

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 15. december
2022)

15-12-2022 14:00 - 17:00

Augustinus Fondens mødelokale, Solbjerg Plads

Indhold

Punkt 1: 14.00-14.10 Godkendelse af dagsorden.....	1
Punkt 2: 14.10-14.15 Orientering om det aktuelle politiske landskab.....	2

Kategori - A-punkter

Punkt 3: 14.15-14.45 Drøftelse af oversigtsnotat om digitalisering på CBS.....	3
Punkt 4: 14.45-14.55 Godkendelse af porteføljen af tværgående strategiske indsatser og kommende deep dives.....	4
Punkt 5: 14.55-15.20 Godkendelse af budget for 2023 og budgetoverslag for 2024-2026.....	5

Kategori - 15.20-15.30 Pause

Punkt 6: 15.30-15.50 Evaluering af udpegningsregler etc.: - Drøftelse af svar til styrelsen.....	6
---	---

Kategori - B-punkter

Punkt 7: 15.50-16.05 Orientering om reform af cand.merc.-uddannelsen og reform af hele uddannelsesporteføljen.....	7
Punkt 8: 16.05-16.10 Orientering om arbejdet med at opnå fuld institutionsakkreditering.....	8
Punkt 10: 16.15-16.25 Øvrige meddelelser og evt.....	9
Punkt 11: 16.25-16.40 Lukket: bestyrelsens egen tid.....	10

PKT. 1 - GDDKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 15. december 2022 afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads.

På mødet skal bestyrelsen byde velkommen til Lise Balslev, der er nyt TAP-medlem af bestyrelsen. Lise indtræder i bestyrelsen som suppleant for Mia Cudrio Thomsen, som har opsagt sin stilling på CBS og samtidig er trådt ud af bestyrelsen.

Mødet begynder kl. 14.00 og forventes afsluttet kl. 16.40, hvorefter bestyrelsen vil tage afsked med Sarah Diemar, der udtræder af bestyrelsen den 31. januar 2023 og således deltager i sit sidste bestyrelsesmøde den 15. december 2022. Derudover vil der være lejlighed til at ønske hinanden god jul.

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 15. december 2022

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 15. december 2022

Tid:

Kl. 14.00-16.40 Bestyrelsesmøde

Kl. 16.40-17.00 God jul og afsked med Sarah Diemar

Sted:

CBS, Augustinus Fondens mødelokale, Solbjerg Plads.

		Bestyrelsesmøde 15. december 2022
Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	14:00-14:10	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde den 15. december 2022</i>
2	14:10-14:15	Orientering om det aktuelle politiske landskab <i>Ingen bilag</i>
		A-punkter
3	14:15-14:45	Drøftelse af oversigtsnotat om digitalisering på CBS <i>Bilag:</i> <i>3.1 Overblik over digitalisering på CBS</i>
4	14:45-14:55	Godkendelse af porteføljen af tværgående strategiske indsatser og kommende deep dives <i>Bilag:</i> <i>4.1 Strategic overview</i> <i>4.2 Tværgående strategiske indsatser og udviklingsopgaver i 2023: Fokus og milepæle</i>
5	14:55-15:20	Godkendelse af budget for 2023 og budgetoverslag for 2024-2026 <i>Bilag:</i> <i>5.1 Budget 2023 og flerårsbudget 2024-2026</i>

	15:20-15:30	<i>Pause</i>
6	15:30-15:50	Evaluering af udpegningsregler etc.: - Drøftelse af svar til styrelsen <i>Bilag:</i> 6.1 Brev om evaluering af udpegningsregler etc. 6.2 Aftaletekst - Bedre rammer for ledelse på universiteterne 6.3 Danske Universiteters erfaringsopsamling vedr. udpegningsregler 2020 6.4 Oversigt over medlemmer af UO og IO på CBS
		<i>B-punkter</i>
7	15:50-16:05	Orientering om reform af cand.merc.-uddannelsen og reform af hele uddannelsesporteføljen 7.1 Nyhed om reform af hele uddannelsesporteføljen 7.2 Foreløbig tidsplan for reform af hele uddannelsesporteføljen 7.3 Direktionens indstilling til ændring af cand.merc.
8	16:05-16:10	Orientering om arbejdet med at opnå fuld institutionsakkreditering <i>Bilag:</i> 8.1 Status på justeringer af kvalitetssikringssystemet
9	16:10-16:15	Orientering om status på nyt studieadministrativt system - NytSIS <i>Bilag:</i> 9.1 Fortroligt: Status på NytSIS, december 2022
10	16:15-16:25	Øvrige meddelelser og evt. <i>Bilag:</i> 10.1 Format og program for CBS Årsfest 2023
11	16:25-16:40	Bestyrelsens egen tid <i>Ingen bilag</i>
	16:40-17:00	God jul og afsked med Sarah Diemar

PKT. 2 - ORIENTERING OM DET AKTUELLE POLITISKE LANDSKAB

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

Formanden og rektor giver en orientering om den aktuelle politiske situation.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022

PKT. 3 - DRØFTELSE AF OVERSIGTSNOTAT OM DIGITALISERING PÅ CBS

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Bestyrelsen besluttede i februar 2022 at justere CBS' portefølje af tværgående strategiske indsatser, herunder at lave en indledende sondering af status på digitalisering inden for uddannelsesområdet på CBS og præsentere en foranalyse af området i efteråret 2022. På den baggrund har direktionen kortlagt de igangværende digitaliseringstiltag og -projekter på CBS for at skabe overblik og danne grundlag for en strategisk drøftelse af de digitale indsatser.

Overblikket over digitalisering på CBS (bilag 3.1) beskriver digitaliseringstiltag og -projekter på CBS inden for to spor: Digitalisering og digital transformation som fokus for undervisning og forskning, samt digitalisering som værktøj og metode i undervisning, forskning og administration. Inden for hvert spor præsenteres en kortlægning af omfang, variation og 'impact' af de igangværende tiltag og projekter inden for digitalisering på CBS. Kortlægningen er ikke udtømmende.

Sammenfattende har notatet til formål at skabe afsæt for en strategisk drøftelse i bestyrelsen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter overblikket over digitalisering på CBS og giver sine input til de eksisterende digitale indsatser.

Bilag:

3.1 Overblik over digitalisering på CBS 2022

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022

Overblik over digitalisering på CBS

Bestyrelsen besluttede i februar 2022 at justere CBS' portefølje af tværgående strategiske indsatser til realisering af CBS' strategi 'We transform society with business'. Som led heri blev det besluttet at gennemføre en indledende sondering af digitaliseringen på CBS og præsentere en foranalyse for området i efteråret 2022. Direktionen har derfor kortlagt de igangværende digitaliseringsaktiviteter på CBS for at skabe overblik og for at frembringe et grundlag for en strategisk drøftelse af området.

Indledning

CBS' vil med sin strategi 'We transform society with business' styrke sin rolle som erhvervslivets universitet, blandt andet ved at bidrage til produktionen af digital viden og kompetencer, som vil være nødvendige for at kunne løse fremtidens store samfundsmæssige udfordringer. Digitale kompetencer er en forudsætning for at matche fremtidens behov for transformation i et stadigt mere digitaliseret samfund og arbejdsmarked.

CBS' uddannelser skal, som led i de strategiske initiativer Nordic Nine og Signature Course Packs samt gennem det igangværende strategic programme portfolio review, give alle CBS-studerende kompetencer til at kunne analysere digitale spørgsmål og løse digitale udfordringer inden for og på tværs af fagområder. Derfor arbejder CBS på at styrke de digitale aspekter af CBS' uddannelser og undervisning gennem integration af forskningsbaseret viden, samfundets og erhvervslivets udfordringer og anvendelse af digitale læringsværktøjer.

CBS' forskning bidrager med ny viden til bl.a. digitale forretningsmetoder og digital økonomi, men ser også på udfordringer ved implementering af digitale strategier. Digitalisering skaber i stigende grad grundlag for helt nye forskningsområder, ligesom digitale metoder og redskaber i fremtiden vil udgøre en forudsætning for at tiltrække midler og udvikle stærke internationale forskningsmiljøer, der fastholder og udbygger CBS' plads på verdenskortet.

Den digitale udvikling skaber nye teknologiske muligheder for studie- og arbejdspladser, som CBS skal være i stand til at udnytte effektivt for at sikre et professionelt, åbent og fleksibelt studie- og arbejdsmiljø, som kan bidrage til at fastholde og udbygge CBS' attraktivitet. For at opnå dette, skal digitale processer forløbe gnidningsfrit på tværs af forskellige IT-systemer, og kommunikation og selvbetjening skal foregå via brugergrænseflader, som er imødekommende og brugervenlige. Endelig skal digitalisering og digitale værktøjer på CBS samlet set fremme effektive og brugervenlige løsninger, der sikrer, at medarbejderne kan fokusere mest muligt på at løse deres kerneopgave.

Dette notat et overblik over de aktuelle og igangværende aktiviteter og overvejelser knyttet til digitalisering på CBS. Materialet er suppleret med information fra udvalgte medarbejdere

ved CBS, som repræsenterer forskellige forsknings- og uddannelsesområder samt det administrative område. Notatet afsluttes med en opsamling.

En afdækning af digitalisering på CBS omfatter både *digitalisering*, forstået som konvertering fra analogt til digitalt format, og *digital transformation*, forstået som anvendelse af digitale teknologier til at forbedre eksisterende eller skabe helt nye ydelser. Disse forståelser danner i det følgende grundlag for notatets opbygning med henblik på at besvare følgende spørgsmål:

- Spor 1: Hvordan fokuserer forskning og uddannelser på CBS indholdsmæssigt på digitalisering og digital transformation, og hvor kan arbejdet forbedres?
- Spor 2: Hvordan understøtter og forbedrer digitale arbejdsgange og -metoder CBS' kerneforretning, og hvor kan arbejdet forbedres?

Spor 1: Digitalisering og digital transformation som fokus for undervisning og forskning

Digitalisering bidrager med et potentiale for at effektivisere og forbedre kendte produkter, processer og services, men også til at udvikle nye og hidtil ukendte potentialer. Den stadige udvikling af digitale teknologier og den indflydelse, som disse kan udøve på både individuelle brancher og samfundet som helhed, medfører et behov for løbende opmærksomhed på den teknologiske udviklings muligheder og konsekvenser. Derfor tilrettelægges CBS' uddannelsestilbud, så de bidrager til at udvikle de studerendes kompetencer inden for digitalisering og digital transformation, mens forskningen på CBS skaber ny viden om digitaliseringens muligheder og konsekvenser.

Digitalisering inden for uddannelse

CBS' har profileret sig som Danmarks største uddannelses- og forskningsinstitution inden for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi i bred forstand. En aktiv tilpasning af de studerendes kompetencer til at kunne begå sig i et stadigt mere digitalt samfund er derfor en afgørende faktor for, at universitetet lykkes med sin strategiske målsætning: '*We transform society with business*'. Derfor indgår digitale værktøjer, digitalisering og digital transformation i CBS' uddannelsesportefølje, både som værktøjer og metoder, som *minors* på tværs af specialiserede studieretninger og som integreret del af hele studieprogrammer og uddannelser.

Graden af fokus på digitalisering i uddannelsestilbuddene på CBS kan beskrives ved tre niveauer; generelle digitale færdigheder, målrettede digitale fag og målrettede digitale uddannelser. Generelle digitale færdigheder drejer sig om at sikre, at alle studerende opnår en basal forståelse af digitaliseringens muligheder og konsekvenser, herunder opøver evnen til systematisk og rutinemæssigt at tilgå digitale udfordringer samt håndtere disse ved brug af digitale redskaber og metoder. Målrettede digitale fag består af singulære fag med digitalt fokus, mens målrettede digitale uddannelser indbefatter hele uddannelsestilbud med digitalisering som omdrejningspunkt.

Generelle digitale færdigheder

For at kunne bidrage i løsningen af samfundets og virksomheders problematikker er det afgørende, at de studerende bliver fortrolige med at arbejde med digitale problematikker samt anvende digitale værktøjer og metoder. Derfor er digitale kompetencer under generel indarbejdelse i alle fag og uddannelser på CBS som led i den tværgående strategiske indsats Nordic Nine. Indsatsen handler overordnet om, at uddannelserne skal ruste de studerende til at træffe bevidste og kompetente valg. Kompetencen til at forstå digitaliseringens påvirkning samt håndtere digitale data bidrager i den sammenhæng til at sikre, at de studerende bliver forberedt bedst muligt til at kunne bidrage til at transformere samfundet gennem deres fremtidige virke.

De fleste bachelor-kursers faglige grundstamme (HA-almen) består af obligatoriske fag såsom mikro- og makroøkonomi, organisationsanalyse, managerial economics, statistik, økonomistyring, finansiering, afsætningsøkonomi, strategi, eksternt regnskab, erhvervsret og erhvervsøkonomiens videnskabsteori, som traditionelt er udviklet som analogt orienterede fag. Den digitale samfundsudvikling påvirker imidlertid også anvendelsen af disse fagområder. Derfor fokuserer implementeringen af Nordic Nine på samtlige uddannelser for at sikre, at alle studerende uanset senere specialisering får relevante basale digitale kompetencer, så de kan bidrage aktivt til fremtidens opgaveløsning.

Målrettede digitale fag

Med udbredelsen af digitalisering i samfundet og forretningsverdenen er både interessen og behovet for viden og kompetencer inden for digital virksomhedsdrift steget. Dette har haft en tydelig indvirkning på udbuddet af fag med fokus på digitalt indhold og digitalisering på CBS. Universitetet udbyder således i dag en lang række fag, som målrettet beskæftiger sig med et digitalt relateret indhold og digitaliseringens afledte implikationer. Udviklingen i antallet af fag og valgfag, hvori digitalisering indgår som direkte fokus, kan ses af nedenstående oversigt:

	2015	2019	2020	2021
Antal fag/valgfag med specifikt og udtalt fokus på digitalisering	73	355	391	376

Samlet set har CBS i 2022 i alt ca. 1.200 fag og valgfag i sit kursuskatalog til bachelor-, kandidat- og masteruddannelser.

