægningsprocent på 30 pct.

De skitserede omlægningsprocenter tager udgangspunkt i forskellige hensyn. Der er bl.a. forskel på, hvor stort potentialet er for kandidatuddannelser på 75 ECTS, erhvervskandidater og erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb samt, hvor stor en andel af uddannelsespladserne, der forventes undtaget fra omlægning inden for det enkelte hovedområde.

Inden for humaniora og samfundsvidenskab vurderes potentiale for både kandidatuddannelser på 75 ECTS, erhvervskandidater og erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb. Det er ligeledes på disse områder, at den mindste andel opnår en autorisationsgivende uddannelse eller efterfølgende tager en ph.d.-uddannelse.

Inden for naturvidenskab vurderes særligt potentiale for at omlægge pladser til erhvervskandidatuddannelser og erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb, men også kandidatuddannelser på 75 ECTS inden for uddannelser med potentiale for en større arbejdsmarkedskobling.

Inden for teknik vurderes der – bl.a. henset til, at civilingeniør udgør ca. 90 pct. af uddannelsespladserne samt, at der i forvejen findes velfungerende kortere uddannelsesforløb i form af diplomingeniøruddannelsen – først og fremmest at være et stort potentiale for erhvervskandidater og erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb. Forligspartierne lægger på den baggrund afgørende vægt på, at omlægningen inden for ingeniørområdet sker til erhvervskandidater og erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb, idet det ikke er hensigten, at der skal oprettes en ny 75 ECTS-kandidat på ingeniørområdet.

Inden for sundhedsvidenskab er der en høj andel autorisationsgivende uddannelser samt uddannelser, hvor de studerende efterfølgende typisk går forskervejen. Det vurderes på den baggrund hensigtsmæssigt at bevare en høj andel uddannelsespladser på 2 studieår eller mere (120-180 ECTS).

Udvalget skal specifikt forholde sig til hvilke særlige hensyn, der skal gøres gældende for de uddannelser, som uddanner lærere til de gymnasiale uddannelser samt, hvordan disse uddannelser fremover kan tilrettelægges på en mere fleksibel måde. Udvalget kan i den sammenhæng belyse fordele

og ulemper ved helt eller delvist at undtage uddannelser, der uddanner lærere til de gymnasiale uddannelser (eller en andel af uddannelsespladserne på de uddannelser svarende det antal, der bliver lærere på de gymnasiale uddannelser), ligesom udvalget kan belyse modeller for nye veje til at blive gymnasielærere, som ikke forudsætter en kandidatuddannelse på 2 studieår.

Udvalget forventes derudover at forholde sig til sammenhængen til eksisterende uddannelser på professionsbachelorniveau. Der findes eksempelvis allerede forskellige uddannelseslængder for ingeniørområdet, ligesom der kan være andre professionsbacheloruddannelser og universitetsbacheloruddannelser med en mængde fællestræk. Udvalget forventes at tage udgangspunkt i, at der fortsat skal være adgang til relevante kandidatuddannelser for professionsbachelorere.

I sit oplæg skal udvalget herudover særligt overveje hensynet til eksempelvis små fagområder og de tilknyttede forskningsmiljøer. Samtidig forventes udvalget at tage hensyn til, at der fremover er en fornuftig arbejdsdeling mellem universiteternes udbud af forskellige kandidatuddannelser på tværs af landet, herunder at de enkelte universiteters faglige styrkepositioner understøttes, at der sikres en høj faglig kvalitet på alle uddannelser samt, at der fortsat er gode muligheder for at tage en kandidatuddannelse i alle dele af Danmark, herunder uden for de største byer.

Kandidatudvalget skal desuden vurdere, hvordan det bedst sikres, at det nye kandidatlandskab bliver gennemskueligt og ikke skaber en u hensigtsmæssig konkurrence blandt de studerende om optagelse til kandidatuddannelserne.

Kandidatudvalget skal derfor basere sit oplæg på, at omlægningen af kandidatuddannelser i udgangspunktet skal ske, så hele uddannelser samt beslægtede uddannelser omlægges til kandidatuddannelser på 75 ECTS. Det kan gøre kandidatlandskabet mere gennemskueligt og reducere presset for de studerende, da alle inden for samme område får adgang til den samme kandidatuddannelse. Det må desuden forventes at være mindre administrativt tungt for universiteterne.

Kandidatudvalget skal samtidig vurdere, om en række store uddannelser/uddannelsesområder med fordel kan omlægges til både kandidatuddannelser på 75 ECTS og 120 ECTS, hvis der kan sandsynliggøres en efterspørgsel fra arbejdsmarkedet herpå. Det kan eksempelvis være uddannelser, der i dag uddanner til et relativt bredt arbejdsmarked, hvor to parallelle uddannelser giver mulighed for en tydeligere toning/fagretning.

Kandidatudvalget forventes i denne sammenhæng at gøre sig overvejelser om de studerendes rets krav, og hvordan optagelsen i en sådan model kan

ske, så der ikke opstår en uhensigtsmæssig konkurrence mellem de studerende. Kandidatudvalget forventes i tilknytning hertil at overveje, om de studerendes valg af samlet uddannelsesretning i en sådan model med fordel kan ske allerede ved søgningen til bacheloruddannelsen – eksempelvis ved, at to uddannelser med forskellig specialiseringsprofil/længde har hvert sit sammenhængende uddannelsesspor (både BA og KA), forskellig kandidat-titel og særskilt optagelse i den koordinerede tilmelding.

Uddybende om ny fleksibel erhvervskandidatordning og erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb

Forligspartierne har et ambitiøst mål om, at langt flere studerende end i dag skal tage en erhvervskandidatuddannelse.

Mens den konkrete dialog med erhvervsliv og offentlige arbejdsgivere om udbredelsen af en fleksibel erhvervskandidatordning forankres i et særskilt kandidatpartnerskab, ønsker partierne, at kandidatudvalget udformer en model for på hvilke områder, der er potentiale for at oprette nye erhvervs-kandidatuddannelser.

Partierne ønsker ligeledes, at kandidatudvalget kommer med oplæg til på hvilke universiteter og uddannelsesområder erhvervskandidatuddannelserne skal oprettes. I arbejdet forventes udvalget at inddrage perspektiver fra kandidatpartnerskabet.

Kandidatudvalget forventes desuden at gøre sig overvejelser om, hvordan undervisningen på erhvervskandidatuddannelserne fremover kan tilrettelægges, så den passer til de studerendes hverdag og virksomhedernes behov. Det kan eksempelvis være ved digitalt tilrettelagt undervisning, undervisning uden for almindelig arbejdstid og lignende.

Kandidatudvalget skal i tæt dialog med arbejdstagerne gøre sig overvejelser om, hvordan erhvervskandidatordningen kan udformes, så den tilrettelægges med en passende arbejdsbelastning for de studerende, og det sikres, at der er tale om relevant akademisk arbejde, som kommer både den studerende og arbejdsgivere til gavn. Det skal også sikres, at studerende har mulighed for at fuldføre en uddannelse, selvom de eksempelvis mister deres arbejde.

Endelig ønsker partierne, at kandidatudvalget præsenterer et oplæg til en ny erhvervsrettet kandidatuddannelse med virksomhedsforløb, der skal fungere som et alternativ til – eller en variant af – erhvervskandidatuddannelserne. Oplægget skal tage hensyn til, at denne nye type uddannelse skal kunne fungere både i privat og offentligt regi. Oplægget skal desuden holde sig inden for de økonomiske rammer fastsat med *Aftale om rammerne for Reform af universitetsuddannelserne i Danmark*.

Høj grad af viden for studerende, der starter på en bachelor 2025-2027

Kandidatudvalget skal arbejde efter, at de første studerende, der starter på en bachelor i perioden 2025-2027, kan få en høj grad af viden om indholdet af de nye kandidatuddannelser.

Universiteterne skal i forlængelse af kandidatudvalgets arbejde gøre sig overvejelser om nedenstående med henblik på, at de studerende, der starter på en bacheloruddannelse i 2025-2027, kan få viden om:

- Hvilke kandidatuddannelser, der skal udbydes på hvilke universiteter.
- Hvad der skal være kendetegnende for de forskellige typer af kandidatuddannelser.
- Hvilken kandidatuddannelse de enkelte bacheloruddannelser skal give retskrav til.
- Hvordan der i det samlede uddannelsesforløb (bachelor + kandidatuddannelse) er mulighed for udlandsophold, projektorienterede forløb mv.
- På hvilke områder, der særligt er behov for at udbyde erhvervskandidater på 75 ECTS til 120 ECTS og/eller erhvervsrettede kandidater med virksomhedsforløb.

Idet det må forventes, at kandidatudvalgets arbejde kan indebære, at der kan være behov for mere generelle tilpasninger af dele af bacheloruddannelserne på universiteterne, lægger forligspartierne vægt på, at kandidatudvalget tilrettelægger sit arbejde sådan, at man tidligt i udvalgsarbejdet kan komme med en delafrapportering om, hvilke uddannelsesområder, der forventes omlagt. Det skal give universiteterne mulighed for så tidligt som muligt at igangsætte arbejdet med evt. tilretning af de tilknyttede bacheloruddannelser (herunder udarbejde nye studieordninger mv.) – parallelt med, at kandidatudvalget færdiggør sit arbejde.

2. Kvalitetsløft af kandidatuddannelserne

Kandidatudvalget skal i tillæg til ovenstående forholde sig særskilt til spørgsmålet om, hvordan et nyt kandidatuddannelseslandskab understøtter, at kvaliteten løftes på kandidatuddannelserne og de studerendes trivsel øges, herunder bl.a. ved at se på antallet af udbudte undervisningstimer, mere hyppig feedback og tættere kontakt med undervisere og medstuderende mv.

Forligspartierne forventer, at kandidatudvalget kommer med overordnede relevante kvalitetsmål for de nye kandidatuddannelser på 75 ECTS samt, hvordan disse kan implementeres på en smidig og fleksibel måde.

Det konkrete kvalitetsarbejde skal herefter foregå på universiteterne.

3. Administration og undervisningstilrettelæggelse

Forligspartierne forventer endvidere, at kandidatudvalget tager højde for og forholder sig til, hvordan administration og undervisningstilrettelæggelsen bedst kan tilpasses i det nye uddannelseslandskab på universiteterne, herunder eksempelvis i forhold tilgængeligheden af underviserkompetencer, tilrettelæggelsen af ferieperioder samt speciale- og opgaveskrivning mv.

Kandidatudvalget skal desuden forholde sig særskilt til, hvordan kandidatuddannelserne fremover skal tilrettelægges, så de studerende afslutter deres kandidatuddannelse en måned tidligere, eksempelvis ved tidligere studiestart.

4. Videreuddannelse og livslang læring

Forligspartierne ønsker at skabe bedre rammer for, at flere videreuddanner sig løbende gennem deres arbejdsliv. Uddannelse skal ikke overvejende være noget, der tages i en samlet blok først i livet.

Kandidatudvalget får på den baggrund til opgave at konkretisere hvilke uddannelses tilbud, der skal udvikles til uddannede fra kandidatuddannelser på 75 ECTS med henblik på at skabe bedre rammer for livslang læring på universiteterne.

Det kan både være efter- og videreuddannelses tilbud til de kandidater, som ønsker at videreuddanne sig inden for eget arbejdsområde og i forlængelse af deres tidligere uddannelse, ligesom det kan være efter- og videreuddannelses tilbud med fokus på sporskifte for de kandidater, som efter et antal år på arbejdsmarkedet ønsker at gå i en ny retning.

Kandidatudvalget skal desuden udforme en model for et såkaldt tillægskandidatbevis, hvor dimittender fra en kandidatuddannelse på 75 ECTS, der har gennemført efter- og videreuddannelsesaktiviteter svarende til $\frac{3}{4}$ studieår (45 ECTS), får et formelt bevis, som dokumenterer, at de har gennemført uddannelse på kandidatniveau svarende til i alt 2 studieår (120 ECTS).

5. Mulighed for forskervej for kandidatuddannede med en kandidat på 75 ECTS

Det er vigtigt for forligspartierne, at der ikke opstår blindgyder for dimittender fra kandidatuddannelser på 75 ECTS og erhvervskandidatuddannelser, som på et tidspunkt ønsker at forfølge en forskerkarriere. Samtidig er det afgørende, at der på alle relevante områder er en rekrutteringsbase i forhold til Ph.d.-uddannelsen. Kandidatudvalget skal derfor udforme en eller flere relevante modeller for forskerspor for dimittender fra de nye kandidatuddannelser. Modellerne kan eksempelvis være inspireret af 4+4-ordningen.

6. Sektordimensionering

Forligspartierne ønsker en bedre balance i optaget på forskellige videregående uddannelsesniveauer og ønsker på den baggrund, at kandidatudvalget skal komme med input til, hvordan sektordimensioneringen af universiteterne skal fordeles på tværs af universiteter, hovedområder og fagområder/uddannelser.

Partierne lægger i den forbindelse vægt på, at der tages betydeligt hensyn til uddannelsernes dimittendledighed og aftagernes efterspørgsel efter arbejdskraft.

Desuden lægger partierne vægt på, at der tages hensyn til:

- Bæredygtigheden af små fag, herunder sprogfag.
- Tilknyttede forskningsmiljøer.
- I hvilket omfang de enkelte universiteter, hovedområder samt fagområder berøres af både sektordimensionering og omlægning til nye kandidatuddannelser, idet det dog fortsat er de faglige hensyn, der taler for hhv. omlægning og sektordimensionering, der skal veje tungest.
- Udbud af uddannelser i hele landet – herunder uden for de største byer.

Endvidere ønsker partierne, at kandidatudvalget i sine input gør sig overvejelser om, hvordan dimensioneringen kan målrettes sådan, at potentialet for at søgningen til de professionsrettede uddannelser på velfærdsområdet (sygeplejerske, pædagog, lærer og socialrådgiver) øges mest muligt.

Partierne lægger stor vægt på og opfordrer universiteterne til øget samarbejde og koordinering i forhold til fortsat at kunne udbyde uddannelser af høj kvalitet i hele landet.

Organisering

Kandidatudvalget nedsættes af uddannelses- og forskningsministeren og sammensættes med repræsentanter fra alle universiteter, de studerende samt Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Uddannelses- og Forskningsministeriet varetager formandskabet og forbereder udvalgets møder i samarbejde med sekretariatet samt den løbende kontakt til både kandidatpartnerskabet og til referencepanelet.

Kandidatudvalget mødes løbende, ligesom der parallelt holdes møder i de arbejdsgrupper, udvalget måtte beslutte at nedsætte.

Kandidatudvalget vil bestå af:

- Uddannelses- og Forskningsministeriet: Departementschef (formand), direktør, styrelsesdirektør og vicedirektør.

- Universiteterne: Rektorerne fra de otte universiteter.
- Danske Universiteters direktør (bisidder).
- Studerende: 2 studenterrepræsentanter udpeget af Danske Studerendes Fællesråd.

Kandidatudvalget forventes at nedsætte en række arbejdsgrupper. Der vil være bred repræsentation af relevante universiteter i arbejdsgrupperne.

De kunstneriske uddannelsesinstitutioner på UFM's område

Der etableres et særskilt udvalg for de kunstneriske uddannelser, hvor Designskolen Kolding og Det Kongelige Akademi samt studenterrepræsentanter er repræsenteret. Dette udvalg forventes i udgangspunktet at behandle de samme emner som kandidatudvalget og ud fra samme hensyn. Uddannelses- og Forskningsministeriet varetager formandskabet i udvalget. Der skal på de kunstneriske kandidatuddannelser på designområdet som udgangspunkt ske en omlægning på niveau med universiteternes, dvs. at ca. 30 pct. af pladserne skal omlægges til kandidatuddannelser på 75 ECTS, erhvervs-kandidatuddannelser eller erhvervsrettede kandidatuddannelser med virksomhedsforløb.

Udvalget vil bestå af:

- Direktør (formand) og vicedirektør fra Uddannelses- og Forskningsministeriet.
- Rektorerne fra Det Kongelige Akademi og Designskolen Kolding.
- 1 studenterrepræsentant (udpeget af Danske Studerendes Fællesråd).
- Danske Universiteter (som bisidder).

Referencepanel

Der nedsættes et referencepanel i tilknytning til kandidatudvalget, hvor relevante aktører kan følge og give input til kandidatudvalgets arbejde. Deltagerkredsen vil inkludere repræsentanter fra erhvervsorganisationer, offentlige arbejdsgivere, faglige organisationer og relevante ministerier. I panelet indgår desuden repræsentanter for professionshøjskolesektoren og erhvervsakademisektoren for at understøtte, at der i drøftelserne tages hensyn til sammenhæng til/arbejdsdeling med de øvrige videregående uddannelser.

For at sikre udveksling af viden og synspunkter mellem kandidatudvalget og referencepanelet forpligtes udvalget til minimum 2 gange at invitere repræsentanter fra referencepanelet til at præsentere deres overvejelser for udvalget. I det omfang kandidatudvalget nedsætter arbejdsgrupper – eksempelvis for de enkelte hovedområder – forpligtes arbejdsgrupperne ligeledes til at inddrage referencepanelets overvejelser i deres arbejde.

Desuden forpligtes kandidatudvalget til at gennemføre en bredere inddragende proces, f.eks. i form af et dialogmøde eller en offentlig høring, for at give alle interesserede parter mulighed for at høre om kandidatudvalgets

arbejde og overvejelser samt bidrage med egne perspektiver og erfaringer til det videre arbejde. Organiseringen af referencepanelet er uddybet i bilag til kommissoriet.

Sekretariat

Kandidatudvalget og de tilhørende arbejdsgrupper og udvalget for de kunstneriske kandidatuddannelser sekretariatsbetjenes af Uddannelses- og Forskningsministeriet med deltagelse af Finansministeriet og Økonomiministeriet.

Sammenhæng til kandidatpartnerskab

For at understøtte udbredelsen af nye fleksible erhvervskandidatuddannelser samt flere internationale studerende er der indgået et kandidatpartnerskab mellem Dansk Industri, Dansk Erhverv, Danske Universiteter og Uddannelses- og Forskningsministeriet. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen indtræder desuden i partnerskabet, ligesom Kommunerne (KL) og regionerne (Danske Regioner) også er inviteret til at deltage i partnerskabet. Arbejdet i kandidatudvalget og kandidatpartnerskabet understøttes af samme sekretariat og koordineres tæt. Kandidatudvalget vil løbende kunne inddrage erfaringer og perspektiver fra kandidatpartnerskabet i udvalgets drøftelser.

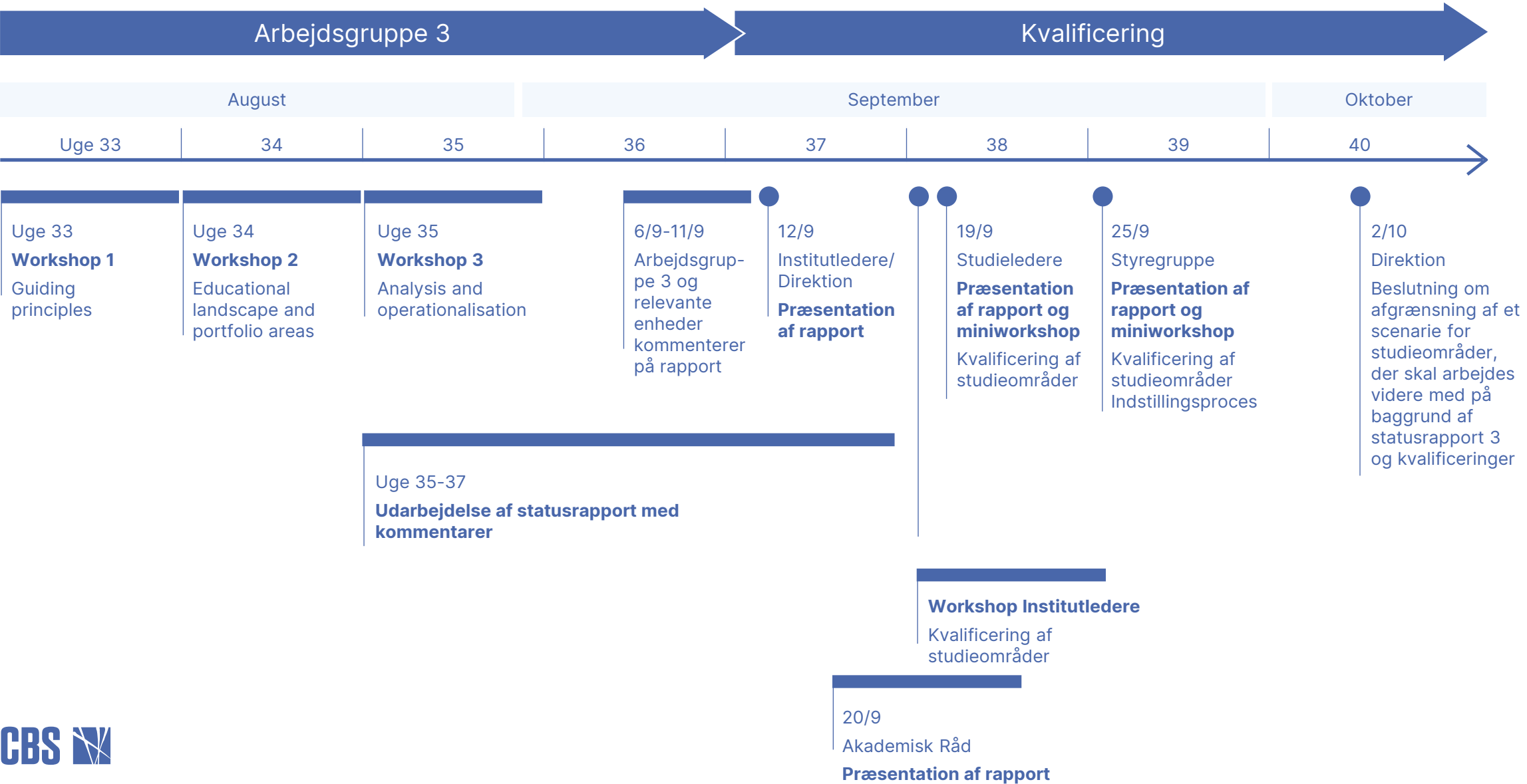
Afrapportering

Kandidatudvalget nedsættes i september 2023. Udvalget skal udarbejde og aflevere sin afrapportering til uddannelses- og forskningsministeren inden udgangen af oktober 2024. Uddannelses- og forskningsministeren vil i løbet af udvalgets arbejde halvårligt give en status på udvalgets arbejde til forligskredsen.