Eksempler på sådanne fag er

- Blockchain for Digital Transformation in Practice
- Business Data Analytics
- Data-driven Decision Making
- Designing Digital Workplaces of the Future
- Digital Strategy
- Digitalization of Finance
- Future Marketing
- Leveraging Emerging Technologies for Future-ready Organization

- Reaching and Engaging Digital Customers
- Servitization and Service Management

Ud over enkeltstående fag og valgfag, tilbydes de studerende på CBS desuden *minors*, dvs. en samlet pakke af enkeltfag inden for et særligt fagområde, som led i deres uddannelse. Herunder oplistes tre aktuelle *minors* som eksempler på tilbud, hvor det digitale fokus i undervisningens indhold er særligt stærkt:

- Minor in Digital Ventures and Entrepreneurship (16 optagne studerende i 2021)
- Minor in Data in Business (31 optagne studerende i 2021)
- Minor in Digital Business Development (47 optagne studerende i 2021)

Målrettede digitale uddannelser

Overordnet set indgår digitalisering og digitale elementer i varierende grad i indholdet på samtlige uddannelses tilbud på CBS, og på en række uddannelser indgår digitalisering og digital transformation som primært fokus. Af de 18 bacheloruddannelser og 36 kandidatoverbygninger, som aktuelt udbydes på CBS, er fem studieretninger særligt bygget op om digitale elementer og indhold:

- Bachelor of Business Administration and IT (HA.it) (141 optagne studerende i 2021)
- Bachelor of Science in Business Administration and Digital Management (141 optagne studerende i 2021)
- Master of Science in Business Administration and Information Systems (112 optagne studerende i 2021)
- Master of Science in Data Science (76 optagne studerende i 2021)
- Master of Science in Business Administration and E-business (160 optagne studerende i 2021)

Ud over disse fem uddannelser indgår digitalisering også som væsentlige fokuselementer i kandidatuddannelserne Finance and Investments, Sales Management, og Sustainable Tourism and Hospitality Management.

I forbindelse med cand.merc.-reformen forbereder CBS en ny cand.merc.-uddannelse, hvori et digitalt fokus udgør et markant element: Master of Science in Economics and Business Administration – General Management and Analytics (CM GMA). Uddannelsen kombinerer grundlæggende og klassiske business fagligheder med data management analytics og udbydes første gang i 2023.

På efter- og videreuddannelsesområdet kan MBA-studerende vælge mellem fire forskellige specialiseringer, herunder digitalisering (25 tilmeldte studerende i 2021). Eksempler på valgfag inden for denne specialisering er: Digital platforms; Innovation strategies in a digital world; Managing the digital workforce; og Digital Delivery Models. På HD-uddannelserne kan de studerende på både HD1 og HD2 fokusere særligt på digitalisering og digital forretning i følgende seks fag:

- Business Intelligence & Data Analytics (29 tilmeldte studerende i 2021)
- Business Intelligence II (8 tilmeldte studerende i 2021)

- Business Project (134 tilmeldte studerende i 2021)
- Data Analytics with Python (31 tilmeldte studerende i 2021)
- Markedsledelse (91 tilmeldte studerende i 2021)
- Organisationer i Forandring (87 tilmeldte studerende i 2021)

Udviklingen af uddannelserne til at rumme væsentlige elementer af digitalisering og digital transformation følger naturligt efterhånden som viden og forskning om selv samme udvikles og konsolideres. Fokus på forskningsbaseret uddannelse på CBS bidrager til, at resultater af forskningen inden for digitalisering og digital transformation umiddelbart kan formidles til de studerende, som derved gennem deres uddannelse kommer på forkant med digital viden, redskaber og metoder.

Forskning i digitalisering

CBS vil med sine forskningsaktiviteter bidrage med ny viden til bl.a. digitale forretningsmetoder og digital økonomi. Der forskes bredt inden for digitalisering på CBS' institutter, hvilket blandt andet afspejles ved den faglige spændvidde i antallet af publikationer fra CBS, der har med digitalisering at gøre. En kombinationssøgning på ophavsorganisationen "Copenhagen Business School" og varianter af emneordet "digitalization" i publikations- og citationsdatabasen Scopus i perioden 2019-2023 resulterer således i 233 publikationer og i alt 3372 citationer, som er bredt fagligt fordelt. Publikationerne er registreret inden for fagområderne computer science, business management, social science, decision science, economics, engineering, mathematics, medicine og psychology, foruden en række mindre fagområder. Af det samlede antal publikationer fra CBS, der omhandler digitalisering, er 59 pct. de seneste fire år gennemsnitligt blevet publiceret i de 10 pct. mest citerede tidsskrifter inden for digitaliseringsområdet. I samme periode er 55 pct. af det samlede antal publikationer fra CBS gennemsnitligt blevet publiceret i de 10 pct. mest citerede tidsskrifter. Analysen er ikke udtømmende, men søgeresultaterne indikerer, at forskning inden for digitalisering på CBS er blevet citeret forholdsmæssigt mere end gennemsnittet for CBS.

En betydelig del af CBS' forskningsaktiviteter inden for digitalisering foregår ved Institut for Digitalisering. Instituttets forskning fokuserer bl.a. på følgende forskningsområder: IT challenges in mergers and acquisitions, internet of things, cashless society, big social data analysis, cloud business, sharing economy, blockchain technology and sports digitalization. Derudover har andre CBS-institutter forskningsaktiviteter og -interesser med digitalisering i fokus, herunder opbevaring af data, e-government, digital citizenship, resilience to digitalization, algorithm as independent actor, authority in data, supply chain management, block chain use og digital marketing.

CBS oprettede i 2019 et endowed professorship i digitalization med støtte fra Danske Bank, CPH Airport og DSEB (Danish Society for Education and Business). Professoratet varetages af Robert J. Kauffman, som bl.a. forsker i FinTech Revolution, teknologisk innovation og digitale økosystemer.

Et tværfagligt forskningsinitiativ på CBS med titlen Digital Transformations Platform har siden 2018 fokuseret på økonomiske og samfundsmæssige konsekvenser af de teknologiske udviklinger i den digitale tidsalder. Ambitionen for digitaliseringsplatformen er at bidrage til samfundsmæssig refleksion og innovation i forhold til digitale teknologier og deres indflydelse i et helhedsorienteret perspektiv. Dette mål opnås gennem forskning i forandringer inden for blandt andet forretningsmodeller, organisation, teknologi, vidensproduktion og kommunikation, og forskningen sker i samarbejde med det internationale videnssamfund, politiske beslutningstagere samt offentlige og private partnere. På denne måde understøtter initiativet CBS' strategiske ambition om at bidrage aktivt og ansvarligt til den digitale udviklings forandringer af og i samfundet. Initiativet er 5-årigt og afsluttes i 2023.

Et nyt grundforskningscenter med navnet Big Data in Finance (BigFin), som opstartes primo 2023, har til formål at udvikle forskningsbaserede digitale værktøjer, som giver ny forståelse af finansverdenen gennem ny økonomisk teori og behandling af store datamængder ved high performance computerkraft. Ambitionen er, at centret ved at kombinere nye metoder med store datasæt kan skabe fundamentalt nye indsigter i finansverdenen og derved blive et førende videnscenter på verdensplan. Grundforskningscentret hører under Institut for Finansiering og er støttet af Danmarks Grundforskningsfond med en bevilling, som i første omgang dækker centrets aktiviteter i seks år.

CBS er samtidig involveret i en række større forskningsprojekter vedr. digitalisering. I MADE Digital (Manufacturing Academy of Denmark) samarbejder virksomheder, universiteter og GTS-institutter om at løse konkrete problemstillinger i danske produktionsvirksomheder og om at udvikle innovative løsninger, der gør dansk industri konkurrencedygtig. MADE Digital arbejder specifikt med den digitale transformation af danske produktionsvirksomheder.

Herudover viser nedenstående oversigt et udpluk af eksternt finansierede forskningsprojekter inden for digitalisering ved CBS.

Projekt	Institut	Finansiering	Opstart
Community for cybersikkerhed	Digitalisering	Industriens Fond	2021-2025
Imagining digital power and the power of digital imagination in business and society encounters	Management, Society and Communication	DFF/Sapere Aude	2021-2025
Nationalt center – digitale teknologier (DIREC)	Digitalisering	Nationalt center for digitalisering	2021-2025
DigitalLead	Digitalisering	Klyngeprogrammet Innovationskraft	2021-2024

Robots, AI and IoT in Business School Research and Curriculum	Digitalisering	International Network Programme	2021-2022
Controversial Data and Algorithms: digital solutions to crises of public trust	Organisation	Velux Fonden	2021-2030
Digital Transformation in the Food Industry: creating a digital ecosystem	Digitalisering	Innovationsfonden/ erhvervsph.d.	2020-2023
Værdisættelse af usynligt arbejde: effektiviserende ambitioner og digitaliseringsprojekter i praksis	Organisation	DFF	2020-2023
Avanceret blockchain i Dansk Design	Digitalisering	Industriens Fond	2019-
Data loss: the politics of disappearance, destruction and dispossession in digital societies	Management, Society and Communication	European Research Council	2023-2027

Det her nævnte udsnit af forskningsprojekter, som strækker sig over flere år, er tilsammen finansieret ved 55 mio. kr. eksterne midler. Til sammenligning har CBS i 2022 en ekstern finansieringspulje på i alt 119 mio. kr. til disposition.

Digitalisering i start-ups

Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) under CBS har siden 2007 samlet alle CBS' ekstracurriculære tilbud til studenteriværksættere under ét, som tilbyder entreprenører rådgivning og anden bistand til at udvikle og opnå vækst i nystartede virksomheder. I forbindelse med den aktuelle strategiske tilpasning af CBS' uddannelser til indholdet af det strategiske initiativ Nordic Nine, bidrager CSE med innovations- og entreprenør-orienterede kompetencer til institutternes og studiernes arbejde for at styrke de studerendes fundament for at bidrage til at løse store samfundsmæssige udfordringer.

CSE og DTU Skylab i fællesskab introduceret et to-årigt projekt med titlen 'Digital Startup Generator', som har til formål at styrke digitalt studenteriværksætteri samt udvikle tværfaglige startupvirksomheder og innovation inden for digitalisering. Initiativet er støttet af Otto Mønstedts Fond.

Spør 2: Anvendelse af digitale redskaber og metoder i undervisning, forskning og administration

Konvertering af arbejdsmåder fra analoge til digitale formater har overordnet set til formål at effektivisere og forbedre måden, vi arbejder på. Generelt betragtet er digitalisering massivt tilstedeværende i samfundet og således også på CBS, hvor både generelle og specialiserede digitale arbejdsværktøjer og -metoder er forudsætninger for såvel uddannelse som forskning og administrativt arbejde.

En fyldestgørende liste over de mange fagprofessionelle opgaver, som løses af CBS' videnskabelige og administrative medarbejdere ved brug af specialiserede digitale værktøjer, ligger uden for rammerne af denne kortlægning. Til eksemplificering af opgavernes spændvidde kan nævnes følgende: publicering og arkivering af forskningsdata, analyse og formidling af business intelligence-data, intern og ekstern forretningskommunikation, håndtering af internationale ansøgninger, antiplageringskontrol, elektronisk bygningskontrol og forbrugsovervågning samt digital værktøjsintegration, som sikrer, at de mange digitale redskaber, som benyttes på CBS, arbejder gnidningsfrit sammen.

Digitale værktøjer og metoder i uddannelse og undervisning

På CBS anvendes teknologi og digitale læringsværktøjer rutinemæssigt til at styrke og forny undervisningen. Disse redskaber benyttes som katalysator i en læringsproces, der sætter de studerende i centrum og benytter campus som udgangspunkt. Ved bevidst anvendelse kan digitalisering bl.a. skabe bedre strukturer omkring de studerendes læring og desuden udnytte muligheder i aktiverende undervisningsformer samt feedback. Potentialet ved digitalisering af undervisningen omhandler bl.a. skabelse af bedre læringsresultater gennem løbende pædagogisk-didaktisk udvikling i sammenhæng med teknologisk understøttelse og anvendelse af digitale læringsværktøjer. Digitalisering kan endvidere øge studieintensiteten og fleksibiliteten samt skabe variation i de studerendes læringsaktiviteter.

De generelle digitale værktøjer og metoder, som rutinemæssigt indgår i uddannelse og undervisning, omfatter eksempelvis digitalisering og deling af undervisnings- og mødemateriale, optagelse af forelæsninger, omlægning af undervisning, evaluering, prøve- og mødeformer til digitale platforme med bevidst brug af læringsteknologier samt efter- og videreuddannelses tilbud på online platforme. CBS' LMS (Learning Management System) Canvas er centralt i digitaliseringen af undervisningen. I Canvas stiller underviserne alt undervisnings- og læringsmateriale i samtlige kurser til rådighed for studerende, herunder også quizzes, spørgsmål, diskussionsfora, opgaver, onlinekonferencer samt anvendelse af Microsoft365 for gruppearbejde. Derudover kan undervisere uploade videoer gennem Panopto for at formidle et kursus' elementer, sådan at mødet mellem underviseren og de studerende i stigende grad foregår i mindre grupper, hvilket giver bedre mulighed for dialog og feedback. Dette giver mulighed for en høj grad af målrettet og individualiseret indlæring med baggrund i de digitale værktøjers mulighedsrum.

Herunder præsenteres et udpluk af universitetets tilbud om kompetenceudvikling inden for digitale værktøjer og metoder til undervisere på CBS:

Kursus	Kursets indhold
Canvas – the next level	Avancerede funktioner i Canvas, såsom quizzes, spørgsmål, opgaver, gruppearbejde (integreret med Microsoft365), diskussionsfora, online konferencer, videoer
Online learning activities	Active and social online learning; online assessment and feedback; online and blended teaching
Writing and using multiple-choice quizzes in teaching	Exploiting the potential of multiple-choice quizzes as learning tool and the integration of multiple-choice quizzes with other course elements
How to active students with Slido (polling, quizzes, and Q&A)	How to incorporate online polling and Q&A in teaching activities
Record your own videos with Panopto	How to record own videos for use in teaching

Et udtryk for digitaliseringen af undervisningsaktiviteterne kan ses i en opgørelse af data for anvendelse af blended learning, hvor fysisk tilstedeværelse i undervisningssammenhængen kombineres med online undervisning. Data for samtlige afholdte kurser over de seneste fire år viser, at andelen af kurser afholdt som blended learning er steget fra 21 pct. i studieåret 2018-2019 til 58 pct. i studieåret 2021-2022. Sidstnævnte svarer til, at ca. 700 ud af i alt 1200 afholdte kurser i 2021-2022 blev gennemført som en kombination af online tilstedeværelse og fysisk fremmøde på uddannelsesstedet.

Digitalisering af undervisningsaktiviteterne er ligeledes et væsentligt element i det tværgående strategiske initiativ Signature Course Packs, som udvikler læringskurser og -materiale med fleksibel anvendelse på tværs af fag og institutter. Signature Course Packs udarbejdes i et samarbejde mellem institutter og udviklings- og supportenheden Teaching & Learning. Formålet er at sikre en kontinuerlig høj kvalitet af undervisnings- og læringsaktiviteter på CBS, herunder den løbende udvikling af uddannelsesstilbuddene, og samtidig have fokus på strategisk ressourceanvendelse. Dette gøres ved, at produkterne af Signature Course Packs initiativet udvikles til at gavne så mange studerende som muligt, eksempelvis ved at bestå af standardiseret materiale, som kan anvendes i flere kurser og programmer, hvorved nytteværdien af produktet øges. Aktuelt er der udviklet en Signature Course Pack inden for marketing, mens yderligere to er under udvikling. Alle tre har det til fælles, at anvendelse af digitale læringsteknologier udgør et væsentligt element for den resulterende indlæring.

Hverdagen for studerende på CBS understøttes i vid udstrækning digitalt, hvilket giver mulighed for at tilpasse uddannelsesaktiviteterne til individuelle behov. Eksempelvis findes al information om studier og kurser på nettet, store dele af undervisningen gøres tilgængeligt online og studerende går til digital eksamen. Desuden giver CBS Library digital adgang til et omfattende materiale, hvilket tilsammen øger tilgængeligheden og bidrager til

at sikre en robusthed i uddannelsestilbuddene, som slår bro over eventuelle forhindringer for fysisk fremmøde.

Digitale værktøjer og metoder inden for forskning

På forskningsområdet er digitale metoder og redskaber en integreret del af forskningsprojekter, og disse omfatter såvel generelle som fagspecifikke forhold. Implementeringen af digitale værktøjer udgør i stigende grad både middel til og mulighed for at udvikle og effektivisere forskningsaktiviteter inden for og på tværs af faggrænser. Med teknologiens udvikling opstår ligeledes bedre samarbejdsmuligheder på tværs af fysiske grænser. Et eksempel herpå er Green Transition på CBS, som kombinerer forskning, tværfaglige uddannelsestilbud og internationalt samarbejde i en strategisk indsats, som understøtter universitetets strategiske målsætning om at 'CBS transforms society with business'.

Særligt kvantitativ forskning er styrket gennem digitaliseringens udbredelse og tiltagende styrke, men også kvalitativ forskning benytter i stigende grad digitale værktøjer og metoder. Samtidig er en effektiv digital infrastruktur ét blandt flere parametre, som kan bidrage til at tiltrække bl.a. vidensressourcer og kompetencer til CBS. Af samme grund er udviklingen af CBS Library fra klassisk universitets- og forskningsbibliotek til en hybrid mellem fysisk bibliotek/læsesal med knap 1 mio. besøgende årligt og et stort online udbud af digitale bøger, tidsskrifter og databaser et væsentligt og synligt aktiv for CBS.

CBS står i spidsen for et stort projekt for samfundsvidenskabelig forskningsinfrastruktur, DRDS (Danish Research Data for the Social Sciences). DRDS er et samarbejde mellem Copenhagen Business School, Danmarks Statistik, Københavns Universitet, Roskilde Universitet, Syddansk Universitet, Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, Danmarks Nationalbank, De Økonomiske Råds Sekretariat samt Rockwool Fondens Forskningsenhed. DRDS sikrer adgang til internationale samfundsvidenskabelige databaser, som de senere år er blevet et vigtigt redskab for forskning på internationalt niveau især inden for økonomisk og finansiel forskning. Med udviklingen af nye longitudinelle registerdata på mikroniveau skabes der bred adgang blandt danske forskere til data om finansielle beslutninger i husholdninger, socialpolitiske data, valgdata, forbrugsdata, økonomiske og beskæftigelsesmæssige data for alle danske virksomheder. Forskningsinfrastrukturen forventes at styrke den danske samfundsvidenskabelige forskning særligt inden for de økonomiske felter i bred forstand.

Ligeledes indgår CBS aktivt i et samarbejde mellem danske universiteter under Uddannelses- og Forskningsministeriet, Danish e-infrastructure Cooperation (DeiC), som har til formål at sikre robust og tilstrækkelig regnekraft, datalagring og netværksinfrastruktur til at understøtte og styrke danske universiteters forskning og resultater inden for og ved brug af digital infrastruktur. DeiC koordinerer levering og udvikling af den nationale digitale forskningsstruktur og deltager i internationale politiske og strategiske aktiviteter. Desuden formidler DeiC viden om den nationale og internationale kompetenceudvikling inden for supercomputere og data management og varetager efter anmodning opgaver med at rådgive, myndighedsbetjene og repræsentere nationale interesser. Fra

2021 blev det muligt at ansøge DeiC om ressourcer inden for high performance computing, hvilket i 2022 blev bevilget 35 gange til forskningsprojekter fra CBS.

Digitalisering af CBS' administration samt hverdagen for studerende og medarbejdere

CBS' digitale løsninger er udvalgt og implementeret med det formål at bidrage til en effektiv, sammenhængende og professionel administration. En velfungerende digital infrastruktur og administration bidrager til at skabe optimale rammer for, at studerende og medarbejdere kan fastholde fokus på deres kerneopgaver. CBS har derfor fokus på at tilbyde en sammenhængende digital understøttelse af administrative opgaver med bedre og lettere adgang til de informationer, der er afgørende for medarbejdernes og de studerendes hverdag.

Digital infrastruktur på CBS

CBS' hjemmesider og portaler bliver løbende forbedret, så det bliver stadigt nemmere at hente relevant information og interagere med universitetet. Mobile platforme spiller en stadigt større rolle i hverdagen for mange, og det er CBS' ambition, at en studerende skal kunne selvbetjene sig gennem studiet vha. smartphones eller lignende mobile platforme – fra ansøgning om optagelse til udstedelse af eksamensbevis. Derfor forbereder CBS en ny, moderne og brugervenlig udgave af CBS' hjemmeside, ligesom et nyt SIS (Student Information System) er undervejs til erstatning for det hidtidige studieadministrative system STADS, som er teknisk og brugsmæssigt utidssvarende.

Universitetets digitale ydelser og infrastruktur forbedres til stadighed for at understøtte enkle og sammenhængende arbejdsgange, hvor effektivisering og serviceforbedring går hånd i hånd. Eksempelvis kan medarbejdere og studerende gøre brug af universitetets netværk og digitale services overalt og på alle tider af døgnet. For studerende og medarbejdere ses fleksibilitet, sammenhæng og forudsigelighed som afgørende for et godt studie- og arbejdsmiljø. Den digitale dimension kan understøtte dette via effektiv kommunikation til studerende og medarbejdere, som sker på mange kanaler, men med udgangspunkt i fælles principper på hele universitetet, så det altid er tydeligt, hvor der kommunikeres om hvad.

For at understøtte universitetets aktiviteter med et digitalt tilsnit har CBS' IT-support en udvidet åbningstid sammenlignet med andre universiteter. IT-supporten på CBS har åbent kl. 7.45-21 på hverdage og kl. 8-18 i weekender og på helligdage. Til sammenligning har IT-support på KU åbent kl. 7.30-16 på hverdage og holder lukket i weekender og på helligdage. På AU er IT-supporten åben kl. 8-15 på hverdage og lukket derudover.

Digital bygningsdrift og sikkerhed

CBS' bygninger bliver løbende vedligeholdt og optimeret med henblik på at udnytte ressourcerne bedst muligt samt understøtte fleksible og tilgængelige arbejdsformer, hvilket optimerer de bygningsfysiske rammer for universitets aktiviteter. I den forbindelse indgår digitale værktøjer som væsentlige virkemidler til at sikre hensigtsmæssig og effektiv anvendelse af bygningerne. Det sker blandt andet gennem digital lokaleallokering,

elektroniske låsesystemer og anvendelse af CTS-anlæg, som styrer og overvåger energiforbruget og indeklimaet i bygningsmassen.

Det er afgørende for CBS, at vedligehold og drift af bygningerne fungerer så effektivt som muligt, for på denne måde at optimere ressourceforbruget over tid og samtidig begrænse generne for universitetets kerneydelser ved "nedetid" eller bygningsarbejde. Derfor arbejder CBS med et digitalt facilities management-system (DaluxFM) samt intelligent bygningsstyring, som løbende forbedres, så effektiv drift af de fysiske rammer og den øgede brug af teknologi hertil understøtter hinanden gensidigt.

Den fysiske adgang og sikkerhed på CBS kontrolleres ligeledes digitalt såvel som manuelt. CBS har ved brug af elektroniske nøglekort og sikkerhedskameraer i offentligt tilgængelige arealer gjort det muligt at sikre udvidet åbningstid under trygge forhold for såvel medarbejdere som studerende. Bygningernes åbne arealer er i dagtimerne tilgængelige for alle og uden for almindelig arbejdstid tilgængelig for de, der har et fungerende elektronisk adgangskort og tilhørende kode. Kortet er personligt og tildeler rettigheder svarende til det vurderede behov for adgang hos den, kortet er udstedt til. Til sammenligning med traditionelle nøgler har de elektroniske adgangskort fordel af at kunne lukkes fra centralt hold, hvorved adgangsmuligheden ved brug af kortet ophører. Samtidig bidrager elektronisk dørlåsning med data om anvendelse af specifikke lokaler på CBS, hvilket kan anvendes i overvejelser om, hvordan arealanvendelsen optimeres gennem space management.

Administration

For at skabe den skitserede effektive og attraktive arbejdsplads for medarbejdere og studerende, arbejdes der kontinuerligt for at sikre, at universitetets administrative medarbejdere har de nødvendige digitale kompetencer og tilstrækkelig procesforståelse. Endvidere er det vigtigt, at der er tilstrækkelig og korrekt information til rådighed for ledere på alle organisatoriske niveauer. CBS arbejder derfor udpræget databaseret og med brug af digitale analyseværktøjer i den digitale ledelsesinformation. Formålet er at fremme transparens og åbenhed om universitetets aktiviteter samt understøtte datadrevne beslutninger. Til dette formål anvendes en række systemværktøjer til blandt andet journalisering og arkivering, budget og regnskab, HRM, kommunikation, administration og mødeunderstøttelse.

Digitalisering giver mulighed for at omlægge og effektivisere arbejdsgange og processer. Derfor skal digital kommunikation og selvbetjening i stigende grad baseres på brugergrænseflader, som er imødekomende og brugervenlige, og hvor de digitale processer fungerer gnidningsfrit på tværs af forskellige IT-systemer, hvor dette måtte være relevant. Et særligt opmærksomhedspunkt i denne henseende er den nødvendige datasikkerhed og adgangsbegrænsning i forhold til opbevaring af følsomme data. De administrative processer på CBS er i høj grad digitalt understøttet. I mange år har der været fokuseret på 'digitalisering' dvs. at erstatte tidligere manuelle processer med digitale processer. De seneste år er der mere fokus på 'digital transformation', dvs. at ændre de eksisterende

forretningsgange for at få den optimale gevinstrealisering ved at anvende nye digitale løsninger.

Løbende effektivisering af de administrative processer gennem bedre digitale løsninger har til formål at sikre, at universitetets medarbejdere kan arbejde fleksibelt og fokuseret med deres kerneopgaver. Såvel økonomistyring som jura, HR, compliance, business intelligence, bygningsdrift, risikostyring og ledelsessupport benytter en lang række generelle og fagspecifikke digitale værktøjer, og både produktion, drift og udviklingsaktiviteter gennemføres med hel eller delvis brug af teknologiske redskaber og metoder. En afledt effekt heraf er gode muligheder for at sikre og bevare materiale, hvilket giver potentiale for reproduktion og genanvendelse af det producerede, samt danner basis for at sikre effektivitet, transparens og redelighed i embedsførelsen.

Herunder præsenteres et udpluk af igangværende og større digitaliseringsprojekter:

Projekt	Projektets formål
NytSIS som erstatning for studie-administrativt system	- Bedre overblik, informerede valg og handlemuligheder for de studerende i realtid, hvilket styrker "kunderejsen" - Administrative arbejdsgange understøttes af standardforløb, hvilket bidrager til hurtigere og bedre sagsbehandling - Færre udviklings-, test- og driftsomkostninger - Bedre ledelsesinformation
Nyt HR-system	- Erstatning af nuværende HR-løsning, som har end-of-life - Mere effektive HR-processer, som minimerer tilbageløb og reducerer dobbeltindtastninger - Integration til lønssystem, så data kun tastes ét sted, hvilket reducerer fejlkilder - Fleksible og effektive selvbetjeningsløsninger
Projektstyrings-værktøj til byggeprojekter	- Øge det faglige niveau og kvalitet i projektleverancen - Styrke porteføljestyningen - at sikre en optimeret ressourcestyring i Campus Services - Styrke økonomistyringen inden for Ejendomme og Arealer
Digital stack	- Konsolidering af CBS' markedsføringsaktiviteter gennem en fælles platform for efter- og videreuddannelser (Master, MBA og HD), som hidtil hver har haft deres egne IT-systemer til email-marketing, web platforms, marketing automation, leads data storage and management og Customer Relationship Management - Effektiviseringer, forbedret markedsføring, optimised lead management, GDPR-compliance
Next.cbs.dk	- Projektet skal fremtidssikre www.cbs.dk, så hjemmesiden kontinuerligt udvikles og understøtter CBS' strategi. Endvidere skal den nuværende web-platform udfases, idet den er forældet og snart har end-of-life.

Ud over de ovenfor nævnte projekter, som har det til fælles, at de ved implementering forventes af skabe markante forbedringer af CBS' ydelser og brugeroplevelser, pågår en

lang række mindre IT-relaterede projekter, ligesom en lang række digitale værktøjer indgår som integreret del af den daglige drift og administration på CBS.