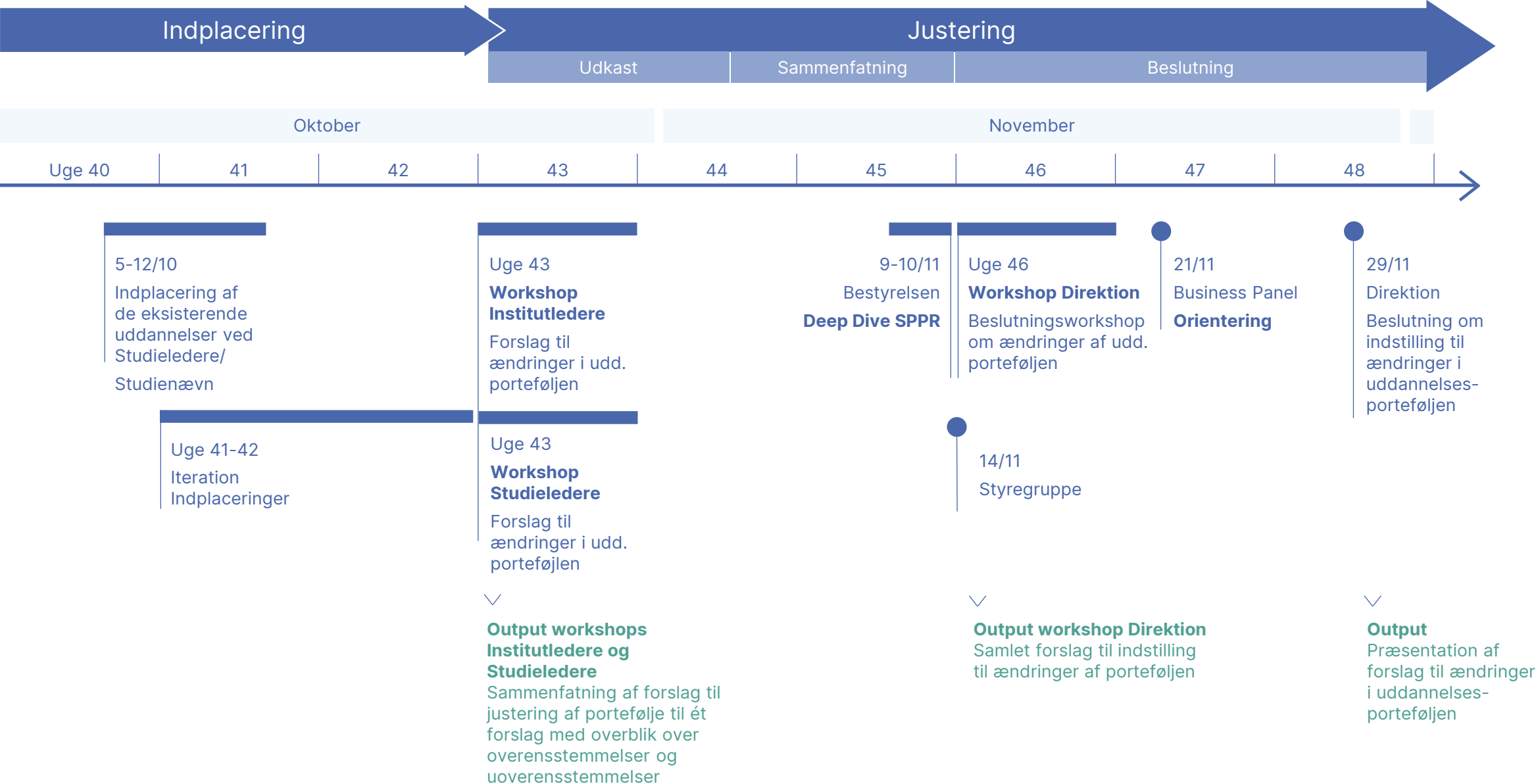
I tilfælde af uenighed i udvalget om den endelige afrapportering ligger kompetencen til at træffe beslutning om denne hos formanden.

Uddannelses- og forskningsministeren vil på baggrund af kandidatudvalgets oplæg til et nyt kandidatlandskab fremlægge udvalgets afrapportering for forligspartierne. Herefter følger den videre implementering af reformen.

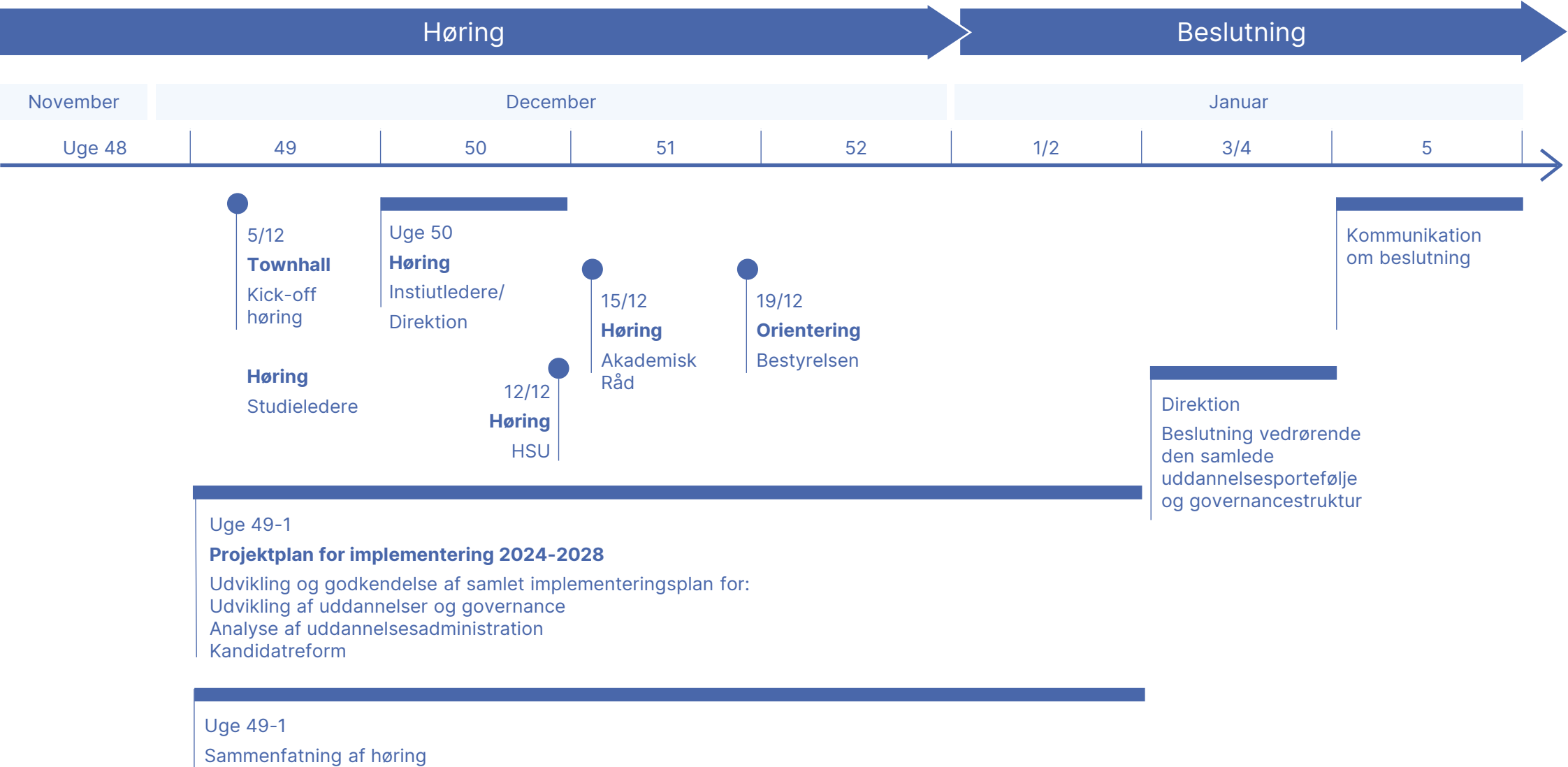
TIMELINE / Strategic Programme Portfolio Review



TIMELINE / Strategic Programme Portfolio Review



TIMELINE / Strategic Programme Portfolio Review



Strategic Programme Portfolio Review

Indhold

1. Baggrund
2. Formål og målsætninger
3. Projektorganisering
4. Proces og overordnet tidsplan
5. Ressourcetræk

1. Baggrund

Med afsæt i CBS' strategi "*We transform Society with Business*" er det essentielt, at vi fortsætter udviklingen med at optimere vores kerneforretninger, herunder vores uddannelsesområde.

CBS er genstand for kritik fra studerende, akkrediteringsinstitutioner og aftagere, herunder følgende kendte problemstillinger:

- Det er uklart for aftagere, potentielle studerende og akkrediteringsinstitutioner, hvordan uddannelserne differentierer sig fra hinanden og dermed hvilke kompetencer, de enkelte uddannelser særligt tilbyder. Det gør det vanskeligt for den studerende at vælge retning og for aftagerne at forstå, hvilke kompetencer dimittenderne kommer med.
- En stakeholderanalyse fra 2021 anerkender, at CBS' uddannelser generelt er af en høj faglig standard, men peger samtidig på, at kandidaternes faglige niveau opleves som uensartet på tværs af CBS' uddannelser.
- Endvidere fortæller stakeholderanalysen, at CBS hverken fremstår som visionær eller transformativ ift. at bidrage til at udforske og løse store samfundsmæssige udfordringer.
- Stakeholderanalysen peger også på, at kvaliteten og identiteten af CBS' uddannelser kan styrkes ved at reducere antallet af uddannelser.

Der er således et klart behov og en bunden opgave i at skærpe vores portefølje på de ordinære uddannelser og de tilbud, vi har til de studerende og aftagerne, for dermed at styrke kvaliteten af vores uddannelser.

De politiske reformer med 1-årige kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser udgør en præmis for revisionen af vores uddannelsesportefølje. Reformprocessen involverer således både udbuddet af bachelor- og kandidatuddannelser og tager samtidig forbeholdet til de forventede 1-årige og erhvervskandidatuddannelser i betragtning.

2. Formål og målsætninger

CBS' uddannelsesportefølje skal samlet set bedre afspejle, hvad CBS står for, styrke kvaliteten i uddannelserne og sætte fokus på, hvordan vi kan bruge vores ressourcer bedre, end vi gør i dag.

Revisionen af uddannelsesporteføljen skal kobles til den overordnede kvalitetspolitik, der sikrer, at vi udvikler vores portefølje, samtidig med at vi allokerer vores ressourcer bedst muligt.

Strategic Programme Portfolio Review skal sikre seks overordnede mål:

- CBS skal have færre uddannelser og gennemskuelige overgange mellem bachelor- og kandidatniveau
- CBS' uddannelser skal være klart definerede og klart differentierede fra hinanden i en velafbalanceret model med ensartede principper for organisering og governance
- CBS' uddannelser skal sikre de studerende høj kvalitet inden for både businessfagligheder og transformativ kompetencer

- CBS' uddannelser skal have muligheden for specialisering og for at imødekomme det internationale aspekt
- CBS' uddannelser skal have en balanceret fordeling af dansksprogede og engelsksprogede uddannelser
- CBS skal have udbud af 1-årige kandidatuddannelse og 2-årige kandidatuddannelser samt erhvervskandidatuddannelser i overensstemmelse med forventet politisk reform af videregående uddannelser jf. Regeringsgrundlag 2022.

Vi ønsker at inddrage bredt på tværs af CBS, således at både uddannelser, institutter, afgangere og studerende bliver involveret i det kommende arbejde for derved at sikre det bredeste fundament for de kommende beslutninger.

3. Projektorganisering

Strategic Programme Portfolio Review er organiseret med en bredt sammensat styregruppe, en mindre faciliterende og koordinerende projektgruppe samt vekslende ad-hoc arbejdsgrupper til udviklingsarbejde inden for de forskellige faser af projektet.

Arbejdsgrupperne vil være bredt sammensatte med varierende deltagelse af studieledere, institutledere, studerende, eksterne stakeholders samt VIP- og TAP-specialister fra organisationen.

Studieledere og institutledere indgår i projektet som formelle referencegrupper og vil løbende og systematisk blive inddraget i processen på dekanens møder med studieledere og på HoD/DIR møder. Parallelt hermed vil studieleder og studienævn blive inddraget i udviklingsarbejdet mellem studieledermøder og til seminarer.

Direktionen har det overordnede ansvar for projektet og beslutningskompetencen på baggrund af indstillinger fra styregruppen udarbejdet af projektgruppen. Projektgruppen vil løbende levere status på input, proces og kommunikation til direktionens møder.

Organisationen orienteres løbende på Share og gennem Town Hall meetings samt via Akademisk råd, HSU, LSU, Educational Leadership Team og HoD/DIR.

Organiseringen af projektet skal dels sikre et tydeligt ophæng og ansvar for opgaven og dels sikre en bred involvering og medejerskab samt tydelig fremdrift.

4. Proces og overordnet tidsplan

Processen for arbejdet med porteføljen og uddannelserne består af en række trin, som hver vil afklare en del af den samlede løsning. Der skal i processen bl.a. arbejdes på at finde modeller for:

- Uddannelsesstruktur, herunder løsninger for 1-årige kandidatuddannelser
- Governance af uddannelserne
- Porteføljens uddannelseslandskab
- Principper for CBS' uddannelser og uddannelsesportefølje

På baggrund af forslag fra arbejdsgrupper og høring i referencegrupper udarbejder projektgruppen et samlet forslag til justering af uddannelsesporteføljen til styregruppen, der perspektiverer forslaget og indstiller beslutningsforslag til direktionen.

Der er udarbejdet en detaljeret tidsplan for denne del af arbejdet inklusive planer for, hvornår forskellige interessenter høres eller involveres i projektet.

Når den endelige beslutning er taget, vil arbejdet med implementeringen gå i gang. Det forventes, at der af hensyn til varslinger, udviklingsarbejde og de politiske reformer, skal arbejdes med en fleksibel implementeringsplan, som både vil have et kort og langt sigte.

Udviklingsfase: januar 2023 – november 2023

Januar-februar	Opstart af Strategic Programme Portfolio Review med fokus på både bachelor- og kandidatuddannelser
Marts-april	Struktur for CBS' uddannelsesportefølje, statusrapport og beslutningsgrundlag for det videre arbejde
Maj-juni	Struktur for governance af CBS' uddannelsesportefølje statusrapport og beslutningsgrundlag for det videre arbejde
August-september	Scenarier for porteføljens uddannelseslandskab og principper for uddannelser og uddannelsesportefølje, statusrapport og beslutningsgrundlag for det videre arbejde
September	Forslag til ændringer i uddannelsesporteføljen på baggrund af scenarier for uddannelsesporteføljen og principper for uddannelser og uddannelsesportefølje
Oktober-november	Høringsfase af forslag til ændringer i porteføljen
November	Endelig beslutning vedr. den samlede uddannelsesportefølje og governance-struktur på uddannelsesområdet Forslag til implementeringsplan
1. december	DIR melder endelig beslutning og proces for implementering

Implementeringsfase: december 2023 – september 2029

December '23- December '24	Implementering af beslutning – studienævn og administration arbejder med de berørte uddannelser
December '23	Planlægning af konsekvenser af den nye portefølje inkl. håndtering af retskrav
Forår/sommer '25	Akkrediteringsproces
September '25	Optag på den reformerede uddannelsesportefølje <i>Implementeringsfasen vil løbe indtil 2029</i>
December '26	Lukning af berørte uddannelser, hvis kandidat uden retskravsbachelor har sidste optag 2027
September '28	Optag på den reformerede uddannelsesportefølje <i>Implementeringsfasen vil løbe indtil 2029</i>

5. Ressourcetræk

Ressourceforbruget i projektet kan opdeles i to faser; dels udviklingsfasen, og dels implementeringsfasen.

I udviklingsfasen, som strækker sig hen over 2023, vil ressourceforbruget primært trække på de VIP- og TAP-ressourcer, der indgår i udviklingsarbejdet via styregruppe, projektgruppe og øvrig inddragelse samt høring. Disse ressourcer vil findes inden for de eksisterende rammer for medarbejdernes opgaveportefølje, eksempelvis studie- og institutlederes udvikling af deres ansvarsområder.

Ressourceforbruget i implementeringsfasen, der vil strække sig frem til 2029, vil kræve involvering af hele organisationen – både VIP og TAP. Det endelige forbrug er behæftet med stor usikkerhed, da dette vil afhænge af de beslutninger der træffes, samt være påvirket af de politiske rammer og omfanget af de 1-årige kandidatuddannelser.

På sigt vil effektiviseringsgevinsterne ved at have færre uddannelser i CBS' portefølje kunne frigøre ressourcer, der forventes at skulle geninvesteres i løft af uddannelsernes kvalitet og Lifelong Learning-initiativer.

3. CBS' ØKONOMI

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Bilag 3.1 præsenterer økonomiopfølgningen for Q2 2023, hvori forventningerne til årets resultat justeres til 42 mio. Dette svarer til en forbedring på 3 mio. kr. i forhold til Q1. Omsætningen forventes samlet at falde med 1 mio. kr. i forhold til Q1. På indtægtssiden ses et fald i forventningerne til indtægter fra eksternt finansieret forskning på 5 mio. kr. og en tilsvarende stigning i indtægterne fra salg af varer og tjenesteydelser. Omkostningerne forventes i Q2 at være 4 mio. kr. lavere end ved Q1, heraf 3 mio. kr. forventet mindreforbrug på lønninger og 1 mio. kr. fra reducerede driftsomkostninger.

Bilag 3.2 giver et nærmere overblik over den igangsatte tilpasningsplans forløb. Som led i gennemførelsen af tilpasningsplanen er der udarbejdet og offentliggjort en række spørgsmål og svar knyttet til processen, som er vedlagt som bilag 3.3 til orientering.

Bilag 3.4 præsenterer budgetrammen for 2024-2027. CBS forventer indtægter for ca. 1.623 mio. kr., heraf godt $\frac{3}{4}$ svarende til 1.241 mio. kr. fra statstilskud med baggrund i Forslag til finanslov 2024 og indeksering af statstilskud med 4,4 %. De resterende 383 mio. kr. kommer primært fra eksternt finansierede forskningsprojekter og deltagerbetaling på CBS' betalingsuddannelser (HD-, Master- og MBA-studierne). Budgetrammen for 2024-2027 viser endvidere, at der ved Q2 2023 forventes et underskud i 2024 på -6 mio. kr., mens der i overslagsårene forventes mindre overskud i størrelsen 1-2% af indtægterne. Resultatforbedringen på 36 mio. kr. fra Q2 2023 stammer primært fra den igangsatte reduktion af lønomkostninger. I resultatet er ikke indeholdt eventuelt salg af fast ejendom.

Af likviditetsoversigten i budgetrammenotatet fremgår det, at CBS har behov for at få tilført kapital, idet investerings- og finansieringsaktiviteter betyder et kraftigt dræn på den likvide beholdning. Der er derfor behov for at optage et nyt lån i indeværende år for at sikre tilstrækkelig likviditet til den daglige drift af CBS indtil medio 2025.