Organisering og strukturelt ophæng

For at sikre en effektiv og ressourceoptimeret anvendelse af digitale værktøjer i hverdagen for såvel medarbejdere som studerende, har CBS to administrative afdelinger, som hver for sig har til formål at implementere og integrere forskellige fagområder med stærk brug af digitalisering i CBS' virksomhed og hverdag: Teaching & Learning, som arbejder med værktøjer til pædagogisk-didaktisk udvikling af undervisningsaktiviteterne på CBS, og IT-afdelingen, som håndterer hard- og software, projektleddelse, serverdrift, sammenhængende IT-arkitektur, IT-sikkerhed og IT-support for universitetets studerende, medarbejdere og besøgende.

Teaching & Learning

CBS' enhed Teaching & Learning består af 22 fastansatte medarbejdere og 4 studentermedhjælpere (pr. december 2022). Enheden blev oprettet på CBS i 2015 som specialiseret udviklings- og supportenhed for at sikre effektiviteten i undervisningssammenhænge. Teaching & Learning har til formål at bistå undervisere med pædagogisk-didaktisk udvikling af deres undervisningsaktiviteter på CBS, herunder ved udvikling og brug af den digitale infrastruktur. Enheden arbejder målrettet og struktureret for at understøtte effektiviteten af læringsaktiviteterne ved brug af digitale redskaber og metoder. Dette indebærer bl.a., at Teaching & Learning udbyder en lang række aktiviteter baseret på en forståelse af digitalisering som en grundsten i indlæringsprocesserne. Samtidig har enheden fokus på systematisk at sikre, at underviserne forstår og forholder sig til formålet med og anvendelsen af teknologi, der understøtter de studerendes læring. Dette medfører en struktureret opmærksomhed på undervisernes digitale kompetencer, herunder både deres refleksive og teoretiske forståelse af teknologi samt deres praktiske håndtering af de teknologiske værktøjer.

IT-afdelingen

CBS' IT-afdeling består af 76 fastansatte medarbejdere og 44 studentermedhjælpere (pr. august 2022), som til sammen understøtter alle IT-aktiviteter på CBS. Afdelingen har åbne support-skranker (Campus Desks) på Solbjerg Plads og Dalgas Have, mens medarbejderne i afdelingen er placeret fast på flere lokationer fordelt på campus. Supporten i Campus Desk er åben for henvendelse 85 timer ugentligt for studerende og medarbejdere. IT-afdelingen håndterer alle IT-opgaver fra support og drift til systemintegration, projekt og IT-arkitektur, herunder både hard- og software, og alle IT-projekter prioriteres via universitetets porteføljeledelse (PFL) i tæt samarbejde med den ansvarlige enhed, som er system- eller procesejer på projektet. Som led heri yder IT bistand i forhold til at forberede og afklare IT-projekter til PFL. Ligeledes arbejder IT tæt sammen med HR/Legal for at sikre korrekt og rettidig visitation af henvendelser til visitationsgruppen for alle IT-projekter på CBS, som rækker ud over almindelig support og drift.

Opsamling

Kortlægningen af digitalisering på CBS giver et bredt overblik over igangsatte digitaliseringsprojekter og -tiltag på universitetet. CBS arbejder aktivt og bevidst med digitalisering og digital transformation inden for både generelle kompetencer og specifikke fagligheder. For at sikre, at CBS også fremadrettet er en business school i verdensklasse, har universitetet et konstant fokus på at konsolidere og udbygge kompetencerne hos såvel studerende som undervisere, forskere og administrative medarbejdere, så de bliver fortrolige med at navigere i og endda excellere i en digital tidsalder inden for deres respektive fagfelter. Dette fokus ligger i direkte forlængelse af CBS' ambition om at transformere samfundet gennem business.

Der arbejdes systematisk med at integrere digitalisering yderligere i alle CBS' uddannelser gennem strategiske initiativer såsom Nordic Nine og Signature Course Packs samt CBS' strategic programme portfolio review. Sidstnævnte sikrer ved en gennemgang af samtlige uddannelsesstilbud, at CBS tilbyder relevante uddannelser med det rette indhold, samt at disse holder sig relevante i et samfund, der bliver stadig mere påvirket af digitaliseringens udvikling og aftryk. I den forbindelse er der særlig opmærksomhed på, at alle studerende gennem deres grunduddannelse får væsentlige generelle digitale kompetencer. Gennemgangen af uddannelses tilbuddene og den resulterende opdatering af disse, hvor det findes relevant, pågår. Anvendelsen af digitalisering som pædagogisk-didaktisk værktøj til undervisningsbrug i form af fx blended learning og andre hybride undervisningsformer er steget de seneste år, hvilket har styrket undervisningen, og en yderligere udbredelse kan overvejes. Dette kan med fordel foregå parallelt med en generel kompetenceudvikling inden for digitale læringsformer blandt underviserne for at opnå optimal virkning.

CBS-baseret forskning i digitalisering har de seneste år resulteret i en lang række publikationer og citationer, som indikerer, at forskningen i digitalisering på CBS frembyder væsentlige og relevante resultater inden for et bredt spektrum af fagområder. Generelt arbejder CBS aktivt med at understøtte forskningsaktiviteter inden for samfundets digitale problemstillinger. Det sker blandt andet gennem oprettelse af grundforskningscentret Big Data in Finance med støtte fra Danmarks Grundforskningsfond. De i notatet nævnte nedslag er medtaget som eksempler på forskningsmæssige initiativer og tiltag på CBS. Disse og andre forskningsrelaterede aktiviteter med digitalt islæt vil over tid have en afsmittende effekt på i uddannelsesaktiviteterne på CBS gennem løbende review og opdatering af uddannelsernes indhold.

Endelig er det afgørende for både arbejdsprocesser og de resultater, som opnås på CBS blandt studerende og medarbejdere, at den digitale infrastruktur fungerer friktionsfrit, og at administrationen har de rette værktøjer og kompetencer til at varetage sin rolle. Derfor foregår administrationen af CBS' ydelser, organisation og campus i høj grad ved brug af digitale værktøjer, som sikrer en høj grad af kvalitet, ressourceoptimering og transparens i driften og den løbende udvikling af CBS. Der bliver fortsat arbejdet på at sikre integration af relevante værktøjer samt løbende efteruddannelse af medarbejderne, som skal betjene disse.

PKT. 4 - GODKENDELSE AF PORTEFØLJEN AF TVÆRGÅENDE STRATEGISKE INDSATSER OG KOMMENDE DEEP DIVES

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Til CBS' strategiske ambition er der knyttet fem centrale prioriteter, som repræsenterer de vigtigste trædesten på den strategiske rejse. Ambitionen og de strategiske prioriteter realiseres bl.a. gennem porteføljen af tværgående strategiske indsatser, og fremdriften på de centrale prioriteter monitoreres ved hjælp af vores KSI framework, hvor i alt 12 KSI'er er udvalgt. Sammenhængen mellem ambition, centrale prioriteter, KSI'er og tværgående strategiske indsatser er forsøgt illustreret i figuren i bilag 4.1.

Bestyrelsen følger som en del af dens årshjul med i og træffer beslutning om porteføljen af de tværgående strategiske indsatser. På bestyrelsesmødet den 25. november 2022 fik bestyrelsen en status på porteføljen, og i den forbindelse gjorde direktionen opmærksom på, at porteføljen er omfattende, men at der samtidig er en fornuftig fremdrift. På den baggrund anbefalede direktionen, at porteføljen fastholdes i sin nuværende form i det kommende år, men at aktiviteterne fortsat prioriteres i 2023. Direktionens forslag til fokusområder i 2023 samt forventede milepæle for disse er beskrevet i bilag 4.2.

Samtidig er det vigtigt, at direktionen i det videre arbejde med hele porteføljen af tværgående strategiske indsatser har fokus på at aktivere linjeledelsen (institutlederne) mhp. at styrke indsatsernes strategiske effekt.

Som en del af strategiopfølgningen beslutter bestyrelsen hvert år pba. oplæg fra direktion, hvilke strategiske indsatser bestyrelsen skal gå i dybden med på de kommende møder. Direktionen foreslår som konsekvens af de foreslåede fokusområder i 2023, at bestyrelsen går i dybden med følgende strategiske indsatser:

- Marts: Nordic Nine
- Juni: Leadership
- September: Programme portfolio review

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender, at den nuværende portefølje af 11 tværgående strategiske indsatser fastholdes.
- Bestyrelsen godkender forslaget til fokusområder i 2023 i bilag 4.2 og tager orienteringen om forventede milepæle til efterretning.
- Bestyrelsen bakker op om, at der i 2023 fokuseres på at få linjeledelsen (institutledelserne) inddraget i implementeringen af de tværgående strategiske indsatser.
- Bestyrelsen godkender direktionens forslag til, hvilke strategiske indsatser bestyrelsen skal gå i dybden med (deep dives) i løbet af 2023.
- Bestyrelsen giver evt. feedback på illustrationen i bilag 4.1 vedrørende sammenhængen mellem ambition, centrale prioriteter, KSI'er og tværgående strategiske indsatser. Er det en brugbar oversigt, som vi skal arbejde videre med?

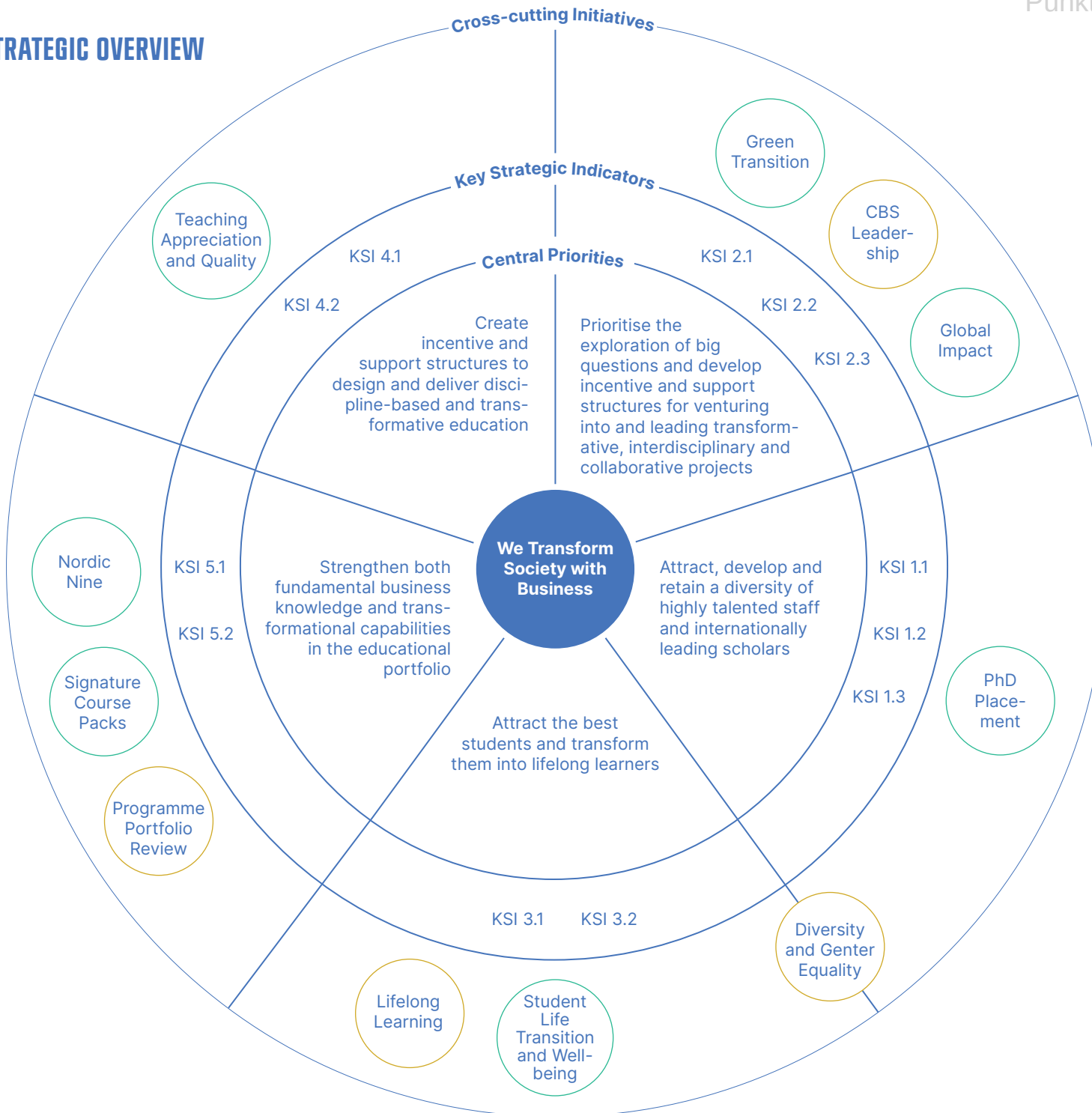
Bilag:

4.1 Strategic overview

4.2 Tværgående strategiske indsatser og udviklingsopgaver i 2023: Fokus og milepæle

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022

STRATEGIC OVERVIEW



Biannual status, December 2022

On track – according to the plan

Issues – budget, resources, timeline or scope changes might be needed

Key Strategic indicators (KSI)

- 1.1 CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS.
- 1.2 CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds.
- 1.3 CBS recruits highly qualified academic staff at an international level.
- 2.1 CBS publishes in top disciplinary and interdisciplinary outlets.
- 2.2 CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners.
- 2.3 CBS assumes responsibility for and contributes to big questions.
- 3.1 CBS has a diverse student population.
- 3.2 CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education.
- 4.1 CBS delivers research- and interaction-based teaching.
- 4.2 CBS' programmes have an internationally competitive quality.
- 5.1 CBS graduates have measurable transformational capabilities.
- 5.2 CBS graduates have measurable business knowledge.

Tværgående strategiske indsatser og udviklingsopgaver i 2023: Fokus og milepæle

På bestyrelsesmødet den 25. november 2022 blev bestyrelsen præsenteret for en status på porteføljen af 11 tværgående strategiske indsatser. I den forbindelse blev det fremhævet, at porteføljen er omfattende, men at der samtidig er en fornuftig fremdrift ift. de enkelte indsatser. Det var derfor direktionens anbefaling, at porteføljen fastholdes i sin nuværende form i det kommende år.

Mange af indsatserne har et internt operationelt fokus og trækker derfor betydeligt på organisationens ressourcer, herunder ledelsesmæssige ressourcer. Samtidig er der flere større udviklingsopgaver i 2023, der også vil kræve organisationsressourcer og ledelsesfokus (særligt institutionsakkreditering og Kopernikus/Nyt SIS). I det lys er det vigtigt, at der som led i styringen af porteføljen løbende foretages en prioritering af arbejdet med indsatserne.

I dette notat følger en beskrivelse af, hvilke tværgående strategiske indsatser direktionen vurderer, at der særligt bør være ledelsesfokus på i det kommende år, herunder hvilke forventede milepæle, der tegner sig i 2023 som led i arbejdet med at implementere indsatserne.

Indsatser med særligt direktionsfokus i 2023 – og tilhørende milepæle

I oversigten nedenfor er angivet de vigtigste milepæle i 2023 for de indsatser i porteføljen af tværgående strategiske indsatser og øvrige udviklingsopgaver, som direktionen vil have særligt fokus på i det kommende år.

Større forventede milepæle		Opmærksomhedspunkter vedrørende ressourcetræk
Tværgående strategiske indsatser med særligt fokus		
Programme Portfolio Review	Plan for ny uddannelsesportefølje klar ultimo 2023.	Høj grad af direktionsinvolvering og højt ressourcetræk i organisationen (særligt studieledere, institutledere studienævn, kollegiale organer og dele af Studieadministrationen)
Leadership	Lancering af: - Center for Leadership - Tænk tank - Samarbejde med Børsen Rekruttering af forskningskapacitet.	Høj grad af direktionsinvolvering og mindre ressourcetræk i organisationen.

Nordic Nine	Implementering af ændringer i kursusbeskrivelser i undervisningen og undervisningsformer.	Høj grad af direktionsinvolvering og højt ressourcetræk i organisationen (særligt undervisere, studienævn og Teaching & Learning).
Øvrige udviklingsopgaver med særligt fokus		
Institutionsakkreditering	- Implementering af nye principper/politikker - Møde ml. CBS' og Akkrediteringsinstitutionens ledelse ultimo 2023.	Høj grad af direktionsinvolvering og højt ressourcetræk i organisationen (særligt studieledere, institutledere, og dele af Studieadministrationen).

Herunder følger en kort begrundelse for prioriteringen af de fire ovenstående indsatser/udviklingsopgaver:

- **Programme Portfolio Review.** Prioriteringen af denne indsats er nødvendiggjort af og ligger i naturlig forlængelse af det aktuelle arbejde med reformering af cand.merc.-uddannelsen. Det er således direktionens vurdering, at når cand.merc.-reformen er på plads i indeværende år, er der behov for hurtigst muligt at tage fat på den resterende portefølje, idet beslutningerne vedrørende cand.merc. vil have konsekvenser for de øvrige uddannelser. Indsatsen har til formål dels at udvikle en tydelig, stærk og relevant uddannelsesportefølje, der reflekterer CBS' profil og strategiske ambitioner, dels at optimere vores ressourcer og gennem reduktion i antallet af uddannelser at frigøre ressourcer til at øge kvaliteten i uddannelsesporteføljen.

Det er forventningen at have en ny plan for uddannelsesporteføljen klar ultimo 2023. Arbejdet med indsatsen vil i særlig grad involvere studieledere, studienævn og institutledere, men også de kollegiale organer vil blive inddraget.

Da der er tale om en indsats, der har stor indvirkning på én af CBS kerneopgaver og dermed også har potentiale til at skabe en del diskussion og uro i organisationen, vil arbejdet have et stort direktionsfokus.

- **CBS Leadership.** Indsatsen er helt central i forhold til at indfri CBS' potentiale til og ambition om at blive en central aktør og samarbejdspartner i forhold til nordisk ledelsesforskning.

Fundamentet for indsatsen er lagt i 2022, jf. beskrivelsen fra bestyrelsens møde i november 2022, men indsatsen befinder sig pt. i en kritisk fase. I det kommende år skal der arbejdes dels med rekruttering af forskningskapacitet mhp. at sikre kritisk masse og en sammenbinding af eksisterende forskningsmiljøer, dels med at lancere forskellige

initiativer. Foruden etableringen af Center for Leadership i 2023, kan der i 2023 forventes lancering af CBS Strategic Leadership Dilemma Index og en tænketank under temaet The Future of Leadership. Derudover vil der blive eksekveret på et partnerskab mellem CBS og Børsen. Alt dette vil kræve betydeligt ledelsesfokus fra direktionen og de involverede institutledere fra Department of Strategy and Innovation (SI), Department of Organization (IOA) og Department of Management, Society and Communication (MSC).

- **Nordic Nine.** Nordic Nine indgår som et helt centralt element i CBS' overordnede strategiske ambition på uddannelsesområdet og har potentiale til at styrke både kvaliteten i uddannelserne, og CBS' eksterne profil og rolle i samfundet. Derudover er indsatsen central i forhold til vores AACSB-akkreditering, hvor implementeringen af Nordic Nine i vores såkaldte "Assurance of Learning" proces er en del af CBS' udviklingsmål frem mod næste genakkrediteringsrunde.

Arbejdet med indsatsen skrider planmæssigt frem, og organisationen er i fuld gang med at implementere Nordic Nine i uddannelser og kurser. Dette er et omfattende arbejde for særligt VIP, studienævn/-ledere samt Teaching & Learning, og det er vigtigt at fastholde fokus herpå i 2023 med henblik på at sikre fortsat fremdrift og tempo i implementeringen af indsatsen. Af denne grund vil direktionen også i 2023 have et særligt fokus på denne indsats.

- **Institutionsakkreditering.** Dette projekt er af stor intern operationel vigtighed, og det er helt essentielt, at vi når i mål med projektet, så vi i 2025 opnår en positiv akkreditering, da dette er vores "license to operate". Uden en positiv akkreditering vil CBS skulle være underlagt løbende uddannelsesakkrediteringer, ligesom en positiv akkreditering er en forudsætning for, at vi kan foretage justeringer af vores uddannelsesportefølje uden at skulle igennem en ministeriel godkendelsesproces hver gang. Projektet skal derfor have særligt direktionsfokus i 2023.

Vores betingede akkreditering løber indtil marts 2025, men i marts 2024 skal vi indlevere en selv-evalueringsrapport om genakkreditering. Inden da skal en række politikker og procedurer udvikles, der adresserer de konkrete kritikpunkter, der blev rejst af Akkrediteringsinstitutionen i forbindelse med den betingede positive institutionsakkreditering. Arbejdet strækker sig over foråret 2023 og inkluderer også udarbejdelse af et samlet overblik over kvalitetssikringssystemets processer.

Processen indeholder desuden et indledende møde med CBS' ledelse og et besøg på Akkrediteringsinstitutionen (ultimo 2023), hvor akkrediteringspanelet har mulighed for at stille uddybende spørgsmål til dokumentationsmaterialet. Efter besøget vil Akkrediteringsinstitutionen og panelet efterspørge audit trail-materiale, der har som formål at belyse kvalitetssikringsarbejdet i praksis inden for de områder, der blev vurderet som problematiske i den oprindelige akkreditering. På baggrund af panelets

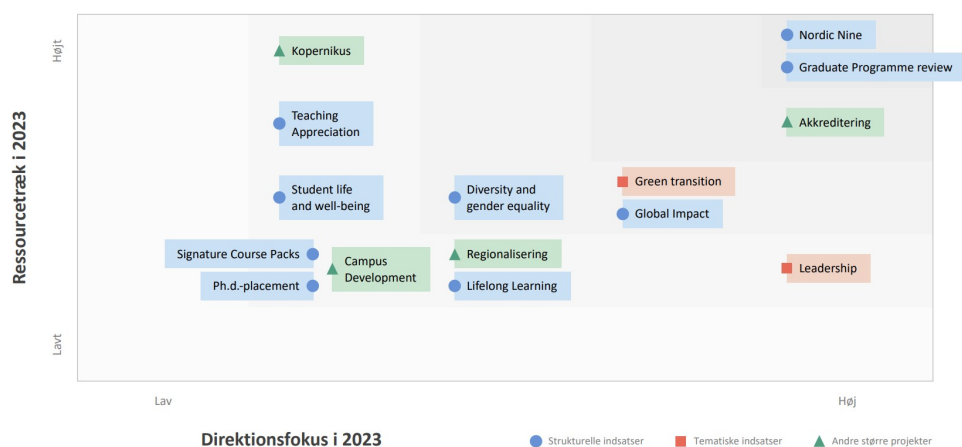
vurderinger udarbejder Danmarks Akkrediteringsinstitution en genakkrediteringsrapport.

Arbejdet vil særligt involvere studieledere, institutledere, BIA og dele af Studieadministrationen (særligt Uddannelse og Kvalitet).

Den samlede portefølje

Udover ovennævnte fokusområder, vil der i 2023 fortsat blive arbejdet med de øvrige tværgående strategiske indsatser og større udviklingsopgaver, hvortil der selvsagt også vil være knyttet en række milepæle for 2023.

Nedenstående diagram angiver det forventede ressourcetræk og direktionens involvering i 2023 for samtlige 11 indsatser samt fire større udviklingsopgaver. Som det fremgår af figuren, vil der være indsatser/opgaver i 2023, der belaster organisationen, men ikke forudsætter et tilsvarende direktionsfokus. Det drejer sig særligt om Kopernikus/NytSIS og indsatsen vedr. Teaching Appreciation and Quality. Bemærk i øvrigt, at sidstnævnte forventes afsluttet som strategisk indsats i løbet af 2023, hvorefter den udgår af porteføljen, og indsatsens forskellige elementer indlejres i den normale drift.



Involvering af linjeledelsen

Foruden direktionens prioritering af ovennævnte indsatser/udviklingsopgaver vil der for alle strategiske indsatser og udviklingsopgaver i 2023 være fokus på at involvere og ansvarliggøre institutlederne i arbejdet med henblik på at styrke den lokale involvering i indsatserne og dermed indsatsernes strategiske effekt.

Som leverandører af kerneopgaverne kræver realiseringen af de tværgående strategiske indsatser i høj grad involvering af og bidrag fra institutterne. Imidlertid vurderes det, at der på nuværende tidspunkt ikke er tilstrækkelig alignment mellem de tværgående indsatser og institutternes lokale strategier, prioriteter og strategiske arbejde. Med henblik på at sikre dette involveres institutlederne fremadrettet derfor mere i de enkelte strategiske indsatser.

Som repræsentanter for institutterne knyttes 2-3 institutledere således til ledelsen af hver enkelt tværgående indsats, hvor de vil have en særlig opgave i forhold til at sikre koblingen til og forankringen af indsatserne på institutniveau.

PKT. 5 - GODKENDELSE AF BUDGET FOR 2023 OG BUDGETOVERSLAG FOR 2024-2026

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Som en del af den årlige budgetproces er udarbejdet et budget for 2023 og budgetoverslag for 2024-2026, som indstilles til godkendelse på bestyrelsesmødet den 15. december 2022. Budgettet er baseret på budgetrammenotat, på Forslag til Finanslov 2023 samt på bottom-up input fra CBS' enheder.

Budgettet for 2023 samt budgetoverslag 2024-2026 giver følgende hovedtal:

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023 priser)	B.O. 2025 (2023 priser)	B.O. 2026 (2023 priser)
Indtægter i alt	1.469	1.500	1.492	1.509	1.549	1.564	1.570	1.578
Lønoms-kostninger	991	1.027	1.035	1.049	1.058	1.050	1.038	1.038
Driftsomkostninger	420	474	484	489	511	505	504	501
Finansielle omkostninger	8	8	10	10	11	16	17	18
Omkostninger i alt	1.420	1.509	1.530	1.548	1.580	1.571	1.560	1.557
Resultat	49	-9	-38	-39	-30	-7	10	20
Egenkapital	500	491	0	469	439	432	441	462

I 2023 forventes et resultat på -30 mio. kr. med 1.549 mio. kr. i indtægter og 1.580 mio. kr. i omkostninger.

Som beskrevet i budgetrammenotat vurderer CBS, at der er behov for at forbedre resultatet løbende hen over perioden 2023-2026 og samtidig have højere fokus på gæld og likviditet. Underskuddet i 2023 forventes at blive vendt til et overskud frem mod 2026, med en forudsætning om, at CBS' omkostninger skal reduceres i overslagsårene 2024-2026. Samlet set betyder det, at CBS forventer at have en egenkapital ved udgangen af 2026 på 462 mio. kr., og at den samlede gæld på det tidspunkt vil være 449 mio. kr.

De væsentligste forudsætninger og usikkerheder for budgettet er:

- Politisk er der usikkerhed om, hvordan den kommende regering sammensættes, og hvad det kommer til at betyde for den endelige Finanslov for 2023 og for universiteterne generelt.
- Det forudsættes i budgettet, at CBS bevilges en takst 1-forhøjelse i Finansloven for 2023, selvom denne ikke er inkluderet i Forslag til finanslov. Omkostningsniveau tilpasses således ikke til takst-1 forhøjelsens bortfald, da CBS' solide egenkapital sikrer tid til at kunne reagere, hvis det bliver aktuelt.
- Der forventes ingen påvirkning fra COVID-19 i budget 2023 og for budgetoverslagsårene.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender budgettet for 2023 samt budgetoverslag for 2024-2026.

Bilag:

5.1 Budget for 2023 og budgetoverslag for 2024-2026

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022

Budget 2023 og flerårsbudget for 2024-2026

I dette notat præsenteres forslag til budget 2023¹ samt flerårsbudget 2024-2026 for CBS med henblik på bestyrelsens godkendelse. Budget 2023 er baseret på budgetrammenotat for 2023-2026, som bestyrelsen godkendte til sit novembermøde, efterfulgt af en bottom-up budgettering fra CBS' enheder, strategiske tiltag og en prioritering af driftsressourcer på tværs af CBS. 2024-2026 er budgetteret med en strategisk retning på baggrund af allerede kendte økonomiske beslutninger fra interne og eksterne interesser samt ud fra de i afsnit 1 beskrevne forudsætninger.

I afsnit 1 gennemgås hovedpointer og forudsætninger for budgettet, og i afsnit 2 vises hovedtal. I afsnit 3 gennemgås hovedgrupperne af indtægter og i afsnit 4 hovedgrupperne af omkostninger i resultatopgørelsen. Afsnit 5 omhandler strategimidler og afsnit 6 gennemgår CBS' likviditet for 2023-2026. I afsnit 7 gennemføres en stresstest af CBS' budget for 2023. Afsnit 8 viser en samlet og detaljeret oversigt over budget 2023 og flerårsbudget 2024-2026.