Et notat om budgetlægning og budgetkontrol på CBS er vedlagt som bilag 3.5.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender den forelagte økonomiopfølgning for Q2 2023.
- Bestyrelsen tager status for tilpasningsplanen til efterretning.
- Bestyrelsen godkender den forelagte budgetramme for 2024-2027.
- Bestyrelsen godkender, at direktionen kan indhente lånetilbud på maksimalt 75 mio. kr.
- Bestyrelsen bemyndiger formanden sammen med et andet bestyrelsesmedlem til at godkende lånetilbuddet.
- Bestyrelsen tager orientering om budgetlægning og budgetkontrol på CBS til efterretning.

Gæst: Økonomichef Kristian Dyhr

Bilag:

3.1 Økonomiopfølgning for Q2 2023

3.2 Status for tilpasningsplan

3.3 Q&A for besparelsesplan

3.4 Budgetrammenotat 2024-2027

3.5 Budgetlægning og budgetkontrol på CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 25. september 2023

Økonomiopfølgning for Q2 2023

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi pr Q2 2023, baseret på enhedernes indmeldinger samt på realiserede tal t.o.m. juli 2023.

1. Opsummering

Der forventes ved Q2 et underskud for 2023 på 42 mio. kr., hvilket er 3 mio. kr. bedre end forventet ved Q1 2023 – se tabel 1. Forbedringen skyldes primært at lønomkostningerne er 3,5 mio. kr. lavere end estimeret ved Q1, men også at der er en besparelse på knap 1 mio. kr. på husleje. Omvendt forventes den samlede omsætning at være 1 mio. kr. lavere.

I forhold til primo budgettet er resultatet 12 mio. kr. lavere. Som omtalt ved Q1 2023 har det vist sig vanskeligt at få implementeret alle de i primo budgettet planlagte besparelser, hvorfor opfølgning ved Q2 primært sammenholder Q2 med Q1, når der afvigelsesforklares på de enkelte omkostningslinjer.

Dette er nærmere uddybet i de næste to afsnit om indtægter hhv. omkostninger. Sidst i notat er der en opdatering på den forventede udvikling i likviditet.

Tabel 1: Resultat Q2 2023, mio. kr.¹

Mio. kr., i årets priser	Juli 2022	Juli 2023	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q1 2023	Q2 2023	Diff. Q2 ift. Q1 2023
Indtægter i alt	872	915	1.484	1.549	1.559	1.558	-1
Lønomkostninger	593	607	1.031	1.058	1.063	1.059	-3
Driftsomkostninger	271	306	492	511	529	527	-1
Finansielle omkostninger	6	10	9	11	13	13	0
Omkostninger i alt	870	924	1.532	1.580	1.604	1.599	-4
Resultat	2	-9	-47	-30	-45	-42	3
Egenkapital			453	422	408	411	3

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

¹ Der har beklageligvis været en fejl i Q1 notatet, da kolonnerne med år til dato tal har været indstillet til at vise driftsomkostninger på registreringstidspunkt og ikke på bogføringstidspunkt. Dette har medført at år til dato tallene ved Q1 ikke var korrekte, men da det alene er ved udstilling af tallene at fejlen har været gældende og ikke i de rapporter der ligger til grund for indhentning af Q1 har det ikke haft betydning for kvaliteten af årsprognosen for Q1.

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS ved Q2, at de samlede indtægter falder med 1 mio. kr. i forhold til Q1 2023, mens de er 8 mio. kr. højere end i primo budget. Nedenfor forklares forskydningerne indenfor de enkelte kategorier.

Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2023, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Juli 2022	Juli 2023	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q1 2023	Q2 2023	Diff. Q2 ift. Q1 2023
Statstilskud	657	686	1.144	1.187	1.187	1.188	1
Andre indtægter	116	116	167	179	178	176	-2
Salg af varer og tjenesteydelser	6	16	12	16	16	21	5
Øvrige tilskud	93	98	162	168	178	173	-5
Indtægter i alt	872	915	1.484	1.549	1.559	1.558	-1

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

2.1. Statstilskud

Statstilskud er stort set uændrede fra primo budget og til Q2 estimat. Ændringen i tilskud til øvrige formål er relateret til den indtægt som CBS har fra taxametertilskud på efter- og videreuddannelse.

Tabel 3: Statstilskud i 2023, i mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q1 2023	Q2 2023	Diff. Q2 ift. Q1 2023
Grundtilskud	154	159	159	159	0
Uddannelsestaxameter	436	446	446	446	0
Studietidstilskud	24	25	25	25	0
Beskæftigelsestilskud	21	25	25	25	0
Basistilskud til Forsknin	411	429	429	429	0
Tilskud til øvrige formål	97	103	103	104	1
Indtægter i alt	1.144	1.187	1.187	1.188	1

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

CBS' største indtægtskilde er STÅ indtægter fra dagstuderende, der i 2023 forventes at udgøre 446 mio. kr. Som det kan ses af nedenstående tabel 4, så har CBS per 29. august registreret 12.508 STÅ ud af et budget på 12.543 STÅ. Det forventes at de resterende 35 STÅ registreres inden udgangen af august, hvor opgørelsen af STÅ-produktionen for 2023 lukkes. Fordelingen mellem takst 1 og takst 2 er ligeledes stort set som budgetteret – der mangler p.t. 8 STÅ på takst 2 – hvorfor budget forventes opnået.

Tabel 4: STÅ produktion, i antal STÅ til og med 29. august 2023

	2022, antal STÅ ÅTD	2023, antal STÅ ÅTD	2022, i pct. af total	2023, i pct. af total
September	257	221	2%	2%
Oktober	630	608	5%	5%
November	1.221	1.241	10%	10%
December	2.164	2.121	17%	17%
Januar	4.746	4.679	37%	37%
Februar	5.932	5.742	46%	46%
Marts	6.357	6.238	50%	50%
April	7.172	7.105	56%	57%
Maj	8.053	7.877	63%	63%
Juni	11.736	11.484	92%	92%
Juli	12.034	11.906	94%	95%
August	12.766	12.508	100%	99,7%
Total	12.766	12.543		

2.2. Andre indtægter

Andre indtægter dækker primært over deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelse samt huslejeindtægter. De forventede indtægter fra HD samt i kategorien øvrige indtægter er på niveau med primo budget og Q1, mens Master og MBA ikke helt er på niveau med primo budget og Q1, hvilket skyldes et lidt lavere optag på MBA og på de Master uddannelser som henvender sig til det private erhvervsliv.

Tabel 5: Andre indtægter

Mio. kr., i årets priser	Juli 2022	Juli 2023	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q1 2023	Q2 2023	Diff. Q2 ift. Q1 2023
HD	44	44	60	65	64	65	1
Master, MBA	59	60	86	93	92	90	-2
Øvrige indtægter	13	12	21	21	22	22	0
I alt	116	116	167	179	178	176	-2

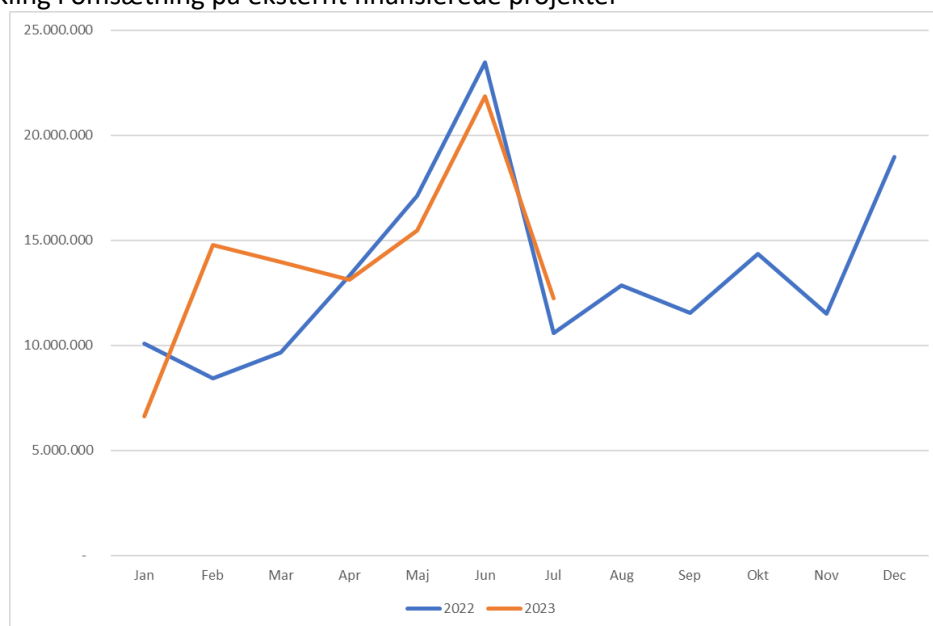
2.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser forventes at blive 5 mio. kr. bedre end forventet ved såvel primo budget og ved Q1 – se tabel 2. Dette skyldes en ekstraordinær indtægt på 7 mio. kr. som allerede er realiseret, hvorfor CBS per udgangen af juli har realiseret 15,5 mio. ud af en estimeret omsætning på 21 mio. kr.

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 meget anderledes end tidligere. Nedenstående figur viser udviklingen måned for måned på eksternt finansierede projekter for 2022 og 2023. Det skal hertil bemærkes at de enkelte projektansvarlige generelt er meget optimistiske, når de skal estimere hvad de kan forbruge, hvorfor der her suppleres med trendanalyser.

Figur 1: Udvikling i omsætning på eksternt finansierede projekter



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, og endelig har juli været 1,5 mio. kr. bedre end i 2022. CBS ligger p.t. 5 mio. kr. over 2022, og på den baggrund vurderes det ikke realistisk at opnå et resultat der ligger 16 mio. kr. over 2022, hvorfor Q2 nedjusteres med 5,5 mio. kr. sammenlignet med Q1. Direktionen planlægger at analysere området nærmere for at sikre en hensigtsmæssig budgetopfølgning i takt med, at området udgør en stigende andel af CBS' omsætning.

3. Omkostninger

Som det fremgår af tabel 6, forventes de samlede omkostninger at være 4 mio. kr. lavere end ved Q1, men omvendt 19 mio. kr. højere end i primo budgettet. Som omtalt i indledningen vil sammenligning her fokusere på differencer til Q1.

Tabel 6: Udvikling i de samlede omkostninger i 2023, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Juli 2022	Juli 2023	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q1 2023	Q2 2023	Diff. Q2 ift. Q1 2023
Videnskabeligt personale	297	300	508	516	513	515	2
Deltidsvidenskabeligt personale	52	52	99	100	100	100	-1
Administrativt personale	237	252	411	426	436	435	-1
Øvrige lønomkostninger	6	3	13	16	14	10	-4
Lønomkostninger i alt	593	607	1.031	1.058	1.063	1.059	-3
Husleje	73	78	102	110	110	109	-1
Af- og nedskrivninger	19	19	33	36	36	36	0
Øvrige driftsomkostninger:							
Rejser & konferencer	16	25	41	44	49	50	1
Bøger & tidsskrifter	34	32	40	46	46	43	-3
Kontorhold	27	31	62	54	58	58	0
IT- og BYG specialister	4	8	15	14	19	19	0
Forskning og udd. support	7	7	13	14	14	14	0
Management, revision og advokat	8	4	16	15	11	11	0
Bygningsdrift & vedligehold	46	57	90	97	93	97	4
IT-udstyr & Software	30	34	57	61	67	66	-1
Øvrige omkostninger	9	11	23	19	25	25	0
Driftsomkostninger i alt	271	306	492	511	529	527	-1
Finansielle poster	6	10	9	11	13	13	0
Drifts- og finansielle omkostninger i alt	277	316	501	522	541	540	-1
Omkostninger i alt	870	924	1.532	1.580	1.604	1.599	-4

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

De væsentligste ændringer i forhold til Q1 er:

3.1. Lønomkostninger

- **Videnskabeligt personale (VIP)**
 - Stigningen er primært grundet i regnskabsteknik og skal ses i sammenhæng med faldet i øvrige lønomkostninger. Der er således ved Q2 fordelt en række omkostninger (bidragsfinansierede ordninger, såsom bidrag til Statens Barselsfond, Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag, mv.) fra øvrig løn ud på VIP, TAP og DVIP. Hvis ikke der var lavet en fordeling ville VIP være marginalt lavere end ved Q1.

- **Administrativt personale (TAP)**

- Som for VIP er der også her allokeret omkostninger fra øvrige til TAP. Korrigeres for dette er TAP reduceret med ca. 3 mio. kr. som en konsekvens af fokus på ikke at genbesætte ledige stillinger, samt at det har vist sig vanskeligere at besætte nødvendige stillinger (primært på IT-området) end det var forecasted ved Q1.

3.2. Driftsomkostninger

- Den største afvigelse er på bygningsdrift og vedligehold, hvor der forventes et merforbrug på 4 mio. kr. sammenlignet med Q1. Forbruget forventes at være på niveau med budget, men det er primært fordi der sker en forskydning fra hvad der kan anlægges og ikke fordi forbruget er højere end estimeret ved Q1.
- Rejser & konferencer stiger 1 mio. kr., hvilket, hvis det holder stik, vil betyde at omkostningen til rejser og konferencer vil være på samme niveau som i 2019.
- Omkostningen til bøger og tidsskrifter estimeres til at være næsten 3 mio. kr. lavere end ved Q1. Det er især omkostninger til indkøb af databaser som forventes lavere.
- Endelig falder omkostningen til IT-udstyr og software med 1 mio. kr. Her er det især omkostninger til udviklingen af det nye studieadministrative system som på grund af projektets forsinkelse ikke bliver så høje som forventet i 2023.

4. Forventninger til CBS' likviditet for 2023

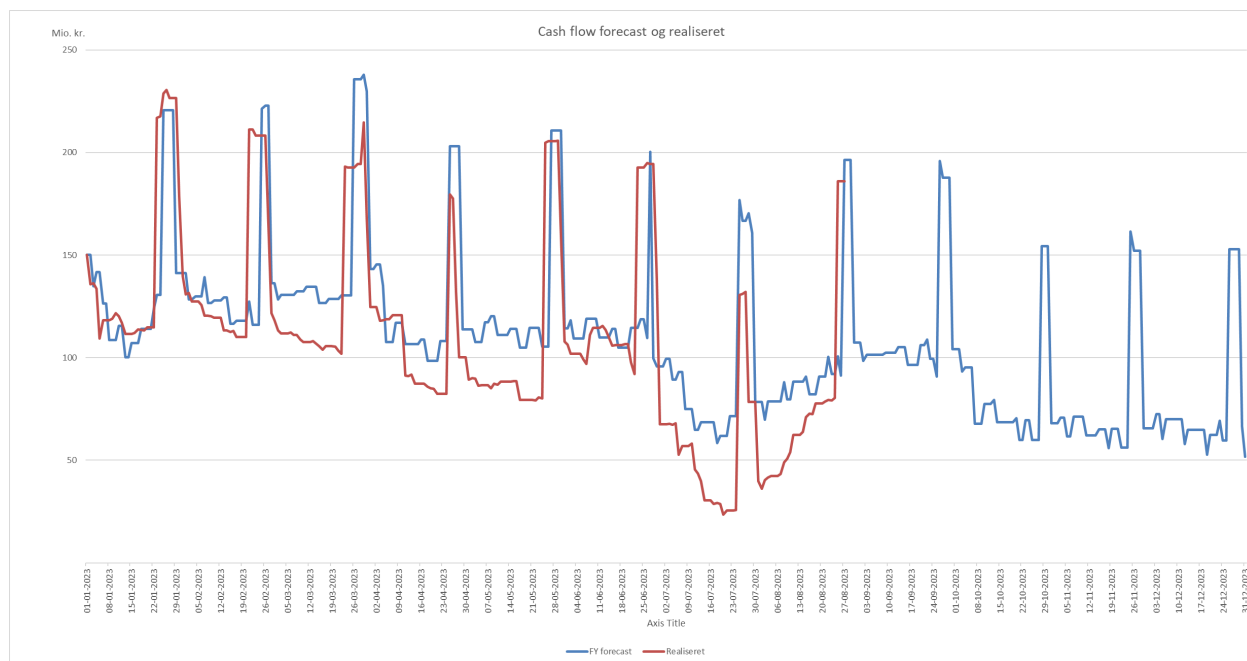
Ved indgangen til 2023 var CBS' likvide midler 151 mio. kr. jf. tabel 8. I forhold til Q1 har forventningen til likviditeten forbedret sig, således der nu forventes at være 104 mio. kr. i likvide midler ultimo året. Det er primært fordi der estimeres med færre investeringer, som fordeler sig mellem IT, hvor investeringen i nyt studieadministrativt system på grund af projektets forsinkelse forventes at blive mindre i 2023, og bygge og anlæg, hvor der dels er udgifter, der ikke forventes at kunne aktiveres samt investeringer, der ikke forventes afholdt.

Tabel 7: Likviditet, mio. kr.

Mio. kr.	Regnskab 2022	Budget 2023	Q1 2023	Q2 2023
Resultat	-47	-30	-45	-42
Afskrivninger, amortisation mv.	36	41	41	40
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	23	-	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	11	11	-4	-2
B Resultat af investeringsaktiviteter	-50	-68	-68	-53
Ændring i lange gældsforpligtelser	2			
Optagelse af ny prioritetsgæld		50	50	75
Afdrag på prioritetsgæld	-41	-42	-42	-42
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-39	8	8	33
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	-78	-49	-64	-22
Likvide midler primo	229	151	151	151
Likvide midler ultimo	151	102	87	129

Det skal særligt bemærkes at der i investeringsbudgettet er indeholdt en forventning om at CBS optager et lån på 75 mio. kr. inden udgangen af 2023. Som det fremgår af nedenstående figur 2, så har CBS generelt et højt forbrug i januar, blandt andet fordi der skal betales husleje for 1. kvartal. Hvis mønsteret for 2024 bliver som i 2023 (hvilket er et historisk typisk mønster), så vil der i januar være et træk på 50 mio. kr. Bemærk at cash flow forecast ikke indeholder likviditetstilførsel, hvorfor cash flow ved udgangen af 2022 i figur 2 ender 50 mio. kr. lavere end i tabel 7.

Figur 2: Cash flow – forecast og realiseret for 2023



Det vurderes at der er behov for et lån i størrelsen 75 mio. kr. for umiddelbart at sikre at der er tilstrækkelig likviditet i 2024. Dette forhold er nærmere uddybet i rammenotatet for budget 2024 og overslagsårene 2025-2027.

Bilag 1: Overblik over resultatopgørelse og prognoser i 2023

Mio. kr., årets priser	Juli 2022	Juli 2023	Regnskab 2022	Primo Budget 2023	Q1 2023	Q2 2023	Diff. Q2 ift. Q1 2023
Statstilskud	657	686	1.144	1.187	1.187	1.188	1
Andre indtægter	116	116	167	179	178	176	-2
Salg af varer og tjenesteydelser	6	16	12	16	16	21	5
Øvrige tilskud	93	98	162	168	178	173	-5
Indtægter i alt	872	915	1.484	1.549	1.559	1.558	-1
Videnskabeligt personale	297	300	508	516	513	515	2
Deltidsvidenskabeligt personale	52	52	99	100	100	100	-1
Administrativt personale	237	252	411	426	436	435	-1
Øvrige lønomkostninger	6	3	13	16	14	10	-4
Lønomkostninger i alt	593	607	1.031	1.058	1.063	1.059	-3
Husleje	73	78	102	110	110	109	-1
Af- og nedskrivninger	19	19	33	36	36	36	0
Øvrige driftsomkostninger:							0
Rejser & konferencer	16	25	41	44	49	50	1
Bøger & tidsskrifter	34	32	40	46	46	43	-3
Kontorhold	27	31	62	54	58	58	0
IT- og BYG specialister	4	8	15	14	19	19	0
Forskning og udd. support	7	7	13	14	14	14	0
Management, revision og advokat	8	4	16	15	11	11	0
Bygningsdrift & vedligehold	46	57	90	97	93	97	4
IT-udstyr & Software	30	34	57	61	67	66	-1
Øvrige omkostninger	9	11	23	19	25	25	0
Driftsomkostninger i alt	271	306	492	511	529	527	-1
Finansielle poster	6	10	9	11	13	13	0
Finansielle omkostninger i alt	6	10	9	11	13	13	0
Omkostninger i alt	870	924	1.532	1.580	1.604	1.599	-4
Resultat	2	-9	-47	-30	-45	-42	3
Egenkapital			453	422	408	411	3

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

Status for tilpasningsplanen

I dette notat orienteres om udmøntning af tilpasningsplanen, herunder personalereduktioner for at reducere lønomkostningerne med 45 mio. kr., som bestyrelsen godkendte i juni 2023.