Afsnit 1: Hovedpointer samt forudsætninger for budgettet

1.1. Hovedpointer for 2023-2026

Den globale og nationale økonomi er forandret siden godkendelse af budget 2022, hvilket især påvirker CBS gennem stigende inflation, højere renter men også en aftagende effekt af COVID-19. Politisk er der usikkerhed om, hvordan den kommende regering sammensættes, og hvad det kommer til at betyde for den endelige finanslov og for universiteterne generelt. Dette ændrer vilkårene for CBS og medfører større usikkerhed.

De ændrede vilkår:

Indtægtsfordeling: Færre studerende, som udløser STÅ-indtægter på CBS med baggrund i udflytning af studiepladser, en forventning om et mere normalt (og højere) frafald efter COVID-19 samt en mindre stigning i basistilskuddet til forskning i 2024. Det medfører, at CBS forventer uændrede statsindtægter, der kun stiger med baggrund i den årlige indeksering.

Eksternt finansierede forskningsprojekter forventes at forblive på det væsentligt højere niveau som allerede kendetegner 2022, for herefter at udvikle sig positivt i årene fremover.

¹ Budget 2023 og budgetoverslagsårene 2024-2026 er opgjort i 2023-priser, Q2 2022 (2023-priser), Regnskab 2021 og Budget 2022 er opgjort i årets priser. Budget 2023 sammenlignes med Budget 2022 og Q3 2022.

Efter- og videreuddannelsesområdet har initiativer i gang og planlægger prisjusteringer, som kan medføre flere deltagere og flere indtægter i overslagsårene.

Overordnet set forventes CBS' samlede indtægter dog kun at vokse beskedent i perioden 2023-2026.

Mere politisk usikkerhed: Folketingsvalg, nye partier og en ny regeringsdannelse medfører, at det fremlagte Forslag til finansloven for 2023 (FFL23) er behæftet med større usikkerhed. Såfremt FFL23 ikke godkendes inden 2023, vil Finansloven fra 2022 forlænges og udbetales med 1/12-rater indtil den endelige Finanslov for 2023 godkendes. Forslag til finansloven for 2023 gennemgås i afsnit 1.2.

Nyt SIS: CBS er, sammen med seks andre nationale universiteter, en del af et større nationalt IT-projekt med et nyt administrativt studiesystem "Nyt SIS". Projektet er på nuværende tidspunkt i udbud med en forventning om kontraktindgåelse ved udgangen af første kvartal af 2023. Der er fortsat stor økonomisk usikkerhed omkring de forventede omkostninger til at udvikle og implementere systemet, blandt andet fordi udbudsprocessen endnu ikke er afsluttet, hvorfor de endelige kontraktpriser endnu ikke er kendt. Det forventes i Budget 2023 og budgetoverslagsårene, at Nyt SIS trækker udgifter på CBS' økonomi svarende til 111 mio. kr. Dette svarer til en gennemsnitlig udgift på 27,5 mio. kr. per år i perioden 2023-2026.

Stigende inflation: Byggeprisindekset stiger og påvirker CBS' vedligeholdelsesomkostninger, høj indeksering af huslejekontrakter, højere forsyningsomkostninger og en generel forventning til højere omkostninger på tværs af hele CBS.

Højere renter: Medfører at finansielle omkostninger stiger for CBS. Dette påvirker CBS' variabelt forrentede lån og gør det væsentligt dyrere at hente fremmedkapital til finansiering af investeringsaktiviteter og til afdrag på eksisterende gæld. Aktiviteter, som ikke kan finansieres via likviditet fra CBS' ordinære drift.

Som beskrevet i budgetrammenotat vurderer CBS, at der er behov for at forbedre resultatet løbende hen over perioden 2023-2026 og samtidig have højere fokus på gæld og likviditet. Samlet set betyder det, at CBS forventer at have en egenkapital ved udgangen af 2026 på 462 mio. kr., og at den samlede gæld på det tidspunkt vil være 449 mio. kr., hvilket er på niveau med gælden ved udgangen af 2021.

1.2. Forudsætninger for budget 2023 og budgetoverslagsårene

Der er lagt følgende forudsætninger til grund for udarbejdelse af budget 2023 og budgetoverslagsårene.

De væsentligste delelementer fra Forslag til finansloven for 2023 (FFL23) er:

- Indeksering af statstilskud med 3,9 pct. i 2023.
- Takst 1-forhøjelsen i uddannelsesbevillinger er ikke på Forslag til finansloven for 2023 og frem. For CBS vil en manglende fortsættelse af takst-1-forhøjelsen medføre et indtægtstab på ca. 55-60 mio. kr. årligt. Siden 2010, hvor forhøjelsen blev aftalt for første gang, har der været bred parlamentarisk opbakning til at

videreføre den, og en politisk aftale er indgået tilbage i januar 2022 om et permanent taxameterløft, hvor finansieringen dog udestår. Det forudsættes i budgettet, at universiteterne bevilges en takst 1-forhøjelse i Finansloven for 2023. Hvis takst-1-forhøjelsen bortfalder i forbindelse med godkendelse af Finansloven for 2023, har CBS' behov for en strukturel tilpasning af omkostninger, som vil medføre behov for at kigge på alle omkostningskategorier.

- Fra 2026 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. Finansieringen er indeholdt i FFL23, men er ikke fordelt ud på de enkelte universiteter. Budgetoverslagsåret 2026 budgetteres med 140 mio. kr. i indtægter fra forskningsreserven med en forudsætning om at CBS modtager disse midler.

Generelle antagelser og forventninger til pris- og lønudviklingen, samfundet og politik:

- En forventning om at lønninger stiger med 2,9 pct. i 2023, og at de generelle priser stiger med 5,5 pct. i 2023, svarende til niveauet i Forslag til finanslov. Hvis budgetansvarlige har haft mere præcist kendskab til prisreguleringer, så er denne anvendt ved budgetlægning.
- En forventning om at CBS bliver kompenseret for pris og lønstigninger gennem regulering af statstilskud i overslagsårene.
- Der forventes ingen påvirkning fra COVID-19 i budget 2023 og for budgetoverslagsårene.
- Reduktion i STÅ som følge af *"Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"* er medtaget i overslagsårene. Der budgetteres ikke med nye politiske aftaler, som påvirker CBS' statstilskud i perioden 2024-2026.

Afsnit 2: Hovedtal for budget 2023-2026

I 2023 forventes et underskud på 30 mio. kr., en ultimo 2023 egenkapital på 431 mio. kr. jf. tabel 1 på næste side og en ultimo likviditet på 77 mio. kr., jf. afsnit 6.

Underskuddet forventes at blive vendt til et overskud frem mod 2026, med en forudsætning om at CBS' omkostninger skal reduceres i overslagsårene jf. tabel 1 på næste side.

Tabel 1: Budget for 2023 samt budgetoverslagsår 2024-2026

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023 priser)	B.O. 2025 (2023 priser)	B.O. 2026 (2023 priser)
Indtægter i alt	1.469	1.500	1.492	1.550	1.549	1.564	1.570	1.578
Lønomsomkostninger	991	1.027	1.035	1.065	1.058	1.050	1.038	1.038
Driftsomkostninger	420	474	484	511	511	505	504	501
Finansielle omkostninger	8	8	11	11	11	16	17	18
Omkostninger i alt	1.420	1.509	1.530	1.587	1.580	1.571	1.560	1.557
Resultat	49	-9	-38	-37	-30	-7	10	20
Egenkapital	500	491	462	463	431	425	435	455

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr., ikke udmøntet strategimidler er budgetteret som driftsomkostninger (5 mio. kr. i forbindelse med Budget 2022 og 4 mio. kr. i forbindelse med Budget 2023).

En nærmere gennemgang af budgettet for 2023 viser en stigning i indtægter på 58 mio. kr. i forhold til Q3 2022. Indtægterne stiger grundet en pris- og lønregulering af statsindtægter, flere indtægter fra eksternt finansierede forskningsaktiviteter og en stigning i indtægter fra deltagerbetaling på HD/Master- og MBA-området.

Samtidig stiger de forventede omkostninger i 2023 for CBS med 50 mio. kr. i forhold til Q3 2022. Årsagen er en forventning om 23 mio. kr. mere i forbrug til lønomkostninger, 26 mio. kr. mere i driftsomkostninger og endelig 1 mio. kr. mere i finansielle omkostninger.

CBS har for at skabe budgetbalance ved udarbejdelse af Budget 2023 udskudt bygningsvedligeholdelsesopgaver, IT-projekter, og andre indkøb og forventer effektiviseringer på administrativt personale ved naturlig afgang i 2023. Dette medfører en budgetmæssig usikkerhed om, hvorvidt det er muligt at omstille institutionen til et øget omkostningsfokus med gennemførsel af administrative personale besparelser i det nødvendige tempo. Det øgede omkostningsfokus medfører ligeledes mindre bevillinger til driftsomkostninger samtidig med, at inflationen påvirker priser på indkøb af varer og tjenesteydelser. Forhold, der skaber risiko for CBS' Budget 2023.

I budgetoverslagsårene forventes indtægter at udvise en begrænset stigning. Statstilskud holder niveau, idet et mindre fald som følge af studiepladsreduktion modsvares af flere takst-2 studerende og et højere basistilskud til forskning fra 2024 og frem. Øvrige tilskud, som primært dækker over eksternt finansierede aktiviteter, forventes at stige med 5 mio. kr. per år i perioden 2024-2026 svarende til en vækst på 3 pct. per år. Deltagerbetaling på management programs forventes at stige med 2-4 mio. kr. per år frem til 2026 grundet nye initiativer og prisreguleringer. I samme periode vil CBS have fokus på at reducere driftsomkostninger. Tiltagene vil have fokus på at effektivisere basisdriftsomkostninger på tværs af CBS. Samtidigt med en effektivisering af basisdriftsomkostninger har CBS et behov for at allokere flere midler til vedligeholdelse af CBS' bygningsmasse grundet et efterslæb på vedligehold.

Afsnit 3: Forventninger til CBS' indtægter i 2023 og for budgetoverslagsårene 2024-2026

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS, at de samlede indtægter vil være 1.549 mio. kr. i 2023 svarende til 3,3 pct. mere i forhold til budgettet for 2022 og 3,9 pct. højere end Q3 2022. Årsagen er en justering af STÅ indtægter fra heltidsuddannelser, stigende niveau af deltagerbetaling fra deltidsuddannelse og en forventet vækst i indtægter fra eksternt finansierede forskningsprojekter.

Tabel 2: Samlede indtægter 2023-2026

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023 priser)	B.O. 2025 (2023 priser)	B.O. 2026 (2023 priser)
Statstilskud	1.147	1.162	1.144	1.189	1.187	1.194	1.192	1.191
Øvrige tilskud	142	141	164	171	168	173	178	183
Salg af varer og tjenesteydelser	15	22	16	16	16	16	16	16
Andre indtægter	166	175	168	174	179	181	184	188
Indtægter i alt	1.469	1.500	1.492	1.550	1.549	1.564	1.570	1.578

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

Statstilskud

Statstilskud forventes at stige med 43 mio. kr. fra Q3 2022 til Budget 2023 svarende til 3,8 pct. Stigningen forklares af pris- og lønregulering fra staten på 3,9 pct. samt en mindre nedjusteret forventning til CBS' grundtilskud og taxameterindtægter.

Tabel 3: Statstilskud for Budget 2023 og budgetoverslagsårene 2023-2026

Statstilskud i mio. kr.	Regnskab 2021-priser	Primo 2022-priser	Q3 2022-priser	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023 priser)	B.O. 2025 (2023 priser)	B.O. 2026 (2023 priser)
Grundtilskud	156	157	154	160	159	159	159	159
Uddannelsestaxameter	435	449	436	453	446	447	449	448
Studietidstilskud	24	25	24	25	25	25	25	25
Beskæftigelsestilskud	22	25	21	22	25	25	22	22
Basistilskud til Forskning	403	407	411	427	429	433	433	433
Tilskud til øvrige formål	106	98	98	102	103	105	104	105
Total	1.147	1.162	1.144	1.189	1.187	1.194	1.192	1.191

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

I det følgende fremlægges forudsætningerne for statstilskud i perioden 2023-2026.

Grundtilskuddet er historisk fastsat til 25 pct. af institutionernes uddannelsestilskud i 2017. Grundtilskud er genfastsat for perioden 2023-2026, hvor aftalekredsen har besluttet, at grundtilskuddet til CBS genfastsættes fuldt

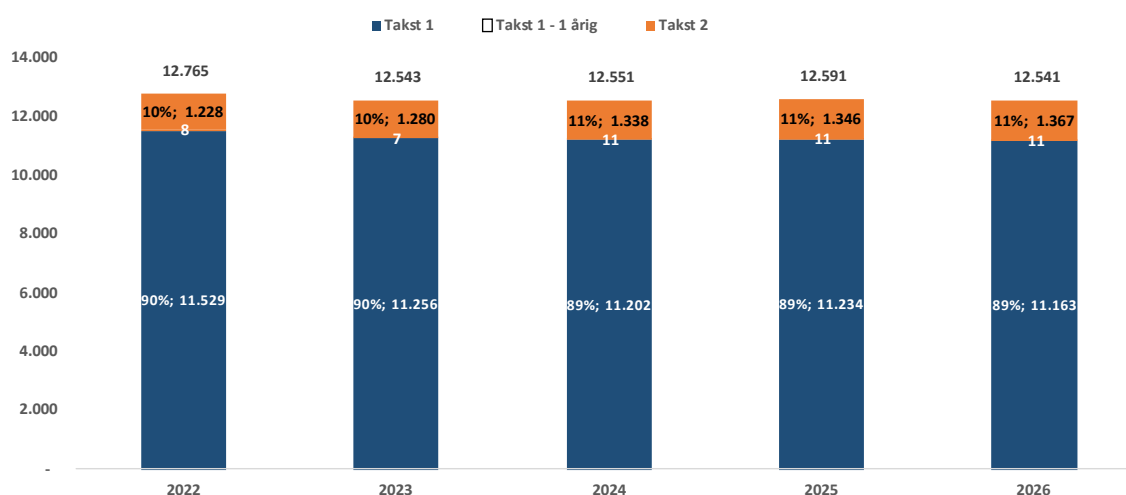
med baggrund i de strategiske rammekontrakter og Læringsbarometeret. Yderligere bliver grundtilskuddene på tværs af sektoren reguleret ned med 0,29 pct. ift. niveauet i 2022. Heraf skyldes 0,24 pct. reguleringen en markant aktivitetsudvikling hos IT-Universitet i København og Erhvervsakademi MidtVest, mens 0,05 pct. skyldes nye grundtilskud til decentrale udbud og filialer, som ikke er dækket af "Aftalen om flere og bedre uddannelsesmuligheder...". Dette svarende til at CBS' grundtilskud falder 1 mio. kr. med indgang til budgetåret for 2023 og frem.

Uddannelsestaxameteret er udarbejdet på baggrund af de realiserede studenterårsværk (STÅ), den historiske tilgang, samt prognoser for den fremtidige tilgang på CBS og forventes at holde et stabilt niveau over de kommende år. Dette skyldes flere faktorer. For det første forventer CBS en øget aktivitet på Takst 2 ud af de totale STÅ, hvilket har været et bevidst valg de seneste år. Dette påvirker STÅ-indtægterne positivt i de kommende år. For det andet er det i forbindelse med aftalen - "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" blevet besluttet, at reducere tilgang årligt med 68 studerende frem mod 2030. Dette bliver gjort for at efterleve kravet fra aftalen om en reduktion i optag på 5 pct. ift. 2019 niveauet. Dette påvirker indtægterne over en længere indfasningsperiode.

Uddannelsestaxameterindtægter og CBS' STÅ-prognose

CBS budgetterer med 222 færre STÅ i 2023 i forhold til budgettet for 2022. Årsagen er regionalisering, mindre optag efter et ekstraordinært optag under pandemien, samt en forventning om en mere normal og gennemsnitlig produktivitet og adfærd blandt de studerende på CBS' uddannelser. I nedenstående figur 1 vises de realiserede STÅ for 2022 samt STÅ-prognosen for 2023-2026. Udviklingen i STÅ viser et fald i Takst 1-STÅ samt en stigning i Takst 2-STÅ.

Figur 1: Udvikling i antal STÅ for perioden 2022-2026 fordelt på Takst 1, Takst 1 (1-årig), Takst 2 og total



STÅ prognosen er udarbejdet på baggrund af de realiserede STÅ, den officielle tilgang af studerende, samt prognoser for fremtidig tilgang af studerende på CBS.

Bestyrelsesmøde

Metoden til budgettering af taxameterindtægter (STÅ) i budgettet for 2023-2026 udarbejdet med baggrund i adfærden fra 2022. 2022 ligger nogenlunde på niveau med før COVID-19 årene og anses derfor som et godt bud på fremtidig adfærd.

Studietidstilskud er et tilskud CBS modtager, hvis CBS lever op til styrelsens krav om måltallet for studietid. For at få 100 pct. opnåelse af tilskuddet skal CBS' studerende gennemføre studiet indenfor normeret tid plus 3 måneder. Tallet beregnes ud fra den enkelte studerendes studietid, som så danner baggrund for beregning af CBS' gennemsnitlige faktiske overskridelse. Opfyldelse udløser et tilskud på 5,56 pct. af CBS' uddannelsestaxameter.

Studietidstilskuddet er i årene 2022-2023 suspenderet, hvormed CBS har fået fuldt tilskud svarende til 25 mio. kr. I perioden 2024-2026 er tilskuddet under indfasning, og UFM forventer i Forslag til finanslov at CBS også får fuldt tilskud i disse år, da CBS forventes at opfylde kriteriet.

Beskæftigelsestilskud tildeles på baggrund af de nyuddannedes beskæftigelse målt som beskæftigelsesgraden i 12.-23. måned efter afslutningen af studierne. CBS har et meget højt niveau af beskæftigelse for samfundsaglige kandidater i forhold til andre nationale universiteter.

Ved 100 pct. opfyldelse, svarende til en beskæftigelsesgrad på 95 pct., udløser dette et tilskud på 5,56 pct. af CBS' uddannelsestaxameter svarende til 25 mio. kr. Beskæftigelsestilskuddet er suspenderet i 2023-2024, hvormed CBS får fuldt tilskud. I perioden 2025-2026 er suspenderingen ophørt og her budgetteres med at 92 pct. af CBS' studerende er i beskæftigelse efter 12-23 måneder. CBS har på grund af aftalen med udflytning af uddannelser valgt at lukke uddannelser med for CBS generel høj kandidatledighed, dette kan påvirke beskæftigelsestilskuddet i 2025 og 2026. Hvis CBS modtager fuldt beskæftigelsestilskud i 2025 og 2026 vil det medføre 3 mio. kr. mere i indtægter pr. år.

Basistilskud til forskning dækker over de tilskud CBS modtager til forskning. Basismidlerne består af et fast basistilskud, et basistilskud fordelt efter resultatmodellen og et særskilt basistilskud tildelt det konkrete universitet. I aftalen "Aftale om basismidler til forskning" fra 2021 blev det besluttet at udfase opgørelsen af forskningsbibliometri, hvormed denne er fastfrosset i resultatmodellen. Tilskuddet forventes at stige med 4 mio. kr. fra 429 mio. kr. i budgettet for 2023 til 433 mio. kr. i budgetoverslagsårene grundet at forskningsbibliometri er fastfrosset i resultatmodellen og at flere forskningsmidler fordeles via resultatmodellen i budgetoverslagsårene.

Tilskud til øvrige formål dækker over tilskud til biblioteker, bygning og husleje, energigodtgørelse forskning, barselsfondstilskud, samt taxameter fra deltidsuddannelser og budgetteres med 103 mio. kr. til 105 mio. kr. årene 2023-2026.

Øvrige tilskud

I 2023 forventes en stigning i de eksternt finansierede forskningsprojekter på 27 mio. kr. i forhold til budgettet for 2022 svarende til en stigning på 19 pct., jf. tabel 4 nedenfor. Sammenlignes der med Q3 2022, så forventes der ikke

Bestyrelsesmøde

at være stigende aktivitet på eksternt finansierede projekter næste år, hvilket primært skal ses i sammenhæng med, at niveauet har været exceptionelt højt i 2022. I overslagsårene forventes en vækst i indtægter fra eksternt finansierede forskningsprojekter jf. tabel 4.

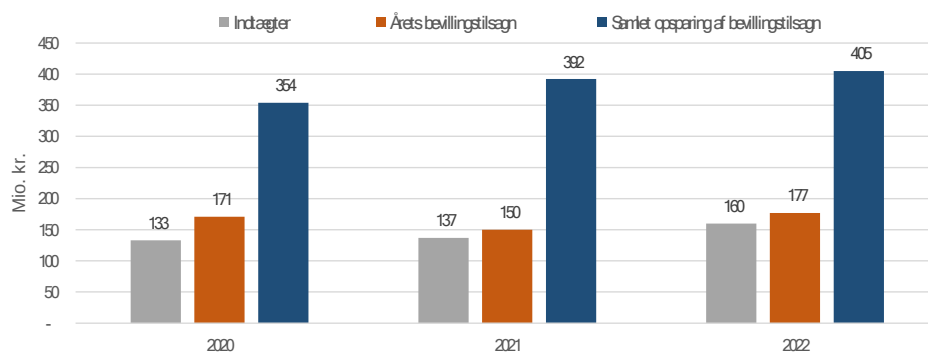
Tabel 4: Øvrige indtægter for budget 2023 og budgetoverslagsårene

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023 priser)	B.O. 2025 (2023 priser)	B.O. 2026 (2023 priser)
Eksternt finansierede forskningsprojekter	137	137	160	166	164	169	174	179
Øvrige tilskud	4	4	4	4	4	4	4	4
Indtægter i alt	142	141	164	171	168	173	178	183

CBS har en samlet opsparing af bevillingstilsagn² på 422 mio. kr. ved indgangen til 2023 jf. figur 2. Figur 2 viser, at CBS allerede har bevillinger svarende til dækning af årene 2023 og 2024 samt en mindre andel af 2025.

I perioden 2020-2022 hjemtog CBS lidt flere eksterne midler i forhold til det årlige forbrug, det viser at CBS' løbende opsparer midler til eksternt finansierede forskningsprojekter.

Figur 2: Indtægter, årets bevillingstilsagn og samlet opsparing af bevillingstilsagn, mio. kr.



Det bemærkes, at de eksterne midler indtægtsføres i takt med at de forbruges, og ikke når de hjemtages.

Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser består af indtægter fra konferencer, ekstern undervisning, kurser, m.v. Forventningen i 2023 er 16 mio. kr. i indtægter jf. tabel 5.

² 2020 og 2021 tal er revisionsgodkendte tal baseret på CBS' ERP-system. 2022 er budgettal baseret på seneste prognose for indtægter og årets registrering af bevillingstilsagn hos CBS' Research Support Office.

Bestyrelsesmøde

Tabel 5: Salg af varer og tjenesteydelser 2023-2026

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023-priser)	B.O. 2025 (2023-priser)	B.O. 2026 (2023-priser)
Salg af varer og tjenesteydelser	15	22	16	16	16	16	16	16
I alt	15	22	16	16	16	16	16	16

Andre indtægter

Andre indtægter er deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelsesområdet, deltagerbetaling fra udenlandske selvbetalere på heltidsuddannelser, CBS' International Summer University og lejeindtægter.

Aktivitetsniveauet på efter- og videreuddannelsesområdet forventes at stige i forhold til seneste Q3 prognose for 2022 og nå op til Budget 2022 forventningen. Deltagerantallet for Master og MBA-uddannelserne forventes i de kommende år at være uændret pga. den aktuelle økonomiske samfundsafmatning. Efter- og videreuddannelsesområdet har initiativer i gang og planlægger prisjusteringer, som kan medføre flere deltagere og flere indtægter i overslagsårene. Derfor budgetteres 2024-2026 med en mindre stigning i indtægter som vist i Tabel 6.

Tabel 6: Deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelsesområdet og øvrige indtægter

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023-priser)	B.O. 2025 (2023-priser)	B.O. 2026 (2023-priser)
Master og MBA	86	94	86	89	93	94	96	99
HD	62	65	62	64	65	66	67	68
Øvrige indtægter	18	17	20	21	21	21	21	21
I alt	166	175	168	174	179	181	184	188

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

Afsnit 4: Forventninger til CBS' omkostninger i 2023 og for budgetoverslagsårene 2024-2026

Som det fremgår af tabel 6, forventes de budgetterede omkostninger i 2023 at stige i forhold til Q3 2022 med 50 mio. kr. Af disse udgør 26 mio. kr. øgede driftsomkostninger, mens stigende lønomkostninger udgør 23 mio. kr. Den store stigning i driftsomkostninger skal ses i lyset af en stor stigning i omkostninger relateret til Kopernikus/Nyt SIS, højere husleje-omkostninger, grundet en høj indeksering af lejekontrakter, højere forsyningsomkostninger og en forventning om flere rejse- og conferenceomkostninger.

Tabel 7: Samlede omkostninger 2023-2026

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023 priser)	B.O. 2025 (2023 priser)	B.O. 2026 (2023 priser)
Lønomkostninger	991	1.027	1.035	1.065	1.058	1.050	1.038	1.038
Driftsomkostninger	420	474	484	511	511	505	504	501
Finansielle omkostninger	8	8	11	11	11	16	17	18
I alt	1.420	1.509	1.530	1.587	1.580	1.571	1.560	1.557

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

I budgetoverslagsårene 2024-2026 vil CBS have fokus på at reducere driftsomkostninger sammenholdt med Budget 2023 for at forbedre CBS' resultat. Tiltagene vil have fokus på at effektivisere basisdriftsomkostninger på tværs af CBS. Samtidigt med en effektivisering af basisdriftsomkostninger har CBS et behov for at allokere flere midler til vedligeholdelse af CBS' bygningsmasse grundet et efterslæb på vedligehold.

Lønomkostninger 2023-2026

De budgetterede lønomkostninger forventes at stige med 23 mio. kr. fra Q3 2022 til budget 2023, jf. tabel 8 nedenfor.

Tabel 8: Samlede lønomkostninger 2023-2026

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023 priser)	B.O. 2025 (2023 priser)	B.O. 2026 (2023 priser)
Videnskabeligt personale	480	499	508	523	516	516	516	516
Deltidsvidenskabeligt personale	101	105	99	102	100	100	97	97
Administrativt personale	392	411	414	426	426	418	409	409
Øvrige lønomkostninger	18	11	13	14	16	16	16	16
Lønomkostninger i alt	991	1.027	1.035	1.065	1.058	1.050	1.038	1.038

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

Lønomkostninger til **videnskabeligt personale (VIP)** forventes, efter en længere periode med en større strategisk satsning på mere videnskabeligt personale "VIP", at stabilisere sig på omkring 516 mio. kr., hvilket medfører en stigning på 14 mio. kr. i forhold til budgettet for 2022.

Lønomkostninger til **deltidsvidenskabeligt personale** forventes at falde frem mod 2026.

Lønomkostninger til **teknisk og administrativt personale (TAP)** forventes at stige med 12 mio. kr. i Budget 2023 i forhold til Q3 2022, hvorefter den falder fra 2024 og til 2026 grundet administrative effektiviseringer. Stigningen i forhold til Q3 2022 hænger sammen med helårseffekt af nye stillinger fra 2022 og enkelte nye stillinger i 2023.

For at **teknisk og administrativt personale (TAP)** budgettet i 2023 skal være i økonomisk balance, har CBS behov for ikke at genbesætte alle ledige stillinger. Budgettet for 2023 indeholder en forventning om at indhente effektiviseringer svarende til **24 mio. kr. på tværs af alle administrative stillinger**, hvoraf 1/3 vil være besparelser fra "normal" vakance i forbindelse med medarbejderomsætning. Det er dermed en ikke ubetydelig ekstra reduktion, som skal findes via ledige stillinger, der ikke genbesættes.

Øvrige lønomkostninger er faste lønomkostninger som CBS skal betale. Kategorien er primært drevet af antallet af medarbejdere på CBS og forventes at være på niveau med 2022 svarende til 16 mio. kr. Kategorien dækker over bidrag til Barselsfonden, arbejdsmarkedsbidrag, feriepengehensættelse og bidrag til fleksjobordning.