Baggrund

Bestyrelsen vedtog i december 2022 et budget for 2023-2026, som kræver væsentlige besparelser i 2023 og de kommende år. Resultatmålet for 2023 i primobudgettet er et maksimalt underskud på -30 mio. kr. i 2023. Resultatet skal yderligere forbedres i 2024, og fra 2025 skal CBS have et positivt resultat.

På bestyrelsesmødet i marts 2023 blev bestyrelsen orienteret om de initiativer, som direktionen har besluttet for at nå de vedtagne budgetmål. På bestyrelsesmødet i juni 2023 behandlede bestyrelsen Q1-prognosen, som viste, at der i første kvartal 2023 var fundet en række varige besparelser, men at der i 2023 forventedes et underskud på -45 mio. kr. Direktionen foreslog derfor en tilpasningsplan indeholdende lønreduktioner på 45 mio. kr. og driftsbesparelser på 10 mio. kr., som bestyrelsen godkendte. Forslaget til tilpasningsplanen var forud for bestyrelsesmødet drøftet med institutlederne og de administrative ledere samt med HSU.

Aktivitet siden seneste forelæggelse for bestyrelsen

Umiddelbart efter bestyrelsesmødet den 19. juni 2023 sendte direktionen en orientering til alle medarbejdere på CBS om behovet for yderligere besparelser. Desuden gik direktionen sammen med institutlederne og de administrative ledere i gang med at analysere, hvordan tilpasningsplanen skulle tilrettelægges for at opnå de nødvendige omkostningsreduktioner og samtidig sikre CBS' opgavevaretagelse og langsigtede udvikling.

Efter sommerferien er direktionen gået i gang med at udmønte tilpasningsplanen, som består af følgende faser:

- August (uge 32-33): Opstartsfasen
Direktionen drøfter med institutlederne og de administrative ledere samt HSU bl.a. i) fordeling af lønreduktionskrav til de enkelte institutter og administrative enheder; ii) rammerne for afværgesforanstaltninger for at begrænse antallet af afskedigelser gennem frivillige fratrædelsesordninger, senioraftaler mv.; iii) kriterier til vurdering og udvælgelse af medarbejdere ifm. afskedigelser og afværgesforanstaltninger; samt iv) proces- og kommunikationsplan.

I opstartsfasen har direktionen også orienteret alle medarbejdere om, at CBS desværre bliver nødt til at gennemføre personalereduktioner. Endvidere afholdt direktionen et Town Hall Meeting for at orientere om tilpasningsplanen og for at svare på spørgsmål. Direktionen har efterfølgende fået mange skriftlige spørgsmål og kommentarer, som besvares hurtigst muligt. Svarene bliver løbende gjort tilgængelige på CBS Share (CBS' Intranet).

- August/september (uge 34-38): Afværgelsesfase

Direktionen har annonceret, at alle medarbejdere kan bede om en frivillig fratrædelsesordning eller senioraftale for at minimere antallet af afskedigelser. Den lokale ledelse vil i samarbejde med det relevante direktionsmedlem vurdere, om konkrete anmodninger om fratrædelsesordninger, senioraftaler, mv. er forenelige med instituttets/enhedens opgavevaretagelse, og har således mulighed for at afslå sådanne anmodninger.

I slutning af september vil direktionen vurdere omfanget af de anvendte afværgeforanstaltninger og på den baggrund opgøre, hvor mange afskedigelser, der skal foretages for at opnå besparelsesmålet. Direktionen forventer, at nogle institutter og enheder vil kunne opnå deres reduktionsmål gennem frivillige fratrædelsesaftaler, senioraftaler, mv., mens andre institutter/enheder skal foretage afskedigelser for at opnå deres reduktionsmål.

Lederne bliver trænet i varetagelse af deres ledelsesrolle og -opgaver i den aktuelle situation, herunder i, hvordan de afholder de såkaldte partshøringssamtaler ifm. afskedigelser. HR og direktionen er løbende i kontakt med lederne for at forberede dem bedst muligt.

- September-oktober (uge 39-40): Afskedigelsesfase

I denne fase træffer direktionen beslutning om antallet af afskedigelser samt hvilke medarbejdere, som indstilles til afskedigelse. Der afholdes partshøringssamtaler, hvor de udvalgte medarbejdere får besked om, at CBS påtænker at afskedige dem.

- Oktober (uge 41-42): Forhandlingsfase

Medarbejdere, der påtænkes afskediget, har krav på at blive hørt, inden direktionen træffer sin endelige beslutning om af afskedige de pågældende medarbejdere.

- Oktober (uge 43-44): Færdiggørelsesfasen

Afskedigelserne effektueres.

- November --> (uge 45-->): Landingsfase

Ledelsen skal have fokus på det psykiske arbejdsmiljø efter tilpasningsplanen, herunder på, hvordan instituttets/enhedens opgaver prioriteres eller justeres, samt hvordan CBS fortsat kan udvikles. Dette indebærer også en drøftelse med medarbejderrepræsentanterne om den fortsatte udvikling af CBS som arbejdsplads.

Direktionen har en løbende dialog med HSU og med institutlederne og de administrative ledere. Som følge af denne dialog er der undervejs foretaget justeringer i proces- og kommunikationsplanen med henblik på at få gennemført tilpasningsplanen så hensigtsmæssigt som muligt set fra både ledelsens og medarbejdernes side, samtidigt med at CBS fastholder det langsigtede mål om et budget i balance senest i 2025.

Q&A om besparelsesplanen

Senest opdateret 12. september 2023

Her kan du finde svar på spørgsmål i relation til den aktuelle besparellesproces.

Q&A'en vil løbende blive udbygget.

Indhold

1. Baggrund og besparelsesbehov	4
1.1. Hvorfor skal CBS spare?	4
1.2. Hvor meget skal der spares, og hvordan er besparelserne fordelt?	4
1.3. Hvorfor skal besparelserne gennemføres så hurtigt? Hvorfor kan besparelserne ikke afvente udfaldet af SPPR-indsatsen og den kommende uddannelsesreform?	5
1.4. Kan vi forvente yderligere besparelser de kommende år, fx som følge af uddannelsesreformen?	5
2. Om besparelsesplanen.....	6
2.1. Hvordan er besparelserne på løn fordelt på henholdsvis VIP- og TAP-området? Hvorfor skal nogle institutter/enheder spare mere end andre?	6
2.2. Hvordan påtænker man at finde driftsbesparelserne på 10 mio. kr.?	6
3. Om processen: Vurdering af medarbejdere og indledende skridt	7
3.1. Hvorfor skal alle medarbejdere vurderes? Hvordan bruges vurderingen ift. at beslutte, hvem der ikke længere skal være på CBS?	7
3.2. Hvem foretager vurderingerne af medarbejderne?	7
3.3. Hvad er kriterierne ift. vurderingen af medarbejderne?	7
3.4. Hvornår ved vi, hvor mange der skal afskediges?	8
3.5. Hvornår får man besked, hvis man bliver indstillet til afskedigelse?	8
4. Konsekvenser af besparelserne.....	9
4.1. Hvis vi bliver færre medarbejdere, skal dem, der bliver tilbage, så bare løbe stærkere?	9
4.2. Hvis mine opgaver bortfalder eller ændres, skal jeg så også fratræde?	9
5. Om afværgesforanstaltninger	10
5.1. Hvad er en 'afværgesforanstaltning'?	10
5.2. Hvilke afværgesforanstaltninger vil CBS gøre brug af?	10
5.3. Hvem kan få en frivillig fratrædelsesaftale eller senioraftale? Er frivillige fratrædelsesaftaler og senioraftaler noget, der tilbydes bredt til hele organisationen?	11
5.4. Hvad indebærer en frivillig fratrædelsesaftale?	11

5.5. Hvad indebærer en senioraftale?.....	13
5.6. Tilbud om hjælp fra konsulent med speciale i krisehåndtering	13

6. Om CBS' finansielle situation..... 14

6.1. Hvornår og hvorfor blev det besluttet at skifte økonomisk strategi på CBS?	14
6.2. Hvorfor er vi gået fra et overskud på 45 millioner kroner i 2021 til et underskud på 47 millioner kroner i 2022?	14
6.3. Hvorfor er underskuddet vokset fra 9 millioner kroner til et realiseret underskud på 47 millioner kroner i 2022?	15
6.4. Hvornår påbegyndte CBS besparelserne?	16
6.5. Har man overvejet at sælge nogle af bygningerne for at forbedre budgettet?.....	16
6.6. Udvikling i medarbejderantal over de seneste 5 år.....	17
6.7. Hvilke lån har CBS optaget?	18

1. Baggrund og besparelsesbehov

1.1. Hvorfor skal CBS spare?

CBS' formue (egenkapital) er bundet i bygninger, som vi tidligere har kunnet optage billige lån i, hvis der var behov for ekstra midler. Det nuværende høje renteniveau betyder imidlertid, at sådanne lån er blevet markant dyrere. Vi kan derfor ikke bruge af vores egenkapital i dét omfang, som vi ellers havde planlagt.

Samtidig er vores omkostninger i 2022 og 2023 steget væsentligt mere, end vi havde forventet, mens vores indtægter har været konstante.

Til sammen skaber dette et behov for relativt hurtigt at bringe balance mellem udgifter og indtægter. Det kan desværre kun realistisk ske gennem besparelser.

Vi har allerede i foråret fundet en del besparelser på driftsbudgettet (ca. 25 mio. kr.), men det er desværre ikke tilstrækkeligt. Derfor er vi nødsaget til at gennemføre yderligere besparelser.

For en mere uddybende forklaring på årsagerne til CBS' aktuelle økonomiske situation henvises til den mere detaljerede beskrivelse på Share:

<https://cbsshare.cbs.dk/nyheder/topnews/Pages/Baggrunden-for-CBS%E2%80%99-aktuelle-%C3%B8konomiske-situation.aspx>

1.2. Hvor meget skal der spares, og hvordan er besparelserne fordelt?

Der skal spares i alt 55 mio. kr. i forhold til Q1-niveauet. Disse fordeles med 10 mio. kr. på drift og 45 mio. kr. på løn. Af lønudgifterne skal halvdelen af besparelserne, dvs. i alt 22,5 mio. kr., findes blandt VIP-ansatte. De øvrige 22,5 mio. kr. skal findes blandt TAP-ansatte. Dette inkluderer potentielle besparelser blandt ansatte med ledelsesfunktioner.

Besparelserne skal gennemføres frem mod 2025, således at vi senest dér får bragt balance i økonomien.

1.3. Hvorfor skal besparelserne gennemføres så hurtigt? Hvorfor kan besparelserne ikke afvente udfaldet af SPPR-indsatsen og den kommende uddannelsesreform?

Det er på nuværende tidspunkt for tidligt at sige noget om, hvilke konkrete konsekvenser uddannelsesreformen vil have for CBS. Vi ved endnu ikke, hvor stor en del af CBS' kandidatuddannelser der skal omlægges, eller hvor meget vi vil skulle dimensionere vores bacheloruddannelser.

Vi kan imidlertid ikke afvente svarene på disse spørgsmål, hvis vi rettidigt skal nå i mål med de nødvendige besparelser. Hvis vi ikke relativt hurtigt får nedbragt vores omkostninger og får skabt balance i økonomien, vil vi være nødt til at skulle optage dyre lån for at kunne betale vores regninger. Det vil blot forøge de årlige omkostninger. På den måde vil vi på sigt kunne risikere at skulle spare endnu mere. Derfor er vi nødt til at foretage besparelserne allerede nu.

Direktionen ønsker samtidig ikke at foregribe SPPR-processen ved allerede nu at foreslå konkrete uddannelseslukninger, men der er i fordelingen af besparelserne på VIP-området taget højde for institutternes involvering i uddannelser, vi allerede nu ved skal lukkes, eksempelvis en række cand.merc.-linjer.

1.4. Kan vi forvente yderligere besparelser de kommende år, fx som følge af uddannelsesreformen?

Vi håber, at vi med de besparelser, vi gennemfører nu, får skabt balance i vores budget, så vi ikke skal gennemføre nye besparelser igen om få år.

De eventuelle økonomiske konsekvenser, som uddannelsesreformen kan få for CBS, vil først træde i kraft på et senere tidspunkt. Der er mange detaljer, der ikke er på plads i forhold til, hvordan kandidatreformen implementeres. Derfor er det svært at give et konkret svar på, hvad reformen kommer til at betyde for CBS' økonomi på sigt. Som en del af aftalen tilføres midler til universitetssektoren, men hvordan midlerne konkret fordeles på de enkelte institutioner, er endnu ikke besluttet.

Vi ved, at universitetssektoren samlet set fra 2025 skal dimensionere med 8 % på bacheloruddannelserne. Vi ved dog endnu ikke, hvordan dimensioneringen fordeles på tværs af universiteter og fagområder. Det skal det kommende kandidatudvalg drøfte. Og derfor ved vi pt. heller ikke, om eller hvor meget CBS skal dimensionere.

2. Om besparelsesplanen

2.1. Hvordan er besparelserne på løn fordelt på henholdsvis VIP- og TAP-området? Hvorfor skal nogle institutter/enheder spare mere end andre?

Besparelserne er for størstedelens vedkommende fordelt proportionalt, men også andre relevante forhold er taget i betragtning.

På VIP-området fordeles størstedelen af det samlede beløb (22,5 mio. kr.) proportionalt mellem institutterne på baggrund af deres størrelse (antal VIP). Dette øger muligheden for at håndtere en større del af lønreduktionerne gennem frivillige aftaler el.lign. Det resterende beløb fordeles på baggrund af en vurdering af institutternes aktivitetsniveau pr. VIP (STÅ-produktion, hjemtag af eksterne midler og forskningsproduktion) samt allerede kendte uddannelseslukninger, fx en række cand.merc.-linjer.

På TAP-området fordeles besparelserne proportional ift. antallet af TAP-årsværk pr. enhed (ekskl. eksternt finansierede TAP-årsværk) med justering for de enkelte enheders vækst siden 2020 og deres muligheder for at tilpasse eller effektivisere deres opgavevaretagelse.

Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at der ikke er tale om et fuldstændig eksakt mål for hvert enkelt institut eller enhed. Besparelserne skal ses i deres helhed og udgør en samlet sum, som i fællesskab skal opnås. Nogle institutter/enheder vil derfor kunne eller skulle finde en lille smule mere og andre lidt mindre end det givne besparelsesmål.

På Share ligger en oversigt over de samlede reduktionsmål fordelt på institutter og enheder. Du kan finde oversigten her:

<https://cbsshare.cbs.dk/organisation/besparelsesplanen/Documents/Fordeling.pdf>

2.2. Hvordan påtænker man at finde driftsbesparelserne på 10 mio. kr.?

Det er endnu ikke præcist afklaret, hvordan driftsbesparelserne på 10 mio. kr. skal findes, men det vil sandsynligvis være på bygningsområdet, hvor vi vil kunne prioritere blandt renoveringsprojekterne og samtidig justere dén hastighed, hvormed vi vil gennemføre renoveringsprojekter. Endvidere skal vi kigge meget kritisk på niveauet for rejseomkostninger og kontorhold (repræsentation). Derudover vil der fortsat være generelt fokus på driftsomkostningerne på hele CBS, eksempelvis ved en kvartalsvis opfølgning på, at alle enheder overholder deres driftsbudgetter.

3. Om processen: Vurdering af medarbejdere og indledende skridt

3.1. Hvorfor skal alle medarbejdere vurderes? Hvordan bruges vurderingen ift. at beslutte, hvem der ikke længere skal være på CBS?

Fordi der er tale om personalereduktioner begrundet i CBS' økonomiske forhold, er der et juridisk krav om, at der skal foretages en vurdering af hvilke medarbejdere, der ud fra objektive kriterier vil være mindst kritiske i forhold til CBS' fremtidige opgaveløsning. Kriterierne er besluttet af direktionen efter dialog med HSU.

Der foretages derfor en vurdering af de enkelte medarbejdere på baggrund af de vedtagne objektive kriterier specificeret inden for opgavepræstation, potentiale og tilgang.

Der gøres opmærksom på, at vurderingerne ikke anvendes til andre formål end denne personalereduktion.

3.2. Hvem foretager vurderingerne af medarbejderne?

Vurderingerne foretages af institutledere og kontorchefer, altså de ledere, der refererer direkte til et direktionsmedlem. I det omfang, den enkelte medarbejder ikke refererer direkte til en institutleder/kontorchef, vil der indgå input fra ledere i organisationen, som har direkte personaleansvar for medarbejderen (teamleder el.lign.).

3.3. Hvad er kriterierne ift. vurderingen af medarbejderne?

Der foretages en vurdering af hver enkelt medarbejder på baggrund af en række objektive kriterier. De objektive kriterier ligger inden for tre hovedområder, som for både VIP og TAP er nærmere defineret og aftalt mellem ledelsen og HSU. Kriterierne prioriteres ikke; de indgår alle i en helhedsvurdering.

Læs kriterierne i deres helhed her:

<https://cbsshare.cbs.dk/organisation/besparelsesplanen/Documents/Vurderingskriterier.pdf>

3.4. Hvornår ved vi, hvor mange der skal afskediges?

Når fasen med dialog om mulige afværgeforanstaltninger i form af frivillige aftaler (fratrædelsesaftaler og senioraftaler) er gennemført ultimo september, vil der kunne etableres et overblik over, hvor langt CBS er kommet i forhold til at finde de nødvendige reduktioner, og derfor også hvor mange afskedigelser, det derefter vil være nødvendigt at foretage. Umiddelbart herefter vil lederne på baggrund af de foretagne vurderinger udvælge de konkrete medarbejdere, der skal indstilles til direktionen til afskedigelse.

3.5. Hvornår får man besked, hvis man bliver indstillet til afskedigelse?

I slutningen af september vurderes det, hvor langt CBS er nået med at opfylde besparelsesmålet gennem frivillige fratrædelsesaftaler, aftaler om seniorordninger m.m. På dette tidspunkt fastlægges det endeligt, hvordan de resterende personalereduktioner konkret skal gennemføres og meldes ud. Udmeldingen sker forventeligt i uge 40.

4. Konsekvenser af besparelserne

4.1. Hvis vi bliver færre medarbejdere, skal dem, der bliver tilbage, så bare løbe stærkere?

Hvis vi bliver færre medarbejdere, vil det selvsagt have indflydelse på antallet og karakteren af de opgaver, CBS kan og skal løse. Der vil snarest derefter skulle ske en vurdering og prioritering af de nuværende aktiviteter, opgaver og service- og kvalitetsniveau. Det vil være nogle overvejelser, der bl.a. vil skulle finde sted i hver enkelt afdeling og på hvert enkelt institut i dialog mellem enhedens ledere og medarbejdere.

4.2. Hvis mine opgaver bortfalder eller ændres, skal jeg så også fratræde?

Nej, ikke nødvendigvis. Der vil ikke automatisk være en 1:1 sammenhæng ml. eventuelt opgavebortfald og de medarbejdere, der vil blive omfattet af personalereduktionerne, idet der kan ske en omfordeling af opgaverne. Det handler grundlæggende om at se på, hvilke kompetencer der er mest behov for ift. den fremadrettede opgaveportefølje.

5. Om afværgenforanstaltninger

5.1. *Hvad er en 'afværgenforanstaltning'?*

CBS er forpligtet til at søge at afværge, at der skal ske afskedigelser, når begrundelsen for personalereduktioner ligger i CBS' generelle forhold (som eksempelvis økonomiske udfordringer). Det betyder, at CBS i denne situation skal forsøge at gennemføre nedskæringerne i lønomkostninger ved at tilbyde medarbejdere alternative måder at medvirke til omkostningsreduktionen på end afskedigelse.

5.2. *Hvilke afværgenforanstaltninger vil CBS gøre brug af?*

For at reducere antallet af påtænkte afskedigelser søger CBS at anvende og tilbyde disse mulige afværgenforanstaltninger:

- Naturlig afgang
- Omplacering
- Frivillige fratrædelsesaftaler
- Senioraftaler

Hvis man som ansat på CBS er interesseret i en frivillig fratrædelsesaftale eller en senioraftale, vil man have mulighed for i perioden mellem den 4. september og den 20. september at henvende sig til sin nærmeste leder med henblik på at indlede en dialog om indgåelse af en mulig aftale.

De grundlæggende rammevilkår, der gælder for aftalerne, er beskrevet i nyhed på Share af 31/8-23 (<https://cbsshare.cbs.dk/nyheder/topnews/Pages/Justering-af-processen-vedr.-besparelser.aspx>) samt nedenfor under afsnittene 5.3-5.5.

Aftalerne skal som altovervejende udgangspunkt være indgået inden den 30. september.

Det er en ledelsesmæssig beslutning, om man kan blive tilbudt en aftale – det handler bl.a. om, hvorvidt det driftsmæssigt vil være muligt for CBS at undvære ens arbejdskraft enten helt eller delvis fremover. Specifikke vilkår ift. aftalen – f.eks. det konkrete pensioneringstidspunkt, hvis man har planer om at gå på pension ifm. aftalen – vil være genstand for en konkret forhandling mellem en selv og ledelsen.

5.3. Hvem kan få en frivillig fratrædelsesaftale eller senioraftale? Er frivillige fratrædelsesaftaler og senioraftaler noget, der tilbydes bredt til hele organisationen?

Som nævnt ovenfor, er det en forudsætning for indgåelse af en aftale, at ledelsen vurderer det muligt at undvære den pågældende, dvs. at 'driften' kan hænge sammen også helt eller delvist uden arbejdskraften fra den medarbejder, der indgår en frivillig fratrædelsesaftale eller senioraftale med. En medarbejder har altså ikke krav på en frivillig fratrædelsesaftale eller en senioraftale.

Herudover bemærkes, at man som medarbejder i øvrigt – uanset ens alder og anciennitet – altid kan anmode om en nedgang i arbejdstid (uden for rammerne for senioraftaler), og ens leder vil da tage stilling til anmodningen. Afhængigt af, om omstændighederne – navnlig i forhold til de driftsmæssige forhold – gør det relevant for ledelsen at imødekomme, vil CBS kunne bevilge nedsættelse af den ugentlige arbejdstid. I dette tilfælde vil en aftale om nedsat arbejdstid dog ikke indeholde pensionskompensation.

5.4. Hvad indebærer en frivillig fratrædelsesaftale?

En frivillig fratrædelse indebærer, at en medarbejder stilles på samme måde som – eller bedre end – hvis man blev afskediget. En fratrædelsesaftale er samtidig bindende, og derfor kan man ikke efterfølgende gøre indsigelse mod de aftalte vilkår.

En frivillig fratrædelsesaftale kan være baseret på tre forskellige typer indhold:

- 1) Hvis det er relevant, og driftsmæssige hensyn tillader det, kan man som medarbejder blive tilbudt tjenestefrihed med løn eller opgavetilpasning i en periode svarende til dele af eller hele det opsigelsesvarsel, der ville have været, hvis man var blevet afskediget af CBS i oktober 2023. Der vil ske modregning i løn fra nyt arbejde, der måtte opnås i en periode med tjenestefrihed. Der modregnes dog ikke i de første 3 måneders løn fra en ny ansættelse. Ved anden ansættelse på CBS i aftaleperioden bortfalder fratrædelsesaftalen.

I forhold til frivillige fratrædelsesaftaler gælder, at der vil ske modregning af ferie m.m., hvilket indebærer, at opsparet ferie, særlige feriedage og optjent flekstid i videst muligt omfang afholdes i tjenestefrihedsperioden, subsidiært i opsigelsesperioden (hvis tjenestefrihed ikke imødekommes i den fulde periode, frem til man fratræder).

- 2) Herudover gælder – uanset om man tilbydes tjenestefrihed med løn eller ikke – at hvis man har været ansat mindst 12 år uafbrudt i staten eller folkekirken, vil man få udbetalt et fratrædelsesbeløb, når man fratræder sin stilling. Størrelsen af fratrædelsesbeløbet svarer til
- 1 måneds løn, når man har været ansat uafbrudt i mellem 12 og 15 år
 - 2 måneders løn, når man har været ansat uafbrudt mellem 15 og 18 år, og
 - 3 måneders løn, når man har været ansat uafbrudt i 18 år og derover.

I tillæg hertil kan newplacement (dvs. jobrådgivning gennem en til CBS tilknyttet konsulent) eller, i helt særlige tilfælde, selvvalgt kompetenceudvikling inden for visse rammer indgå. Newplacement eller selvvalgt kompetenceudvikling forudsætter, at man ikke går på pension ved fratrædelsen. Desuden gælder, at newplacement/kompetenceudvikling ikke tilbydes til studentermedhjælpere, DVIP eller andre, der ikke har deres hovedbeskæftigelse på CBS.

- 3) For ansatte, der efter gældende regler har ret til at få udbetalt pension på fratrædelsestidspunktet, kan en frivillig fratrædelsesaftale indgås, hvor man får indbetalt et ekstraordinært pensionsbidrag til sin pensionskasse. Beløbet vil, afhængig af den ansattes anciennitet, svare til op til 4 års pensionsindbetalinger, dvs. omtrent 7-8 måneders løn. I denne situation kan der hverken gives en periode med tjenestefrihed med løn/opgavetilpasning eller et fratrædelsesbeløb.

I forbindelse med en frivillig fratrædelsesaftale for en fastansat videnskabelig medarbejder med forskningsforpligtelse (professor eller lektor), kan der, hvis CBS skønner det relevant, aftales tilknytning som emeritus for en på forhånd fastlagt tidsperiode af 1-5 års varighed ad gangen, jf. CBS' til enhver tid gældende Retningslinjer om emeritusordninger.

Du kan få mere information om, hvad et newplacement-forløb indeholder, i materialet om newplacement fra CBS' tilknyttede konsulent, som du finder her:

https://cbsshare.cbs.dk/organisation/besparelsesplanen/Documents/Newplacement_dansk.pdf

Det vil sjældent være relevant for chefkonsulenter med personaleledelse at indgå en fratrædelsesaftale i forbindelse med en besparelsesproces som denne. Det skyldes, at chefkonsulenter med personaleledelse – i tilfælde af, at CBS træffer beslutning om afskedigelse – har krav på en særlig overenskomstbaseret fratrædelsesgodtgørelse, fra de har været ansat i stillingen 1 år, ligesom der herudover vil blive udbetalt samme fratrædelsesgodtgørelse efter funktionærlovens § 2a som til øvrige medarbejdere, hvis anciennitetskravene for denne er opfyldt. Disse samlede vilkår vil typisk ikke kunne rummes inden for rammerne af cirkulæret om frivillig fratræden, som er CBS' hjemmel for at indgå en aftale om frivillig fratræden. Således vil vilkårene ved en afskedigelse næsten altid være bedre for en chefkonsulent med personaleledelse end hvis medarbejderen søger om en frivillig aftale.

Det betyder, at i det omfang, der måtte vise sig behov for at nedlægge stillinger for chefkonsulenter med personaleledelse, vil dette grundlæggende ske gennem afskedigelse fra CBS' side af de pågældende ansatte.

5.5. Hvad indebærer en senioraftale?

CBS kan tilbyde to forskellige typer senioraftaler:

- 1) En medarbejder med ledelsesansvar, som er fyldt 58 år, og som har været ansat på fuld tid som leder i staten uafbrudt i mindst 10 år, kan tilbydes en aftale om en retrætestilling. Det betyder, at medarbejderen overflyttes til en stilling uden ledelsesansvar (for ledere med en tilbagegangsstilling vil dette være tilbagegangsstillingen) og får sin løn nedsat tilsvarende. Medarbejderen vil dog bevare den samme pensionsindbetaling som i lederstillingen.
- 2) En medarbejder, som er fyldt 60 år, og som har været ansat i staten i mindst 10 år, kan indgå en aftale om nedsat arbejdstid. Antallet af timer pr. uge med den nye arbejdstid skal i dette tilfælde være mindst 15, og lønnen reguleres tilsvarende ned. Medarbejderen vil dog bevare den samme pensionsindbetaling som med sit hidtidige (højere) timetal.

En senioraftale kan indeholde en dato for, hvornår ansættelsen ophører, ligesom der til fastansatte videnskabelige medarbejdere med forskningsforpligtelse (hvis relevant for CBS og den ansatte) kan indgå vilkår om en mulig emeritustilknytning for en på forhånd fastlagt tidsperiode af 1-5 års varighed ad gangen, jf. CBS' til enhver tid gældende Retningslinjer om emeritusordninger.

5.6. Tilbud om hjælp fra konsulent med speciale i krisehåndtering

Ved behov for psykologisk hjælp kan CBS' faste psykologordning hos Prescriba benyttes. Prescriba kan kontaktes på telefon 7022 1266.

Se evt. også siden om dette tilbud på Share:

https://cbsshare.cbs.dk/hr/organisation_udvikling/Pages/Arbejdsmilj%c3%b8.aspx

6. Om CBS' finansielle situation

6.1. Hvornår og hvorfor blev det besluttet at skifte økonomisk strategi på CBS?

Direktionen udarbejdede i efteråret 2022 et budgetrammenotat for 2023-2026, som indebar en konsolideringsstrategi. Budgetrammenotatet blev forelagt bestyrelsen. Den nye konsolideringsstrategi skulle erstatte den mere ekspansive budgetstrategi, som bestyrelsen vedtog året forinden for perioden 2022-2025.

Du kan læse mere om baggrunden i bestyrelsens mødemateriale fra november 2022: <https://services-webdav.cbs.dk/doc/cbs-bestyrelsesmoede-2022-11-25.pdf> (pkt. 5, side 50-54).

Budgetrammenotatet beskriver, at CBS' økonomiske fokus indtil 2022 var på egenkapitalens størrelse, og herunder særligt på, hvor meget vi kunne investere, og derved nedbringe vores egenkapital. I 2022 steg renten og CBS' omkostninger kraftigt pga. inflation. Dette medførte behov for at ændre den tidligere målsætning om at nedbringe egenkapitalen gennem investeringer. De ændrede forudsætninger gjorde det samtidig nødvendigt at sikre universitetets likviditetsbeholdning og overveje behovet for og omkostningerne ved at tage lån.

I december 2022 fremlagde direktionen det endelige budgetforslag for 2023-2026 for bestyrelsen: https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/fil_til_cbs.dk_b4_151222_0.pdf, (pkt. 5, side 30-42).

Det godkendte budget forudsatte en række besparelser for at kunne nå et positivt årsresultat fra 2025 og frem. Metoden til at opnå dette resultat var at reducere underskuddet i 2023 og 2024 i forhold til det tidligere vedtagne budget for 2022-2025. Bestyrelsen godkendte det forelagte budget for 2023-2026, herunder det anbefalede fokus på egenkapital, likviditet og låneforhold.

6.2. Hvorfor er vi gået fra et overskud på 45 millioner kroner i 2021 til et underskud på 47 millioner kroner i 2022?

CBS havde planlagt et underskud på 9 millioner kroner i det oprindelige budget for 2022. I løbet af 2022 nedjusterede CBS årets resultat i Q1-, Q2- og Q3-prognoserne pga. stigende omkostninger og faldende indkomst, indtil året sluttede med et underskud på 47 millioner kroner.

Differencen mellem årets resultat for hhv. 2022 og 2021, såvel som differencen mellem det oprindelige budget og resultatet for 2022, bliver forklaret i tabel 14 i bestyrelsesmaterialet fra marts 2023:

<https://services-webdav.cbs.dk/doc/cbs-bestyrelsesmoede-2023-03-27.pdf>

(pkt. 5c, side 112-122).

Ved sammenligning af årsresultaterne for 2021 (+45 millioner kroner) og 2022 (-47 millioner kroner), ses en stigning i indkomsten på 15 millioner kroner fra forskningsbevillinger ('Øvrige tilskud'). Lønomkostningerne steg samlet med 40 millioner kroner i 2022, hvoraf de 28 millioner gik til VIP-lønninger og 19 millioner kroner til TAP-lønninger, mens lønomkostningerne for DVIP og andre ansættelsesforhold faldt.

I løbet af 2022 steg CBS' driftsomkostninger med 71 millioner kroner. Det skyldtes primært, at udgifterne til bygninger og bygningsvedligeholdelse steg, særligt fordi CBS i 2021 besluttede sig for to nye lejemål, nemlig Finsensvej 6 og Peter Bangs Vej 36, for at imødekomme efterspørgslen på undervisnings- og kontorfaciliteter, som steg med det voksende medarbejderantal. Derudover steg omkostningerne til rejseaktivitet og konferencer samt repræsentation (møder og events) kraftigt fra 2021 til 2022, fordi omkostningerne i 2021 var unaturligt lave pga. COVID-19.

6.3. Hvorfor er underskuddet vokset fra 9 millioner kroner til et realiseret underskud på 47 millioner kroner i 2022?

CBS havde planlagt et underskud på 9 millioner kroner i det oprindelige budget for 2022. I løbet af 2022 nedjusterede CBS årets resultat i Q1-, Q2- og Q3-prognosen pga. stigende omkostninger og faldende indkomst, indtil året sluttede med et underskud på 47 millioner kroner.

Differencen mellem årets resultat for hhv. 2022 og 2021, såvel som differencen mellem det oprindelige budget og resultatet for 2022, bliver forklaret i tabel 14 i bestyrelsesmaterialet fra marts 2023:

<https://services-webdav.cbs.dk/doc/cbs-bestyrelsesmoede-2023-03-27.pdf>

(pkt. 5c, side 112-122).

Når årets resultat for 2022 (-47 millioner kroner) sammenlignes med det oprindelige budget for 2022 (DKK -9 million), kan det ses, at CBS' indkomst samlet faldt med 15 millioner. Denne sum fordelte sig med 18 millioner mindre i STÅ-indkomst, 10 millioner mindre fra efter- og videreuddannelsesområdet og 8 millioner mindre fra øvrige indkomster, mens indtægterne fra forskningsbevillinger steg med 21 millioner kroner. Lønomkostningerne i 2022 var 4 millioner kroner højere end i det oprindelige budget, mens driftsomkostningerne steg med 23 millioner kroner i forhold til budgettet, særligt pga. højere rejse- og conferenceomkostninger samt repræsentation (møder og events).

6.4. Hvornår påbegyndte CBS besparelserne?

CBS påbegyndte besparelserne i efteråret 2022, hvilket kan ses af budgetrammen, som blev forelagt bestyrelsen i november 2022, og igen af budgetforslaget for 2023, som blev godkendt af bestyrelsen i december 2022. Du kan læse materialet her:

- Budgetramme til bestyrelsesmøde i november 2022:
<https://services-webdav.cbs.dk/doc/cbs-bestyrelsesmoede-2022-11-25.pdf>
(agenda item nr. 5, page 50-54)
- Endeligt budgetforslag for 2023-26, som blev godkendt af bestyrelsen:
https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/fil_til_cbs.dk_b4_151222_0.pdf, (pkt. 5, side 30-42)

Allerede i efteråret 2022 udskød CBS en række bygningsrenoveringer og investeringer i it-infrastruktur. Samtidig blev driftsomkostningerne beskåret. Endelig blev det planlagt at nedbringe lønomkostningerne for TAP gennem et øget fokus på digitalisering og optimering af administrative procedurer.

I marts 2023 blev en række budgetforbedringer introduceret og omtalt på Share:
<https://cbsshare.cbs.dk/nyheder/topnews/Pages/Efter-%C3%A5r-med-st%C3%A6rk-v%C3%A6kst-p%C3%A5-CBS-l%C3%B8fter-vi-foden-fra-speederen.aspx>

Selvom disse tiltag har bidraget til at forbedre CBS' budget, har de i det lange løb ikke været tilstrækkelige til at budgettet blev overholdt. Derfor er CBS desværre nødsaget til at implementere yderligere besparelser, bl.a. på medarbejderområdet for at spare på lønomkostningerne og opnå balance i budgettet fra 2025.

6.5. Har man overvejet at sælge nogle af bygningerne for at forbedre budgettet?

CBS' bygningsportefølje er under stadig optimering. Dette indebærer en løbende tilpasning af porteføljen, så der skabes balance mellem at tilbyde gode undervisnings- og kontorfaciliteter til studerende og medarbejdere, og driftsomkostningerne samtidig holdes nede. CBS' Campusstrategi beskriver udførligt, hvordan CBS kan tilbyde både moderne og velegnede undervisnings- og kontorfaciliteter.

På bestyrelsesmødet i marts 2023 præsenterede direktionen et forretningseftersyn af CBS' ejendomsportefølje, som gennemføres hvert andet år, for bestyrelsen:
<https://services-webdav.cbs.dk/doc/cbs-bestyrelsesmoede-2023-03-27.pdf>
(pkt. 7, side 142-176).

På side 150 kan man se en oversigt over CBS' ejendomsportefølje.

I 2021 lejede CBS Finsensvej 6 og Peter Bangs Vej 36 for at imødekomme behovet for nye undervisnings- og kontorfaciliteter pga. en stigning i medarbejderantallet.

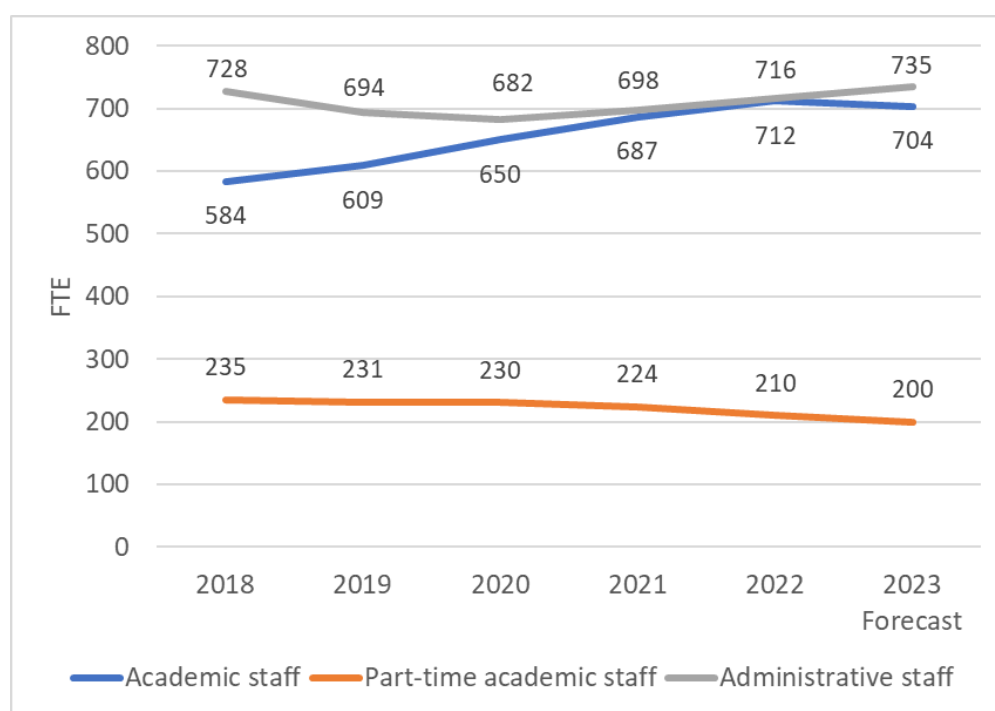
I 2023 opsagde CBS lejemålet Solbjergvej 3 (eksamensfaciliteter), da lejemålets faciliteter ikke længere var nødvendige i den samlede portefølje.

CBS vurderer løbende, om vi hensigtsmæssigt kan sælge bygninger eller opsige lejemål for at reducere vores driftsomkostninger. Færre kvadratmeter kræver dog, at vi kan absorbere flere aktiviteter i den tilbageblevne bygningsmasse, og det vil kræve en mere effektiv pladsudnyttelse.

Bemærk, at CBS' bestyrelse i marts 2023 godkendte anvendelsen af overskuddet fra bygninger, vi eventuelt måtte sælge i 2022-2026, til at investere i nødvendig bygningsvedligeholdelse, særligt renovering af Solbjerg Plads 3 og kantinekøkkenerne.

6.6. Udvikling i medarbejderantal over de seneste 5 år

Udviklingen i medarbejderantal fra 2018 og frem til nu kan ses af nedenstående figur:



Udviklingen i VIP pr. institut fra 2021 og frem til nu kan ses af denne tabel:

Department	Forecast		
	2021	2022	2023
MARKTG	38,7	40,5	39,6
DIGI	50,5	48,7	47,2
FI	55,1	59,1	62,3
EGB	45,7	45,6	42,3
BHL	101,7	101,5	98,6
IOA	78,9	86,7	80,6
OM	40,2	37,3	30,9
ACC	49,9	54,2	54,6
SI	66,6	68,3	72,3
ECON	57,6	59,7	58,6
MSC	98,1	108,9	115,7
Other*)	4,0	1,5	1,1
	687,0	712,0	704,0

*) Omfatter strategiske indsatser, uddannelsesaktiviteter på tværs af CBS etc.

6.7. Hvilke lån har CBS optaget?

CBS rapporterer om realkreditgælden i årsrapporterne.

Årsrapporten for 2022 kan læses her:

https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/call_to_action/cbs-aarsrapport_2022_dk.pdf (gæld til realkreditinstitutter kan ses på side 60).

Ved udgangen af 2022 havde CBS en restgæld (inkl. amortisering) på 368 millioner kroner. 72 % af CBS' lån er fastforrentede og 28 % er med variabel rente. De senest optagne lån er med renter på mellem -0,5 % og 1 %, mens to ældre lån har en rente på 2,5 %. Bemærk, at CBS er en offentlig institution og derfor ikke må have afdragsfrie lån eller benytte sig af renteswap.

Budgetrammenotat 2024-2027

I det følgende fremlægges budgetramme for budget 2024 og budgetoverslagsår 2025-2027 på CBS. Budgetrammen er baseret på aktuelle forudsætninger fra Forslag til finanslov 2024, grundlæggende forudsætninger for CBS' økonomi samt CBS' nuværende strategiske prioriteringer. Budget 2024 og budgetoverslagsårene er opgjort i 2024-priser.

Notatet er opbygget, så afsnit I gennemgår budgetrammens forudsætninger, mens afsnit II præsenterer et overblik over resultatopgørelsen for 2024 samt budgetoverslagsårene 2025-2027. Afslutningsvis fokuserer afsnit III på CBS' likviditet.

Opgørelsen af Q2 2023 viser, at CBS' resultat for 2023 forventes at blive et underskud på 42 mio. kr. For 2024 forventes resultatet at blive et væsentligt mindre underskud på omkring 6 mio. kr., mens der for årene 2025 til 2027 igen planlægges med overskud (i størrelsen 1-2 pct. af indtægterne).

I overslagsperioden forventes kun moderat udvikling i omsætningen, og resultatforbedringen skal derfor hovedsageligt opnås gennem en begrænsning af omkostningerne. Som en del af besparelserne gennemfører CBS i efteråret 2023 en reduktion i antallet af medarbejdere. En økonomisk effekt af dette forventes at slå delvist igennem i 2024 (på grund af opsigelsesvarsler), mens fuld effekt kan forventes i 2025.

Afsnit I: Forudsætninger for budgetramme 2023

Herunder præsenteres de forudsætninger, som er lagt til grund for udarbejdelse af budget og budgetoverslagsår.

Forslag til finansloven for 2024 (FFL24) for Copenhagen Business School "CBS" svarende til §19.22.21. De væsentligste delelementer er:

- Takst 1-forhøjelsen til uddannelsesbevillinger er i Forslag til finansloven for 2024 medtaget for 2024 men endnu ikke for årene 2025 til 2027. Takst 1-forhøjelsen er dog permanentgjort ifm. aftalen om kandidatreformen, og derfor er takst 1-forhøjelsen også indarbejdet i budget for 2025-2027.
- Forslag til finanslov er baseret på en stabil STÅ-aktivitet hen over perioden. Indtægtsberegningerne er baseret på følgende aktivitet:
 - 2024: 11.436 STÅ
 - 2025: 11.602 STÅ
 - 2026: 11.559 STÅ
 - 2027: 11.409 STÅ

CBS er fra Uddannelses- og Forskningsministeriet blevet oplyst om, at der i forbindelse med kandidatreformen kan komme reduktioner i STÅ-tallene. Disse vil formentlig påvirke tallene fra 2026, men da de alene påvirker optag, vil effekt heraf primært forekomme efter 2027,

hvorfor der ikke er indarbejdet korrektion for kandidatreformens eventuelle påvirkning af tallene i nærværende notat.

- Fra 2027 forekommer en bevillingsskrænt på basisforskningsbevillingen på 140 mio. kr., som forventes udlignet i forbindelse med de årlige forhandlinger om udmøntning af forskningsreserven i lighed med tidligere år.
- Indeksering af statstilskud med 4,4 pct. i 2024. Denne procentsats fremkommer ved beregning af indeksering af løn med 3,6 pct. (vægter 60 pct. i beregning) og forbrugerprisindeks med 5,5 pct. (vægt 40 pct.)
- Bemærk ved gennemlæsning af tabel 1 (herunder), at kolonnerne Q2 2023 (2024-priser), budget samt budgetoverslagsår for 2025 til 2027 alle er i 2024-priser. Dette indebærer, at den vækst, der følger af pris- og lønudvikling, er elimineret, hvorfor forskellige værdier kolonnerne imellem således alene repræsenterer vækst i aktiviteter.

Budgettet for CBS er lavet med udgangspunkt i følgende generelle antagelser om og forventninger til pris- og lønudviklingen, samfundet og politik:

- Den høje inflation, der udgjorde en markant usikkerhed ved budget 2023, er i løbet af 2023 faldet til et lavere niveau. Det forventes ikke, at der kommer en ny kraftig stigning i inflationen, herunder heller ikke i energipriser, men tværtimod at der sker en gradvis reduktion af inflationen hen over perioden.
- Der forventes et lidt højere lønpres i de kommende år, hvilket delvist vil blive kompenseret via den årlige regulering af indtægterne fra staten. Bemærk, at de statslige overenskomster skal forhandles i 2024.
- Renten forventes at være på et niveau, der er nogenlunde som i dag.

Afsnit II: Budgetramme for 2024 og overslagsårene 2025-2027

I dette afsnit gennemgås forventninger til CBS' resultat og resultatopgørelse.

Tabel 1: Budgetramme overslag for 2024-2027

Mio. kr.	Regnskab 2022	Q2 2023	Q2 2023 (2024 priser)	Budget 2024	B.O. 2025	B.O. 2026	B.O. 2027
Indtægter i alt	1484,4	1557,6	1626,1	1623,4	1637,4	1645,6	1644,6
Lønomkostninger i alt	1030,8	1059,1	1097,2	1063,0	1056,8	1053,0	1049,0
Driftomkostninger i alt	491,5	527,5	554,6	550,0	552,0	554,0	553,0
Finansielle omkostninger	9,5	12,7	12,7	16,0	18,0	20,0	22,0
Omkostninger i alt	1531,9	1599,3	1664,5	1629,0	1626,8	1627,0	1624,0
Resultat	-47,5	-41,7	-38,4	-5,7	10,6	18,6	20,6
Egenkapital	452,8	411,1		405,4	416,0	434,6	455,2

CBS' resultat og resultatopgørelse for 2024

CBS' forventer i 2024 indtægter på 1.623 mio. kr., heraf 1.240 mio. kr. svarende til 76,4% fra statstilskud. Sidstnævnte tal er beregnet med baggrund i Forslag til finanslov og en indeksering af statstilskud med 4,4%. De resterende ca. 380 mio. kr. kommer primært fra eksternt finansierede forskningsprojekter og fra deltagerbetaling på CBS' betalingsuddannelser (HD-, Master- og MBA-studierne).

Omkostningerne forventes i samme periode reduceret med ca. 35 mio. kr. (i 2024-priser) sammenholdt med niveauet i 2023. Besparelsen stammer primært fra en forventet reduktion af udgiften til løn, idet hovedparten af de besparelser, som resulterer fra personalereduktionerne i efteråret 2023, forventes indfriet i 2024. Samtidig sker forventeligt en opbremsning af forbruget til drift, hvor især udgifterne til nyt studieadministrativt system (Nyt SIS) først kan estimeres præcist efter en dialog med leverandøren.

Bemærk, at der i resultatopgørelsen ikke er indregnet en indtægt fra salg af ejendomme. Hvis CBS sælger villaerne på Steen Blichers Vej og Rosenhaven, vil der komme en indtægt fra salg af disse. Indtægten vil naturligvis afhænge af salgsprisen, som i cash flow-oversigten nedenfor er sat til 50 mio. kr. Herfra vil skulle trækkes en bogført værdi på omkring 16 mio. kr. Der er ingen gæld i villaerne.

Et detaljeret budgetnotat med specifikation af indtægter og udgifter for 2024 vil blive forelagt på bestyrelsens møde i december.

CBS' resultat og resultatopgørelse for 2025-2027

I overslagsårene 2025 til 2027 forventes en mindre omsætningsstigning (i faste priser). Der knytter sig i den forbindelse en del usikkerhed til, hvad politikerne vil beslutte omkring den fremtidige prioritering af uddannelsessystemet, men konsekvenserne heraf vil formentlig primært påvirke CBS efter 2027. Af samme årsag knytter usikkerheden i planårene sig især til udviklingen i omsætningen fra eksternt finansierede projekter samt af deltagerbetalingen på efter- og videreuddannelse. For begges vedkommende er indeholdt en moderat vækst på 1-1,5% (udover almindelig prisudvikling).

På udgiftssiden forventes fuld effekt af personalereduktionerne fra efteråret 2023 i overslagsårene. Samtidig forventes driftsomkostningerne at være stort set uændrede. Der har, fraset påvirkningen fra COVID-19, været en pæn stigning i driftsudgifterne de seneste år, som dog nødvendigvis må bremses for at sikre, at årsresultatet igen bliver positivt.

Med udgangspunkt i ovenstående udvikling skal CBS således fra 2025 igen generere et overskud i størrelsen 1-2% af omsætningen.

Afsnit III: CBS' likviditet for 2023-2026

Her beskrives i hovedtræk forventningerne til likviditetsudviklingen i perioden 2024 til 2027. Likviditetsudviklingen vil blive beskrevet nærmere i budgetnotatet, som præsenteres for bestyrelsen i december 2023.

Tabel 2: Likviditetsprognose for 2023-2026, mio. kr.

Mio. kr.	Regnskab 2022	Q2 2023	Budget 2024	B.O. 2025	B.O. 2026	B.O. 2027
Resultat	-47	-42	-6	11	19	21
Afskrivninger, amortisation mv.	36	40	42	44	46	48
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	23	-				
A Resultat efter driftsaktiviteter	11	-2	36	55	65	69
B Resultat af investeringsaktiviteter	-50	-53	-73	-79	-82	-59
Salg af ejendomme			50			
Ændring i lange gældsforpligtelser	2					
Optagelse af ny prioritetsgæld		75		50	50	50
Afdrag på prioritetsgæld	-41	-42	-42	-42	-42	-43
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-39	33	9	8	8	7
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	-78	-22	-28	-16	-10	16
Likvide midler primo	229	151	129	101	85	75
Likvide midler ultimo	151	129	101	85	75	92
Prioritetslån primo	444	403	436	395	403	411
Prioritetslån ultimo	403	436	395	403	411	418

Tabel 2 baserer sig på de ovenfor nævnte forventninger til resultat samt et øget behov for at investere i bygningsvedligehold samt i implementering af et nyt studieadministrativt system.

Ud over de nævnte investeringsbehov er det i tabellen forudsat, at CBS beholder sine nuværende lån, som generelt er kendetegnet ved en aggressiv afviklingsprofil, hvor hovedparten af gælden afvikles over de kommende 10 år. Den korte løbetid betyder, at der ikke er væsentlig mulighed for at hente kursgevinster ved at indfri lån og omlægge til nye lån med længere løbetid, men også betydeligt højere rente.

Endelig er det vurderet, at CBS generelt bør ligge inde med et kapitalberedskab på i størrelsen 70-80 mio. kr. For at et sådant beredskab kan opretholdes, vil CBS skulle låne ca. 225 mio. kr. i perioden frem til og med 2027. Da CBS i perioden 2023 til 2027 samtidig afvikler gæld for ca. 210 mio. kr., forventes den samlede gæld at være stabil på ca. 400 mio. kr.

CBS har i august 2023 fået vurderet sine bygninger i forhold til lånemulighed. Ved en belåning på 70% tilsiger vurderingen, at det vil være muligt at låne ca. 600-700 mio. kr. yderligere i bygningerne. Nedenstående tabel 3 viser, hvordan balancen udvikler sig hen over budgetåret.

Tabel 3: Balance for 2024-2024, mio. kr.

Mio. kr.	Regnskab 2022	Q2 2023	Budget 2024
Anlægsaktiver	1.277	1.294	1.337
Tilgodehavender	68	70	72
Likvider	151	129	101
Aktiver i alt	1.496	1.493	1.511
Egenkapital	453	411	406
Statsgæld	189	189	189
Realkreditgæld	368	401	360
Forudbetalt ekstern finansiering	141	145	150
Øvrige passiver	345	347	407
Passiver i alt	1.496	1.493	1.511

I balancen er realkreditgæld vist med amortisering af kurstab indeholdt.

I Cash Flow tabel er gæld medtaget til kurs 100, mens amortisering indgår under resultat

Som beskrevet i afsnittet om likviditet i Q2 2023 budgetopfølgingsnotatet har CBS i den nærmeste fremtid behov for at foretage et lån på ca. 75 mio. kr. for at sikre, at der er likviditet til den daglige drift. På det aktuelle grundlag vurderes det, at et sådant lån, sammen med salg af et par mindre ejendomme, tilsammen kan sikre tilstrækkelig likviditet til driften af CBS indtil medio 2025. Det bemærkes, at CBS gennem SKB (Statens Koncern Betalinger) p.t. har en indlånsrente på lidt over 3%, således at rentemarginalen ved lån indsnævres væsentligt i forhold til den rene udlånsrente.

Budgetlægning og budgetkontrol på CBS

Bestyrelsen har på det seneste møde i juni 2023 efterlyst en orientering om CBS' budget-governance. I dette notat redegøres for CBS' budgetmodel samt proces og ansvar for budgetlægning og budgetopfølgning.

Notatet er bygget op som følger:

- Afsnit 1 omhandler principper for CBS' budgetlægning og budgetmodel.
- Afsnit 2 beskriver den konkrete proces for budgetlægning og udvikling af prognoser for indtægter og omkostninger, herunder et overblik over budgettets hovedposter.
- Afsnit 3 behandler CBS' budgetmodel og budgetansvarsfordeling.
- Afsnit 4 præsenterer en række yderligere overvejelser om at styrke budgetlægning og budgetkontrol på CBS., som aktuelt er under drøftelse i en dertil nedsat arbejdsgruppe.
- Afsnit 5 består af to bilag:
 - Bilag 1: Årshjul for budgetlægning, budgetopfølgning og regnskabsaflægning
 - Bilag 2: Primobudget, Q-prognoser og Årets resultat for 2018-2022

1. CBS' budgetlægning og budgetmodel

CBS havde i 2022 et indtægtsgrundlag på ca. 1,5 mia. kr. Heraf udgjorde størstedelen, 1,2 mia. kr., statstilskud (uddannelsesindtægter, basisforskningsmidler mv.), mens de resterende midler udgjordes af 168 mio. kr. fra eksterne forskningsmidler, 179 mio. kr. fra indtægter på efter- og videreuddannelsesområdet samt 16 mio. kr. fra salg af varer og tjenesteydelser¹. På udgiftssiden består ca. 2/3 af CBS' samlede omkostninger af lønudgifter (1,031 mia. kr.), 1/6 udgøres af bygningsomkostninger (husleje, afskrivninger på bygninger, finansielle omkostninger, og omkostninger til bygningsdrift og -vedligeholdelse), mens den resterende 1/6 dækker øvrige driftsomkostninger (rejser og konferencer, kontorhold (repræsentation mv.), it-udstyr og software, mv.).

CBS' budgetlægning og -opfølgning følger et fast årshjul, jf. bilag 1. I september måned udarbejder Økonomiafdelingen et budgetrammenotat, som er baseret på forudsætningerne i årets Forslag til Finanslov, de grundlæggende forudsætninger for CBS' økonomi og de aktuelle strategiske prioriteringer. På baggrund af disse forudsætninger fastlægges omkostningsbudgetterne for hovedområderne – Uddannelsesområdet, Forskningsområdet, Fællesadministrationen og Direktionen – og på de enkelte institutter/enheder inden for hovedområderne.

Hver enkelt institut/enhed budgetterer løn- og driftsomkostningerne, der er knyttet til deres forventede aktiviteter i det kommende finansår. Institutterne og enhederne budgetterer

¹ F.eks. PhD-kurser til eksterne deltagere, Employer Branding under CBS Careers, konferencer, biblioteksgebyrer, mv.

derudover de indtægter, der tilfalder den optjenende enhed direkte, såsom brugerbetaling på efter- og videreuddannelsesområdet og tilskudsfinansierede forskningsaktiviteter på institutterne. Denne del af budgetprocessen udgør en 'bottom-up'-proces.

Samtidig foretager Direktionen og Økonomiafdelingen en 'top-down'-budgetproces ved at konsolidere institutternes og enhedernes omkostningsbudgetter på institutionsniveau og sammenholde det konsoliderede omkostningsbudget med CBS' samlede indtægtsgrundlag. Formålet er at vurdere, om der er behov for budgettilpasninger (omkostningsreduktioner eller krav om øgede indtægter) med henblik på at opnå de overordnede budgetmål. Denne del af budgetteringsproceduren er skærpet i forhold til tidligere. Et konkret eksempel på dette er, at Direktionen i efteråret 2022 i forbindelse med udarbejdelse af budgettet for 2023-2026 bad flere enheder om at justere deres aktivitetsniveau og reducere deres forventede omkostninger.

Denne tilpasning af budgetterede aktiviteter til opnåelse af overordnede budgetmål gentages ifm. Q-prognoserne. Som led heri fordrer eventuelle lokale udvidelser af omkostningsbudgetterne ift. primobudgettet, at der anvises midler hertil. Disse kan stamme fra

- i. Øgede indtægter, eksempelvis flere eksterne midler; eller
- ii. Kompenserende besparelser på samme institut/enhed; eller
- iii. Godkendelse i Direktionen af, at instituttet/enheden kan udvide deres omkostningsbudget, fordi der eksempelvis kan anvises kompenserende besparelser et andet sted på CBS.

2. Budgetlægning og prognoser af indtægter og omkostninger

I dette afsnit gennemgås de væsentligste indtægts- og omkostningskategorier med fokus på, hvordan disse bliver budgetteret. Detaljer om budgetansvaret på CBS behandles senere i notatet, under afsnit 3. Der henvises desuden til Bilag 2, som viser primobudgettet, Q-prognoserne og årets resultat for årene 2018-2022. Endvidere vises afvigelserne fra årets resultat ift. primobudgettet, og årets resultat ift. Q3-prognosen.

Statstilskud (finanslovsmidler) – består af uddannelsestilskud, basisforskningstilskud og tilskud til øvrige formål. Uddannelsestilskud består af et grundtilskud, et uddannelsestaxameter og et resultattilskud (studietidstilskud og beskæftigelsestilskud). I 2022 udgjorde uddannelsesindtægterne 614 mio. kr., heraf 154 mio. kr. i grundtilskud (25%), 436 mio. kr. i uddannelsestaxameter (71%) og 24 mio. kr. i resultattilskud (4%). Grundtilskuddet og resultattilskuddet kan budgetteres med stor sikkerhed, da grundtilskuddet udgør et fast tilskud og resultattilskuddet er baseret på fastlagte mål for CBS' studerendes gennemsnitlige studietid og beskæftigelsesgrad.

Uddannelsestaxameter er et variabelt tilskud, som beregnes som STÅ-produktion x STÅ-takst. Hvert år tælles alle beståede eksamener sammen og omregnes til studenterårsværk (STÅ). Et studenterårsværk er lig med bestået eksamensaktivitet svarende til et års normeret studietid. STÅ-produktionen afhænger således af, hvor mange eksamener CBS' studerende består hvert år. Derudover er STÅ-produktionen afhængig af frafaldet. Hver STÅ udløser et bestemt beløb afhængig af, hvilken takst den pågældende uddannelse modtager. Knap 10% af CBS' uddannelser (it-uddannelser) modtager den mellemste takst, mens 90% af CBS' uddannelser modtager den laveste takst.

STÅ-prognosen udarbejdes centralt på CBS af Økonomiafdelingen i samarbejde med Studieadministrationen. STÅ-prognosen ajourføres løbende og i takt med, at de studerende gennemfører deres eksamener og frafaldsprocenten ajourføres. Opgørelsen af STÅ-produktionen slutter den 31. august.

På trods af den variable tilskudskomponent har CBS' STÅ-prognoser været meget sikre, og som regel har der kun været mindre afvigelser fra primobudgettet til regnskabet. I 2022 var afvigelsen undtagelsesvis på næsten -3 pct., hvilket skyldtes en kombination af lidt lavere STÅ-produktion pr. studerende (dvs. færre beståede eksamener) og lidt større frafald end ventet (begge dele kan hænge sammen med ændret adfærd efter Covid-19) samt en mindre budgetteringsfejl mellem andelen af uddannelser på hhv. takst 1 og 2.

Økonomiafdelingen og Studieadministrationen vil fremadrettet have ekstra fokus på at kvalitets sikre STÅ-produktionen med henblik på at få sikre indtægtsprognoser, bl.a. gennem månedlig opfølgning på den akkumulerede STÅ-produktion og de faktorer, der påvirker STÅ-produktionen, såsom frafald, de studerendes tilmelding til eksamener og fordelingen af STÅ-produktion på hhv. takst 1 og 2.

Basistilskud til forskning – består af et fast basistilskud suppleret med et basistilskud fordelt efter en resultatmodel, hvor 2% hvert år omfordeles mellem universiteterne baseret på universiteternes niveau og performance på fire parametre:

- i. Uddannelsestilskud (45%)
- ii. Forskning finansieret med eksterne midler (20%)
- iii. Forskningsbibliometri (25%), og
- iv. Antallet af færdiguddannede PhD'er (10%).

Fra 2022 er bibliometri-elementet i fordelingsmodellen dog blevet fastfrosset. I praksis er omfordelingen af basistilskudsmidler mellem universiteterne meget begrænset fra år til år, og basistilskud til forskning kan derfor budgetteres meget præcist.

Tilskud til øvrige formål – består af tilskud til konkrete aktiviteter, såsom biblioteksdrift. Tilskuddet er som regel en fremskrivning af historiske bevillinger, om end Uddannelses- og Forskningsministeriet tidligere har udmøntet besparelser (f.eks. vedr. indkøbseffektivisering) på dette tilskud. Dette tilskud kan budgetteres temmelig præcist.

Øvrige tilskud (tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed eller eksterne midler) – består af bevillinger, som forskere søger hos offentlige og private fonde, EU, mv. Disse aktiviteter bogføres på et særskilt delregnskab og holdes adskilt fra CBS' almindelige virksomhed. Eksterne midler vedrører ofte flerårige projekter. Hjemtagne eksterne midler bogføres på balancen og indtægtsføres i takt med, at der afholdes udgifter på det pågældende projekt. Hvis bevillingen også omfatter en overheadbevilling (typisk en procentsats af projektets samlede omkostninger), indtægtsføres denne løbende med projektets gennemførelse som en indtægt på instituttets budget (og som en udgift på det eksterne projekt).

Eksterne forskningsprojekter udgør en stadig større del af CBS' indtægtsgrundlag. Det medfører, at CBS i stigende grad er afhængig af at kunne budgettere præcist med omkostninger og indtægter på eksternt finansierede forskningsprojekter. Budgetlægning og -opfølgning af eksterne midler indebærer dog også en række udfordringer. Bevillingshaveren disponerer over projektets aktiviteter, og dermed også over, hvornår omkostningerne afholdes. Hvis en

bevillingshaver eksempelvis udskyder projektet, kan det medføre, at instituttet må afholde flere omkostninger af instituttets basisbevilling (i stedet for på det eksternt finansierede projekt), og samtidig udskydes eventuelle overhead-indtægter.

Den budgetmæssige udfordring herved er, at CBS' almindelige virksomhed og tilskudsfinansierede aktiviteter er 'forbundne kar'. Dette gælder på omkostningssiden, men derudover vil en lavere omsætning på tilskudsfinansierede aktiviteter typisk medføre en mindre overheadindtægt for instituttet. Direktionen vil derfor fra 2024 udvide budgetfremlæggelsen og Q-prognoserne med særskilte regnskabsopgørelser for hhv. almindelig virksomhed og tilskudsfinansierede aktiviteter.

I efteråret 2023 vil direktionen sammen med Økonomiafdelingen og institutlederne analysere, hvordan der kan sikres en mere præcis budgetlægning og -opfølgning på eksternt finansierede projekter, som både tager hensyn til på den ene side bevillingshavernes ansvar for og frihed til at disponere over bevillingen og på den anden side instituttets/universitetets hensyn til institutionens samlede økonomi.

Salg af varer og tjenesteydelser – består af en lang række indtægter (jf. fodnote 1 på side 1), som det optjenende institut eller enhed budgetterer med i deres budget ift. det forventede aktivitetsniveau. Disse salgsindtægter udgør dog mindre end 1% af CBS' indtægtsgrundlag.

Andre indtægter – består primært af deltagerbetaling på CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter (HD, Master og MBA). Markedet for efter- og videreuddannelse er meget konkurrencepræget, og CBS' indtægter på området afhænger hvert år af antallet af deltagere og budgettet er derfor præget af en vis usikkerhed. Direktionen bad i foråret 2023 Efter- og Videreuddannelsesområdet og Økonomiafdelingen om at gennemføre en budgetanalyse med henblik på at styrke budgetprocedurerne. Desuden har direktionen opstillet et mål for, hvor stort et dækningsbidrag Efter- og Videreuddannelsesområdet hvert år skal opnå.

2.1. Lønomsikringerne

Lønomsikringerne budgetteres hvert år meget præcist med kun få afvigelser mellem primobudgettet, Q-prognoserne og årets resultat. I 2022 har afvigelsen dog været større på de enkelte delregnskaber (almindelig virksomhed og tilskudsfinansierede aktiviteter). Således blev i 2022 en større andel af lønomsikringerne end ventet afholdt af de tilskudsfinansierede forskningsaktiviteter, hvilket har været med til at begrænse underskuddet i 2022.

CBS anvender en central allokeringsmodel for VIP-stillinger, dvs. at Direktionen v/prorektor hvert år fastlægger antallet af nye VIP-stillinger og hvilke institutter, disse stillinger allokere til. Dermed sker der en prioritering af nye VIP-stillinger på tværs af CBS ift. bl.a. strategiske intentioner og behovet for undervisnings- og forskningsressourcer på tværs af CBS.

Økonomiafdelingen og SLK (Sekretariat for Ledelse og Kommunikation) følger VIP-lønudgifterne løbende ved brug af en prognosemodel, der tager højde for den gennemsnitlige medarbejderomsætning på VIP-området (dvs. fratrædelser), de aktuelle VIP-lønudgifter og allokerede nye VIP-stillinger.

TAP-lønudgifterne estimeres ifm. udarbejdelse af primobudgettet og Q-prognoserne. Estimatet udarbejdes på medarbejderniveau og omfatter de aktuelle lønudgifter samt alle kendte fra- og tiltrædelser.

Direktionen, Økonomiafdelingen og SLK analyserer for tiden om prognosemodellen skal styrkes yderligere i en periode med personalereduktioner og reduceret VIP-allokering for at være sikker, på at de budgetterede reduktioner i lønomkostningerne opnås. Generelt er VIP-lønprognosen mere kompliceret end TAP-prognosen, da VIP-rekruttering kan tage lang tid, målt på tidsrummet fra en ny VIP-stilling slås op og indtil stillingen er besat. Derudover er der flere VIP, som løbende går op eller ned i tid, ligesom der er en del tidsbegrænsede ansættelser (postdocs, PhD-studerende, videnskabelige assistenter).

2.2. Driftsomkostningerne

Omkostninger til drift budgetteres konkret i de enkelte institutter/enheder.

CBS' huslejeudgifter kan budgetteres meget præcist i forhold til den eksisterende bygningsportefølje, ligesom til- og afgang af bygninger kendes i god tid.

Afskrivningerne vedrører primært afskrivninger på CBS' ejede bygninger, ombygning af lejede lokaler og it-udstyr, og kan ligeledes budgetteres meget præcist.

Bygningsdrift og -vedligeholdelse er en temmelig variabel omkostning, som omfatter omkostningerne til bl.a. ejendomsskat, forbrug (el/vand/varme), vagttjeneste, renovation, rengøring, bygningsforsikringer, servicekontrakter samt bygningsvedligeholdelse. Nogle af disse omkostninger er i reglen sikre at budgettere, mens omkostninger til forbrug af el, vand og varme de seneste år har været fluktuerende og i perioder stærkt stigende. Omkostningerne til bygningsvedligeholdelse er ligeledes stigende, da CBS' bygninger generelt er præget af alder og medfølgende slitage, hvilket bl.a. er beskrevet i Forretningseftersyn af CBS' bygningsportefølje i 2019, 2021 og især i 2023.

Udover dette generelt øgede behov for bygningsvedligeholdelse står CBS over for store investeringer på tre områder:

- i. Klimaskærm på Solbjerg Plads
- ii. Kantinernes produktionskøkkener, og
- iii. Brandsikkerhed jf. nye regler for brandsyn

I 2021 tiltrådte en ny bygningschef, som påbegyndte udarbejdelse af 10-årige vedligeholdelsesplaner. Disse planer forelå i 2022 og angav et behov for at øge budgettet for bygningsvedligeholdelse. Dette behov blev i budgettet for 2023-2026 i første omgang håndteret gennem omprioriteringer inden for bygningsområdet, da en udvidelse af budgettet ville medføre endnu større underskud og behov for endnu større tilpasninger i 2023-2026. I budgettet for 2024-2027 forventes det øgede behov for bygningsvedligeholdelse imødekommet inden for bygningsbudgettet og ved at sælge nogle bygninger.

Budgetmæssigt kan en del af disse vedligeholdelsesomkostninger aktiveres og afskrives over en årrække, mens de øvrige omkostninger udgiftsføres i finansåret. Økonomiafdelingen og Campus Service har derfor styrket deres samarbejde på området for at præcisere budgetteringen af vedligeholdelsesomkostninger i både finansåret og de kommende år. Tiltagene omfatter bl.a. en styrket og tidligere dialog om, hvorvidt bygningsomkostninger skal aktiveres eller driftsføres samt ibrugtagning af et projektstyringsværktøj på bygningsområdet, der er integreret med økonomisystemet.

De øvrige driftsomkostninger (bl.a. rejser og konferencer, kontorhold (repræsentation, mv.), software og it-udstyr, etc.) er variable omkostninger. En række af disse omkostninger

omfatter større anskaffelser, såsom it- og av-udstyr samt markedsføringsomkostninger inden for efter- og videreuddannelser, som de budgetansvarlige enheder disponerer over. Andre driftsomkostninger er i højere grad afhængige af antallet af medarbejdere på CBS, såsom rejser, konferencer og kontorhold. Direktionen har i 2023 indskærpet, at omkostningsbudgetterne ikke må overskrides, samt at ønsker om nye, omkostningskrævende aktiviteter skal modsvares af tilsvarende kompenserende besparelser inden for samme institut eller enhed.

2.3. Finansielle omkostninger

CBS ejer knap halvdelen af sine bygninger (48%), mens de resterende bygninger er lejede. CBS' egne bygninger er finansieret med realkreditlån, som CBS betaler prioritetsrenter og bidrag på. Ultimo 2022 havde CBS en restgæld (inklusive amortisering af kurstab) på 368,5 mio. kr., heraf 72% i fastforrentede lån og 28% i variabelforrentede lån. CBS har to ældre indeklån fra 1995, som har en rente på 2,5% og hvor restydelsen indekseres, i stedet for at renten ændres. Rente på de øvrige fastforrentede lån varierer fra -0,5% til 1%. CBS har for nylig omlagt de variabelforrentede lån, som nu har en rente på 3%.

CBS har en relativt aggressiv afdragsstrategi. I efterår 2019 blev 6 fastforrentede lån omlagt og der blev ved det daværende rente- og kursniveau opnået en besparelse på den samlede tilbagebetaling på ca. 20 mio. kr. i lånenes restlevetid. Fem af de nye lån har en løbetid på 15 år, mens et af lånene har en løbetid på 10 år. På daværende tidspunkt var der mindre fokus på likviditeten og vurderingen var, at man i forbindelse med et eventuelt nyt byggeprojekt om nødvendigt ville kunne rebalancere realkreditlånene. Derudover var forventningen, at renten fortsat i en årrække ville forblive på et lavt niveau.

I 2023 har CBS været i dialog med universitetets bank og revisor om, hvorvidt det var hensigtsmæssigt at omlægge låneporteføljen helt eller delvist til fastforrentede lån med lang løbetid. Konklusionen var dog, at dette ikke ville være formålstjenligt, idet en omlægning ganske vist ville reducere CBS' afdrag og dermed forbedre likviditeten, men samtidig ville medføre betydeligt højere renteudgifter. Bemærk, at CBS som offentlig institution ikke kan vælge afdragsfrie lån eller renteswaps.

CBS' økonomiafdeling har i 2023 styrket indsatsen vedrørende likviditetsstyring og lånestrategi gennem forbedring af det hidtidige likviditetsbudget, som er baseret på forventninger om de månedlige indtægter og udgifter. Hvor tidligere procedurer primært fokuserede på indeværende års likviditet, er fokus i dag udvidet, så likviditetsniveau og -behov vurderes flere år frem i tiden. Det faktiske likviditetstræk monitoreres løbende.

3. Budgetmodel og budgetansvar

CBS' budget er opdelt på hovedområderne Uddannelse, Forskning, Fællesadministration og Direktion.

På Uddannelsesområdet har studienævnene ansvar for, at de enkelte uddannelser overholder den tildelte budgetramme, som er fastlagt på baggrund af uddannelsens forventede uddannelsesindtægter. Studieadministrationen og Sekretariatet for Efter- og Videreuddannelser understøtter studienævnene med budgetlægning og -opfølgning. Studienævnene

rekvirerer VIP og DVIP-ressourcer (opgjort i såkaldte Prophix-timer²) hos institutterne, og lønomkostningerne omposteres i løbet af året fra Forskningsområdet (institutterne) til Uddannelsesområdet (de enkelte uddannelser og efter- og videreuddannelser).

På Forskningsområdet udgør VIP-lønomkostningerne den største budgetpost, mens antallet af VIP på de enkelte institutter styres af Direktionen gennem VIP-allokeringen, jf. afsnit 2.1. Ansvar for budgetopfølgning på VIP-lønomkostninger ligger ved Prorektor, som på det seneste har styrket dialogen med de enkelte institutter om til- og afgang af VIP med henblik på at opnå mere sikre prognoser, især i en tid hvor medarbejderstaben tilpasses. Dette indebærer, at institutternes budgetansvar alene omfatter VIP, der ikke er finansieret gennem den centrale VIP-allokering (typisk postdocs, ph.d.-studerende og videnskabelige assistenter, som ofte er finansieret af eksterne midler, overheadindtægter eller andre indtægter), og desuden administrative medarbejdere i institutsekretariatene samt driftsomkostninger. Institutterne får tildelt en budgetramme til disse omkostninger.

Omkostningerne i Fællesadministrationen og Direktionen budgetteres decentralt. De enkelte kontorchefer har budgetansvar for egen enhed.

CBS har i hvert af årene 2016-2021 haft overskud og stigende egenkapital. CBS har derfor i denne periode haft en strategi om at øge antallet af VIP, udvide CBS' bygningsareal og foretage strategiske investeringer. Budgetterne blev primært fastlagt ved en 'bottom-up'-proces, som har tilgodeset et øget aktivitetsniveau, snarere end ved anvendelse af en 'top-down'-proces, hvor der udstikkes budgetrammer til de enkelte institutter/enheder.

Erfaringsmæssigt har institutter og enheder ofte ikke kunnet nå det budgetterede omkostningsniveau (f.eks. har institutterne typisk været optimistiske med hensyn til, hvor hurtigt de kunne rekruttere nye VIP). Derfor har Økonomiafdelingen historisk set hvert år lagt betydelige budgetkorrektioner ind i budgettet for at få retvisende prognoser. Denne model er nyttig i perioder med vækst, hvor initiativer kan udvikle sig organisk, men i nedgangstider er metoden ikke velegnet til at bremse væksten.

Andre eksempler på midlertidig difference mellem budget og realomkostninger omfatter, at CBS i 2019 fik forøget sin bevilling til basisforskning, som dog først i de efterfølgende år kunne blive omsat til et øget aktivitetsniveau. Ligeledes sås driftsomkostninger på et betydeligt lavere niveau end forventet i 2020 og 2021, hvilket var forårsaget af de COVID-relaterede nedlukninger.

Bestyrelsen besluttede i 2022 på indstilling fra Direktionen at justere CBS' økonomiske strategi. Dette indebar et nyt og mere helhedsorienteret fokus på CBS' egenkapital, gæld og likviditet, som erstattede det tidligere, mere ensidige fokus på CBS' egenkapital. Denne strategiske justering har desuden medført ændringer i budgetlægning og -opfølgning:

- For det første har Direktionen i samarbejde med Økonomiafdelingen sikret, at de indmeldte budgetter stemmer overens med CBS' samlede indtægtsramme. Budgetudvidelser på grund af bl.a. nye aktiviteter kræver Direktionens godkendelse.

² CBS har en 'Normaftale', som fastlægger normer for varetagelse af undervisningsopgaver og andre faglige aktiviteter, og anvendes som et planlægnings- og styringsredskab af både ledelse og medarbejdere. Normerne afspejler de enheder, som den enkelte medarbejder får for at varetage bestemte opgaver. De timer, der bogføres i Prophix er således ikke udtryk for en faktisk tidsregistrering, men enheder til afregning for varetagelse af opgaverne.

- For det andet bliver der ikke længere indarbejdet centrale budgetkorrektioner for at få en retvisende prognose. Det vil sige, at en konsolidering af de enkelte institutter/enheder skal give et retvisende budget for hele CBS (uden centrale korrektioner).
- For det tredje har Direktionen understreget, at de enkelte institutter/enheder skal overholde deres budgetramme. Det betyder samtidig, at institutterne i 2023 ikke har kunnet disponere over deres opsparing fra tidligere år, da dette ville indebære et yderligere træk på egenkapitalen.
- For det fjerde har Direktionen indført kvartalsvise budgetopfølgingsmøder, hvor Økonomiafdelingen gennemgår primobudgettet og Q-prognoserne med det ansvarlige direktionsmedlem. Herunder gælder, at budgetafvigelse skal godkendes af Direktionen, enten ved at det ansvarlige institut/enhed skal iværksætte kompenserende foranstaltninger for at overholde primobudgettet, eller hvis det ikke er muligt så ved at godkende overskridelsen.

4. Yderligere overvejelser om at styrke budgetlægning og budgetkontrol

Direktionen og institutlederne har i juni 2023 nedsat en arbejdsgruppe, som skal vurdere, om CBS' budgetmodel fortsat er hensigtsmæssig i forhold til at sikre den optimale balance for styring af økonomien på institutterne eller om der er behov for justeringer. Nogle temaer, der er blevet drøftet, er følgende:

- CBS' budgetmodel indeholder forskellige incitamentsbaserede foranstaltninger, men bliver dermed kompliceret i forhold til den relative andel af budgettet, som institutterne har ansvar for (da VIP-allokeringen og dermed størstedelen af VIP-løn-omkostningerne styres centralt). Arbejdsgruppen overvejer, om en forenkling er mulig.
- Institutterne får aktuelt en intern bevilling, der beregnes på basis af forskellige parametre. Arbejdsgruppen overvejer, om det er mere hensigtsmæssigt at tildele institutterne en basisbevilling, eksempelvis i forhold til instituttets størrelse (antal medarbejdere).
- Institutterne har oparbejdet en betydelig opsparing. En del af opsparingen er tilknyttet såkaldte forskningskonti, som er øremærkede midler (ej eksterne forskningsmidler), som en forsker kan disponere over. Institutterne og forskerne kan p.t. imidlertid ikke disponere over disse opsparinger, da dette ville medføre yderligere træk på egenkapitalen.
- Størstedelen af CBS' budget styres centralt, herunder VIP-løn-omkostninger gennem allokationsmodellen samt bygnings- og administrationsomkostninger. Det vil sige, at institutterne har relativt små budgetter (institutternes driftsudgifter, tilskudsfinansierede aktiviteter og institutsekretariatet). Arbejdsgruppen overvejer, om budgetstyringen i højere grad kan decentraliseres, således at institutterne får et helhedsoverblik over de omkostninger, der er knyttet til instituttets aktiviteter, dog uden at den centrale VIP-allokeringsmodel opgives.
- CBS har aktuelt et meget detaljeret Normkatalog (se fodnote 2, på side 5). Der udarbejdes løbende et 'Prophix'-regnskab over gennemførte uddannelsesaktiviteter for at følge op på, om VIP har opfyldt deres undervisningsforpligtelser. Arbejdsgruppen overvejer, om disse fortsat er hensigtsmæssige i deres aktuelle form.

- CBS har p.t. en ordning, hvor bevillingshavere, der hjemtager bevillinger fra private fonde, kan få en overheadbevilling fra CBS, da private fonde som regel ikke tildeler midler til projektets følgeomkostninger (overhead). Danske Universiteter og en række private fonde er meget tæt på at indgå en aftale, hvor private fonde også finansierer en andel af de indirekte omkostninger for et forskningsprojekt. Overheadindtægter på eksterne bevillinger forbliver på instituttet og disponeres af institutlederen. De fleste institutter kanaliserer dog ofte en del af disse indtægter tilbage til bevillingshaverne til at finansiere faglige aktiviteter. Arbejdsgruppen overvejer, om denne model fortsat er hensigtsmæssig, eller om overheadindtægterne i højere grad skal anvendes til at finansiere CBS' fællesudgifter.
- CBS har en central VIP-allokeringsmodel og dermed en central budgetopfølgning på VIP-lønomkostningerne. Arbejdsgruppen analyserer, om det vil være hensigtsmæssigt, at alle institutter fremover får tildelt en omkostningsramme til samtlige instituttets lønomkostninger (både VIP, DVIP og TAP) for at ansvarliggøre institutledere i styringen af disse omkostninger.

5. Bilag

5.1. Bilag 1: Årshjul for budgetlægning, budgetopfølgning og regnskabsafslæggelse

	Før finansår	Finansår	Efter finansår
Januar			
Februar			
Marts			Årsrapport og årsresultat
April			
Maj			
Juni		Økonomiopfølgning Q1	
Juli			
August	Regeringen fremsætter forslag til Finanslov		
September	Budgetrammenotat – forudsætninger for CBS' budget og strategiske prioriteringer ^{*)}	Økonomiopfølgning Q2	
Oktober			
November		Økonomiopfølgning Q3	
December	Godkendelse af budgettet		

^{*)} Budgetrammenotat blev tidligere fremsat på november-mødet men fremrykkes fremover til september-mødet.

5.2. Bilag 2: Primobudget, Q-prognoser og Årets resultat for 2018-2022

	Primo budget	Q1 prognose	Q2 prognose	Q3 prognose	Årets resultat	% afvigelse R ift. B	% afvigelse R ift. Q3	Note
2018 Uddannelsesindtægter	637	636	636	652	651	2,2%	-0,2%	
Basisforskningsmidler	374	374	374	374	373	-0,3%	-0,3%	
Øvrige tilskud	129	129	129	125	127	-1,6%	1,6%	
Deltagerbetalinger (EVU)	175	167	166	166	167	-4,6%	0,6%	
Øvrige indtægter	41	44	41	38	39	-4,9%	2,6%	
Indtægter, i alt	1.356	1.350	1.346	1.354	1.358	0,1%	0,3%	
Lønomkostninger	889	891	890	890	891	0,2%	0,1%	
Driftsomkostninger	405	406	401	402	403	-0,5%	0,2%	
Kapitaludgifter	46	49	49	48	50	8,7%	4,2%	
Omkostninger, i alt	1.340	1.346	1.340	1.340	1.340	0,0%	0,0%	
Resultat	16	4	6	14	14	-12,5%	0,0%	
2019 Uddannelsesindtægter	637	637	637	638	638	0,2%	0,0%	
Basisforskningsmidler	458	458	458	457	458	0,0%	0,2%	1
Øvrige tilskud	127	133	133	132	133	4,7%	0,8%	
Deltagerbetalinger (EVU)	160	162	162	163	165	3,1%	1,2%	
Øvrige indtægter	39	36	36	36	32	-17,9%	-11,1%	
Indtægter, i alt	1.421	1.426	1.426	1.426	1.426	0,4%	0,0%	
Lønomkostninger	925	927	927	926	920	-0,5%	-0,6%	
Driftsomkostninger	419	412	410	407	401	-4,3%	-1,5%	2
Kapitaludgifter	48	48	48	48	48	0,0%	0,0%	
Omkostninger, i alt	1.392	1.387	1.385	1.381	1.368	-1,7%	-0,9%	
Resultat	29	39	41	45	58	100,0%	28,9%	
2020 Uddannelsesindtægter	643	642	654	657	660	2,6%	0,5%	
Basisforskningsmidler	471	471	475	475	475	0,8%	0,0%	
Øvrige tilskud	134	128	133	133	130	-3,0%	-2,3%	
Deltagerbetalinger (EVU)	166	151	158	162	161	-3,0%	-0,6%	
Øvrige indtægter	37	20	20	20	22	-40,5%	10,0%	
Indtægter, i alt	1.452	1.413	1.441	1.448	1.447	-0,3%	-0,1%	
Lønomkostninger	962	955	948	944	942	-2,1%	-0,2%	
Driftsomkostninger	418	394	382	376	384	-8,1%	2,1%	2
Kapitaludgifter	43	43	43	43	41	-4,7%	-4,7%	
Strategi	5	5				-100,0%	-	3
Omkostninger, i alt	1.429	1.398	1.373	1.363	1.368	-4,3%	0,4%	
Resultat	22	16	68	85	80	263,6%	-5,9%	
2021 Uddannelsesindtægter	666	666	672	665	667	0,2%	0,3%	
Basisforskningsmidler	478	478	484	484	480	0,4%	-0,8%	
Øvrige tilskud	135	135	134	134	137	1,5%	2,2%	
Deltagerbetalinger (EVU)	168	172	167	169	162	-3,6%	-4,1%	
Øvrige indtægter	24	22	22	22	23	-4,2%	4,5%	
Indtægter, i alt	1.470	1.473	1.479	1.474	1.469	-0,1%	-0,3%	
Lønomkostninger	996	1.000	998	995	995	-0,1%	0,0%	
Driftsomkostninger	397	401	387	388	385	-3,0%	-0,8%	2
Kapitaludgifter	42	38	37	39	39	-7,1%	0,0%	
Strategi	15	4				-100,0%	-	3
Omkostninger, i alt	1.450	1.443	1.422	1.422	1.420	-2,1%	-0,1%	
Resultat	20	30	57	52	49	145,0%	-5,8%	
2022 Statstilskud	1.162	1.164	1.154	1.144	1.144	-1,5%	0,0%	4
- heraf STÅ	449	449	441	432	436	-2,9%	0,9%	
Øvrige tilskud	141	143	158	164	162	14,9%	-1,2%	
Salg af varer og tjenesteydelser	22	16	16	16	12	-45,5%	-25,0%	
Andre indtægter	175	176	171	168	167	-4,6%	-0,6%	
Indtægter, i alt	1.500	1.500	1.499	1.492	1.484	-1,1%	-0,5%	
Lønomkostninger	1.027	1.034	1.037	1.035	1.031	0,4%	-0,4%	
Driftsomkostninger	420	469	481	484	492	17,1%	1,7%	
Finansielle omkostninger	8	8	10	10	9	12,5%	-10,0%	
Strategi	5	3	1			-100,0%	-	3
Omkostninger, i alt	1.509	1.524	1.530	1.530	1.532	1,5%	0,1%	
Resultat	-9	-24	-31	-38	-47	422,2%	23,7%	

Noter til bilaget (kolonner yderst til højre):

1 – CBS fik i 2019 en væsentlig forøgelse af bevillingen til basisforskning

2 – År med påvirkning fra Corona-pandemien

3 – Strategimidler budgetteres særskilt i primobudgettet, og udmøntes som løn og drift i løbet af året

4 – Ny intern rapport (anden opdeling af indtægter og omkostninger), jf. beslutning på bestyrelsesmødet i juni 2022

4. GODKENDELSE AF INDSTILLING OM GENUDPEGNING AF GUNNAR BOVIM TIL CBS' BESTYRELSE

De eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse udpeges for en periode på fire år. Genudpegning kan finde sted én gang. Genudpegning foretages af udpegningsorganet og forudsætter ikke en forudgående indstilling fra indstillingsorganet.

Bestyrelsesmedlem Gunnar Bovims første funktionsperiode i bestyrelsen udløber den 31. januar 2024. Gunnar er indstillet på genudpegning til bestyrelsen for en ny 4-årig periode.

På bestyrelsesmødet den 25. september 2023 bedes bestyrelsen godkende, at bestyrelsesformanden kan bede udpegningsorganet om at tage stilling til genudpegning af Gunnar Bovim.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender indstilling om genudpegning af Gunnar Bovim til bestyrelsen.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 25. september 2023

5. MINISEMINAR: ERFARINGER MED PEER CONSULTATIONS

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Af stillingsstrukturbekendtgørelsen (bkg. nr.1443 af 11/12 2019) fremgår, at universiteterne har ansvaret for, at videnskabeligt personale, der varetager undervisning, har de fornødne pædagogisk-didaktiske kompetencer til at løfte deres konkrete undervisningsopgaver. Ansatte i hovedstillinger (adjunkt/forsker, lektor/seniorforsker og professor) og i øvrige stillinger med undervisningsforpligtelse skal løbende vedligeholde og udvikle deres opnåede pædagogisk-didaktiske kompetencer.

Den løbende udvikling af pædagogiske kompetencer udgør ét af elementerne i den tværgående strategiske indsats "Teaching Appreciation & Quality". Som et led i arbejdet hermed har indsatsen haft fokus på udvikling af forskellige tilbud og tiltag ift. undervisernes løbende pædagogiske udvikling. Ét af disse tiltag er "peer consultations", der er en model til at dele erfaringer, viden og ekspertise underviserne imellem. Forskning viser, at det at opleve og drøfte forskellige måder at undervise på, udvikler ens tanker omkring undervisning, og derfor kan føre til bedre undervisningskvalitet.

CBS' model for peer consultations indebærer følgende:

1. Alle lektorer og professorer på CBS skal gennemføre peer consultations minimum én gang hvert femte år.
2. Den feedback, der gives og modtages under en peer consultation, er fortrolig for deltagerne. Deltagerne rapporterer dog om deres deltagelse i peer consultations i forbindelse med MUS og drøfter deres personlige refleksioner i relation hertil med deres institutleder.
3. Institutlederen omtaler instituttets aktiviteter og erfaringer med peer consultations i institutevalueringerne.
4. Institutterne beslutter hver især, hvordan de vil gribe den konkrete implementering af peer consultations an.

Peer consultations blev indført i forårssemestret 2023. Institutterne har således allerede høstet deres første erfaringer hermed.

På bestyrelsesmødet den 25. september vil institutleder Dorte Salskov-Iversen og institutleder Keld Laursen redegøre for implementeringen af og erfaringerne med peer consultations på henholdsvis Department of Management, Society and Communication (MSC) og Department of Strategi and Innovation (SI).

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager beskrivelsen af peer consultations til efterretning.
- Bestyrelsen tager præsentationen af institutternes arbejde og erfaring med peer consultations til efterretning.

Gæster: Institutleder Keld Laursen (Department of Strategy and Innovation) og institutleder Dorte Salskov-Iversen (Department of Management, Society and Communication)

Bilag:

5.1 Peer Consultations at CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 25. september 2023



PEER CONSULTATIONS AT CBS

*Peer-to-peer consultations as continuous
pedagogical development
throughout an academic career at CBS*

AIM

Peer consultations are not only an effective tool for developing individual teaching competencies; it allows for an exchange of ideas about teaching approaches, tools, methods, and values, and generally serve to increase awareness and interest for teaching at the department level. Sparring about teaching is not a new thing in the organization; this model should be perceived as a way of formalizing what is already happening in the teaching and learning environments across departments, study programs, and teacher groups.

The aim of this document is to outline the CBS model for peer consultations, including the minimum requirements for living up to the consultation model presented, as well as outline the roles of the staff included in this process.



MODEL

The model for peer consultations at CBS includes the following elements:

- 1) Every faculty member is obliged to engage in at least one peer consultation every fifth year, preferably more often. PhD students and Assistant Professors are already engaged in such activities through their PhD School, APP or HETEP participation, but for tenured faculty this initiates from 2023.*
- 2) The exchange of feedback given and received during a peer consultation is confidential to the participants. However, the participants report their participation during the EDR/MUS process and offer their personal reflections about the consultations to their Head of Department.*
- 3) The Head of Department describes and reflects on the peer consultation activities in recurring department evaluation self-reports.*
- 4) Timing and methods are decided locally in each department.*
- 5) There will not be awarded Prophix hours for the engagement in peer consultations.*

The model leaves substantial freedom to departments regarding the implementation. To reduce the uncertainties, DIR has collaborated with Teaching & Learning to develop the set recommendations and support options below:

- *In order to increase the general learning effects, and to train faculty for the mandatory peer consultations every five years, all faculty should be encouraged to participate in the consultations more often than once every five years.*
- *All departments should start practicing peer consultations in the Spring term of 2023.*
- *Departments should develop a way of managing the peer consultations, which allows all faculty to find it safe and inspiring to participate.*
- *As the default format, peer consultations should be carried out in triads, with roles rotating between the three participants.*
- *External lecturers are not the target group of this initiative, as CBS has a separate competency building strategy for this group of teachers. However, external lecturers may well be invited to participate, if they can contribute with knowledge and experience to the process.*
- *Likewise, PhD students, Postdocs and Assistant Professors are not target groups but may be included on an individual basis.*
- *The departments are encouraged to exploit the experience of their cross-departmental and departmental HETEP supervisors in this process, and to engage the teaching coordinators.*
- *Teaching & Learning will curate materials for observation and giving feedback.*

ROLES & RESPONSIBILITIES

For academic staff at CBS

- *All academic faculty members must engage in a peer consultation at least every fifth year – and preferably more often as a part of their commitment to continuous professional development*
- *Reach out to two colleagues in order to establish a triad (if this is applicable in your department), and follow the guidelines for peer consultations at CBS ([link](#))*
- *Read more about peer consultations and guides and inspiration for observing and providing feedback [here](#) ([link](#))*
- *Academic faculty is responsible for letting the department (and/or the Head of Department) know that they have initiated a peer consultation.*

For departments at CBS

- *The Head of Department should follow up on the peer consultations at the annual EDR/MUS and reflect on them in the department evaluation self-reports*
- *The department should keep track of who has engaged in and initiated a peer consultation and when The Head of Department should support a culture of knowledge sharing and peer learning across the department*
- *The Head of Department should develop a sustainable framework for peer consultations at the department that is suitable for the academic culture and disciplinary research and teaching domain.*

6. AFRAPPORTERING PÅ AKADEMISK FRIHED VED CBS

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Bestyrelsen drøftede og godkendte på sit møde den 25. november 2022 *CBS Freedom of Expression Resolution* (dansk oversættelse i bilag 6.2). Ved samme lejlighed vedtog bestyrelsen, at den fremover skal modtage en årlig status på arbejdet med ytringsfrihed på CBS.

Notatet *Afrapportering på Akademisk Frihed på CBS 2023* (bilag 6.1) opridser, hvordan CBS har arbejdet med resolutionen siden vedtagelsen. Som det fremgår, har fokus været på at udbrede kendskabet til resolutionen samt at undersøge behovet for understøttende aktiviteter. Arbejdet med akademisk frihed forløber i tre spor:

- 1) Håndtering af chikanerende eller truende henvendelser.
- 2) Understøttelse af god praksis for forskningskommunikation og talspersoner, der udtaler sig på vegne af CBS.
- 3) Understøttelse i forbindelse med internationalt forskningssamarbejde.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om akademisk frihed på CBS til efterretning.

Bilag:

6.1 Afrapportering på Akademisk Frihed på CBS 2023

6.2 Erklæring om ytringsfrihed ved CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 25. september 2023

Afrapportering på Akademisk Frihed på CBS 2023

Siden vedtagelsen af erklæringen om ytringsfrihed ved CBS i november 2022 har CBS fokuseret på at udbrede kendskabet til erklæringen og undersøge behovet for understøttende aktiviteter.

I forlængelse af bestyrelsens vedtagelse offentliggjorde CBS erklæringen internt og eksternt. I 2023 er det opfølgende arbejde med akademisk frihed på CBS forløbet i tre spor: 1) Håndtering af chikanerende eller truende henvendelser; 2) Understøttelse af god praksis for forskningskommunikation og talspersoner, der udtaler sig på vegne af CBS; 3) Understøttelse i forbindelse med internationalt forskningssamarbejde.

1) Håndtering af chikanerende eller truende henvendelser

Samtidig med vedtagelsen af erklæringen i efteråret 2022 opdaterede CBS sin politik for, hvordan chikanerende og truende henvendelser til CBS-forskere håndteres. Ansvar herfor er placeret ved CBS HR & Legal, som i 2023 har været på en rundtur til institutterne for at informere forskerne om de forskellige situationer, hvor HR & Legal kan hjælpe dem. I 2023 har HR & Legal indtil videre ikke modtaget henvendelser fra CBS-forskere eller institutter om tilfælde af chikane eller trusler.

2) God praksis for forskningskommunikation og CBS-talspersoner

I efteråret 2022 reviderede CBS også sine retningslinjer for god forskningskommunikation for at gøre det mere tydeligt, hvad der forventes af CBS-forskere, når de formidler deres forskning eller deltager i den offentlige debat. Sekretariat for Ledelse og Kommunikation understøtter dette arbejde ved at yde rådgivning og afholde workshops for at klæde CBS' forskere bedst muligt på til at formidle deres viden og deltage i den offentlige debat.

Som supplement hertil har direktionen i juni 2023 udarbejdet et notat, der fastlægger rammerne for talspersoner, der på baggrund af deres jobfunktion og ansvarsområde udtaler sig til medier på vegne af CBS. Formålet hermed er at støtte de CBS-medarbejdere, der er på vej i medierne samt at CBS skal fremstå professionelt i offentligheden og generelt have en god relation til medierne.

3) Internationalt forskningssamarbejde

Et af de områder, hvor den akademiske frihed potentielt kan komme under pres, er når forskere fra CBS deltager i internationalt forsknings- og innovationssamarbejde. Når der indgås aftale om et forskningssamarbejde med eksterne parter, hjælper Research Support Office (RSO) og HR & Legal de pågældende forskere med udarbejdelse af kontrakter m.v., hvori forskningsfriheden understreges.

CBS deltager i arbejdet i Udvalget for Retningslinjer Internationalt Forsknings- og Innovationssamarbejde (URIS), som blev nedsat af Uddannelses- og Forskningsministeriet i 2020 for at øge opmærksomheden på risici i forbindelse med internationalt forsknings- og innovationssamarbejde. URIS præsenterede i foråret 2022 et sæt retningslinjer, som universiteterne siden har arbejdet med at implementere. Mens dette arbejde på forskningssiden primært har fokus på potentielle risici forbundet med at indgå i internationale forskningssamarbejder (fx spionage), har det også relevans for arbejdet med akademisk frihed. De geopolitiske omstændigheder taget i betragtning kan den enkelte forskers frihed potentielt komme under pres, når der forskes eller undervises i områder med særlig bevågenhed fra fremmede magter.

Der er særligt to typer af tilfælde, hvor CBS-forskere kan få brug for støtte:

- 1) Når CBS-forskere opholder sig længere tid i eller samarbejder med aktører fra lande med andre normer og rammer for demokrati og ytringsfrihed.
- 2) Når CBS-forskere med udenlandsk baggrund oplever særlig opmærksomhed eller en form for pres fra deres hjemland.

Som led i arbejdet med at implementere URIS-retningslinjerne på CBS, arbejdes der også med kommunikation og awareness. Det er bl.a. planen at udvikle et kursus, som skal give forskere viden om de forskellige risici, man kan møde i forbindelse med internationale forskningsprojekter eller på forskningsophold i udlandet. Her vil også rammerne for akademisk frihed være et tema.

Det er derudover væsentligt, at alle nyansatte forskere kender til CBS' resolution for ytringsfrihed og mere bredt til rammerne for ytringsfrihed i en dansk kontekst. Derfor indgår information om akademisk frihed i introduktionskurser for nye VIP'ere.

Erklæring om ytringsfrihed ved CBS

Ytringsfrihed er sikret i den danske grundlov såvel som i menneskerettighedskonventioner, der er ratificeret af Danmark. Derudover er akademisk frihed sikret i EU's charter om grundlæggende rettigheder og den europæiske menneskerettighedsdomstols retspraksis. Copenhagen Business School værner om denne frihed, da den er fundamentet for åben dialog og drøftelse af forskelligartede ideer og synspunkter. Viden fremmes netop bedst igennem fordomsfri og åbensindet undersøgelse af og samtale om konkurrerende ideer. Af disse årsager tilstræber CBS at sikre at alle ved CBS har det bredest mulige råderum til at tale, skrive, lytte, udfordre og lære.

CBS forpligter sig grundlæggende til princippet om ikke at undertrykke debat eller overvejelse, blot fordi andre mener at de fremsatte ideer er ubehagelige eller stødende. Det er op til den enkelte, og ikke til CBS som institution, at tage stilling til ideer, ligesom det er op til den enkelte at reagere ikke ved at forsøge at undertrykke, men ved åbent at udfordre de ideer som man måtte være imod. Det er ikke CBS' opgave at forsøge at beskytte nogen hverken ved eller uden for CBS mod ideer og holdninger, som vedkommende måtte finde uønskede, forkerte eller stødende.

I krydsfeltet mellem vores forpligtelse til at sikre ytringsfrihed og til at værne om vores fælles værdier ligger forventningen om et inkluderende lærings- og arbejdsmiljø. CBS værdsætter i høj grad inklusion, mangfoldighed, god tone og gensidig respekt. Samtidig vil CBS ikke begrænse ytringer, fordi nogen måtte finde dem stødende. Kontroverser over ytringer er en læringsmulighed snarere end en anledning til at sanktionere.

Som en naturlig følge af CBS' tilsagn om at beskytte og fremme ytringsfrihed skal man på CBS handle i overensstemmelse med denne erklæring. Enhver kan kritisere og udfordre andres ideer, men man må ikke obstruere eller på anden måde lægge sig i vejen for andres ytringsfrihed. Således er det CBS' højtidelige ansvar ikke alene at fremme den frie debat og den fri tanke, men også at beskytte denne frihed på CBS, når andre ved eller uden for CBS søger at begrænse den.

Dele af dette dokument er inspireret af FIRE-erklæringen (The Foundation for Individual Rights and Expression) og den foreslåede "MIT Statement on Freedom of Expression and Academic Freedom".

Godkendt af CBS' bestyrelse 25. november 2022.

7. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Formålet med punktet er, at bestyrelsen kan orienteres om og kan stille spørgsmål til sager, der umiddelbart ligger uden for bestyrelsens 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 / 25. september 2023