Driftsomkostninger og finansielle omkostninger for 2023-2026

De budgetterede driftsomkostninger og finansielle omkostninger forventes at stige med ca. 26 mio. kr. fra Q3 2022 til Budget 2023, jf. tabel 9. Den større stigning i driftsomkostninger skal ses i lyset af:

- 8 mio. kr. højere huslejeomkostninger grundet en høj indeksering af lejekontrakter og fuld effekt af leje til etape A.
- En stigning på 4 mio. kr. i afskrivninger forbundet med aktivering af istandsættelsen af de nye lejemål mv.
- Bygningsdrift og vedligehold, herunder forsyningsomkostninger til el og varme, stiger 5 mio. kr.
- En stigning i IT-omkostninger 4 mio. kr., hvilket relateret til Kopernikus/Nyt SIS.
- En forventning om flere rejse- og conferenceomkostninger for 5 mio. kr.

Tabel 9 – Samlede driftsomkostninger og finansielle omkostninger for 2023-2026

Mio. kr., i årets priser og 2023-priser	Regnskab 2021	Budget 2022	Q3 2022	Q3 2022 (2023-priser)	Budget 2023	B.O. 2024 (2023 priser)	B.O. 2025 (2023 priser)	B.O. 2026 (2023 priser)
Husleje	99	103	102	108	110	106	106	106
Af- og nedskrivninger	31	33	33	34	36	43	47	46
Øvrige driftsomkostninger:								
Bygningsdrift og vedligehold	72	88	92	97	97	97	99	101
Bøger & tidsskrifter	39	42	44	46	46	46	46	46
Fakturabetalte undervisere	16	12	14	15	14	14	14	14
IT- og BYG specialister	9	11	12	13	14	14	14	14
IT-udstyr og Software	54	58	58	61	61	63	63	61
Kontorhold	48	51	56	59	54	51	47	45
Managementkonsulenter	15	11	14	15	15	15	15	15
Rejser og konferencer	16	31	39	41	44	39	37	37
Øvrige omkostninger*	22	32	21	22	19	16	16	16
Driftsomkostninger i alt	420	474	484	511	511	505	504	501
Finansielle poster	8	8	11	11	11	16	17	18
Drifts- og finansielle omkostninger i alt	429	482	495	522	522	521	522	519

*inkl. ikke udmøntet strategimidler, 5 mio. kr. i forbindelse med budget 2022 og 4 mio. kr. i forbindelse med budget 2023

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

I budgetoverslagsårene forventes driftsomkostningerne at holdes på samme niveau som i 2023, hvilket vil være en forudsætning for at løfte resultatet som forventet. Der forventes forskydninger i forbruget, hvor især kontorhold og rejse- og conferenceomkostninger vil skulle tilpasses. Omvendt forventes der en stigning i afskrivninger og finansielle poster, som følge af øgede investeringer i IT, bygningsvedligehold og færdiggørelse af etape A.

2. Strategiømkostninger 2023-2026

Udmøntede strategimidler til strategiske indsatsområder medfører i 2023 øgede ømkostninger. Som det fremgår af tabel 10, er der i budgettet for 2023 indeholdt midler til allerede igangsatte strategiske indsatser og kapacitetsopbygning, som er besluttet i 2021, 2022 og i forbindelse med Budget 2023. Disse allokeringer udgør i 2023 90 mio. kr., i 2024 98 mio. kr. og i 2025 88 mio. kr. Endelig budgetteres med ikke-udmøntede strategimidler på 4 mio. kr. i 2023, som forventes at gå til Life Long Learning projektet. Der planlægges ikke i budgettet med udmøntning af midler til nye strategiske indsatser i 2024-2026. En eventuel udmøntning vil blive indeholdt i næste års budget. For 2026 overslagsbudgetåret antages at strategiaktiviteter fortsætter.

Bemærk, at ved udmøntningen af strategimidler flyttes disse fra ømkostningslinjen "Strategi" i budgettet til de konkrete ømkostningsarter.

Tabel 10: Udmøntning af strategimidler 2021-2025

Mio. kr., i årets priser	2021	Q3 2022	Budget 2023	B.O. 2024	B.O. 2025	Total
Cross-cutting	9	9	12	10	3	43
Local	6	8	6	3	1	24
Capacity Building	7	34	51	55	52	198
Infrastructure	4	12	22	13	16	68
Strategimidler ikke udmøntet			4			4
Total	26	63	94	82	72	337

Med Budget 2023 er der alt i alt afsat 337 mio. kr. til strategi i 2021-2025, hvoraf at hovedparten af midlerne går til VIP kapacitetsopbygning.

Tabel 14 viser, hvordan de allokerede strategimidler er anvendt/planlægges anvendt.

- Hovedparten af strategimidlerne går til den **strategiske kapacitetsopbygning "Capacity building"** i personalestaben, hvor der primært tilføjes VIP-ressourcer til forskningsbaseret undervisning og til forskningsprojekter.
- Derudover er der allokert midler til **lokale hhv. tværgående strategiske initiativer "Local and cross-cutting"**. Midlerne til disse initiativer dækker behov for ekstra lønmidler samt driftsomkostninger.
- Endelig finansieres udvalgte **infrastrukturinvesteringer "infrastructure"** via strategipuljen, herunder delvist etablering af nye lejemål, styrkelse af informationssikkerhedsområdet og Nyt SIS (IT-system til studieadministrationen). Der er ligeledes her tale om en blanding af både ekstra lønmidler og øgede driftsomkostninger.

3. Forventninger til CBS' likviditet og egenkapital for 2023 og for budgetoverslagsårene 2024-2026

Ved indgangen til 2023 forventes CBS' likvide midler at være 126 mio. kr. jf. tabel 11. I løbet af 2023 forventes CBS' resultatopgørelse at skabe et likviditetsoverskud på ca. 11 mio. kr., med en forventning om et budgetteret resultat på -30 mio. kr. og 41 mio. kr. i afskrivninger og amortisering af låneomkostninger jf. kategori **(A)** i tabel 11 nedenfor. Investeringsaktiviteter medfører et budgetteret likviditetstræk på 68 mio. kr. jf. kategori **(B)** nedenfor.

Afdrag på gæld giver et likviditetstræk på 42 mio. kr. CBS' forventede optag af gæld medfører øget likviditet for 50 mio. kr. jf. kategori **(C)**. Det forventes, at CBS ved udgangen af budgetåret 2023 har en forventet ultimo likviditet på 76 mio. kr. jf. kategori **(A+B+C)** i tabel 11. CBS budgetterer i 2023-2026 med en minimumslikviditet på 70-75 mio. kr. som arbejdslikviditet til at sikre mod månedlige og kvartalsvise udsving i likviditeten.

Over hele perioden 2023-2026 optages ny gæld for 225 mio. kr. for at sikre en minimumslikviditet på ca. 70-75 mio. kr. CBS afdrager dog samtidig gæld for 178 mio. kr. Det vil medføre, at CBS går fra ved indgangen til 2023 at have en gæld til prioritetslån på 402 mio. kr. og til ved udgangen af 2026 at have en gæld til prioritetslån på 449 mio. kr. svarende til en stigning i gæld på 47 mio. kr. Dette skal ses i lyset af, at CBS har investeringsaktiviteter i perioden for 272 mio. kr.

Der er en del usikkerhed forbundet med prognosen for likviditet, herunder om CBS vælger at investere som antaget i prognosen. CBS har et større efterslæb på vedligehold af bygninger, og planen for hvordan dette efterslæb indhentes er under udarbejdelse, hvilket sammen med Nyt SIS kan påvirke investeringsaktiviteten. Derudover kan der forekomme ændringer i korte gældsforpligtelser, herunder indbetalingstidspunktet for større eksterne bevillinger, som ligeledes kan påvirke likviditeten.

Tabel 11: Resultat, investeringsaktiviteter, gæld og likviditet for CBS for 2023-2026

Mio. kr.	Regnskab 2021	Q3 2022	Budget 2023	B.O. 2024	B.O. 2025	B.O. 2026
Resultat	49	-38	-30	-7	10	20
Afskrivninger, amortisation mv.	35	38	41	43	47	46
Ændring i korte gældsforpligtelser	34	-	-	-	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	118	-0	11	37	58	66
B Resultat af investeringsaktiviteter	-44	-60	-68	-68	-68	-68
Ændring i lange gældsforpligtelser	-74	-	-	-	-	-
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	-	50	75	50	50
Afdrag på prioritetsgæld	-42	-42	-42	-44	-45	-47
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-115	-42	8	31	5	3
A+B+C Samlet ændring i likviditet	-42	-103	-49	-0	-6	1
Likvide midler primo	271	229	126	77	77	71
Likvide midler ultimo	229	126	77	77	71	72
Prioritetslån primo	486	444	402	410	441	446
Prioritetslån ultimo	444	402	410	441	446	449

NB: Afgivelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

4. Stresstest vedr. CBS' økonomi

Med henblik på at estimere CBS' risiko og økonomiske eksponering er gennemført en overordnet stresstest af CBS' økonomi, som vises i tabel 12 nedenfor. Tabellen tager udgangspunkt i de budgetterede indtægter og omkostninger og viser for hver kategori et "maksimalt" udsving og konsekvensen af disse. Det vurderes i forbindelse med budgetåret 2023 at CBS' resultat kan falde med 151 mio. kr. jf. tabel 12 på næste side. Sandsynligheden for dette udfald er lav, da rigtig meget skal have et negativt udfald simultant og da stresstesten ikke inkluderer CBS' aktive økonomistyring med løbende økonomiopfølgning på tværs af hele institutionen. Analysen bør derfor i højere grad læses mhp. de enkelte delelementer og ikke med summen af udfald som pejlemærke.

Bestyrelsesmøde

Tabel 12: Stresstest vedr. CBS' økonomi for 2023

Vurdering af udsvingsniveauer og konsekvenser for CBS' indtægter og omkostninger		Budget 2023	Risiko-vurdering 2023	Effekt på budget 2023
Indtægter og omkostninger	Forklaring	mio. kr.	Konsekvens i pct.	Budget x risikovurdering
Statstilskud				-68
Grundtilskud	Er genfastsat i forbindelse med finanslovsarbejde for 2023. Besparelser fra staten kan nedskrive tilskuddet.	159	-1,0%	-2
Uddannelsestaxameter, bortfald af takst-1 forhøjelse	Takst 1-forhøjelse vedtages ikke i forbindelse med Finansloven for 2023	447	-12,5%	-56
Uddannelsestaxameter, et mindre antal beståede eksaminer	Antal af antal beståede eksaminer falder	447	-1,0%	-4
Basisforskningstilskud	Fastsættes på finansloven. Påvirkes af fx politiske beslutninger	429	-1,0%	-4
Studietidstilskud, beskæftigelsestilskud og tilskud til øvrige formål	Studietidstilskud og beskæftigelsestilskud er fast i 2023, andre besparelser kan forekomme	152	-1%	-2
Øvrige indtægter - eksternt finansierede projekter	Afhænger af hjemtagninger af bevillinger og årets aktivitet	168	-7,5%	-13
Salg af varer og tjenesteydelser	Består af mange indtægtskilder, der svinger fra år til år.	16	-15%	-2
Andre indtægter - studerendes deltagerbetaling				-19
- HD deltagerbetaling	Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt af om eksamen består.	65	-10%	-6
- Master og MBA	Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt af om eksamen består.	93	-10%	-9
- Øvrige deltagerbetaling	ISUP, Tomplads mv. Tilmelding forudsætter betaling	21	-15%	-3
Indtægter i alt		1.549	-7%	-102
Lønomkostninger	CBS' forventning om administrative effektivisering i 2023 kan ikke gennemføres	1058	2%	21
Driftsomkostninger	Inflation, ekstra IT-omkostninger og bygningsomkostning	511	5%	25
Finansielle omkostninger	Renter siger over nuværende niveau og inflation stiger	11	25%	3
Omkostninger i alt		1.580	3%	49
Påvirkning på budget 2023				-151

Bestyrelsesmøde

Konsekvens for statstilskud

Den største usikkerhed i risikovurderingen knytter sig til statstilskud med en risiko på 68 mio. kr. Den større risiko under statstilskud og for hele CBS' økonomi er en manglende politisk opbakning i folketinget til en permanent eller midlertidig forlængelse af Takst-1-forhøjelsen, det vil medføre et direkte indtægtstab på 56 mio. kr.

De risici som er forbundet med andre statstilskud jf. tabel 12, er en generel usikkerhed angående udsving i de studerendes adfærd (STÅ optjening) og en usikkerhed om hvorvidt CBS' modtager flere besparelser. Besparelser kan udmøntes i forbindelse med vedtagelse af Finansloven for 2023 eller løbende modtages som dispositionsbegrænsninger fra staten i løbet af 2023.

Nye større politiske aftaler og reformer i Danmark indføres normalt over en længere periode med en overgangsordning. Derfor er sådanne ikke inkluderet i stresstesten.

Konsekvens for øvrige tilskud - eksternt finansierede projekter

Indtægten fra eksternt finansierede projekter afhænger af den faktiske aktivitet på projekterne i det enkelte år. Det er således ikke tilstrækkeligt, at der er givet en bevilling fra en privat eller offentlig bevillingsgiver; den bliver først indtægtsført i takt med, at den forbruges. Modsat har CBS p.t. bevillingstilsagn svarende til 2-3 års forbrug ved 2022 aktivitetsniveau liggende, hvorfor usikkerheden på finansiering ikke er voldsomt påvirket af de enkelte års bevillingstilsagn. Usikkerheden sættes til 10 pct. svarende til 13 mio. kr., da det vurderes at CBS i vidt omfang kan influere på aktivitetsniveau.

Konsekvens for salg af vare- og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser består af indtægter fra konferencer, eksternt undervisning, kurser, m.v. Der er for mange af indtægternes vedkommende tale om enkeltstående indtægter, som kan variere fra år til år. Derfor er usikkerheden sat til 10 pct. svarende til 2 mio. kr.

Konsekvens for andre indtægter

Andre indtægter er deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelsesområdet, deltagerbetaling fra udenlandske selvbetalere på heltidsuddannelser, CBS' International Summer University og lejeindtægter. Deltagerbetalingen vedrører primært tilmeldingen til kurser på HD og master inkl. MBA. Usikkerheden øges af, at den faktiske tilmelding først kendes i løbet af budgetåret, ligesom der ikke som på daguddannelserne er en fast gruppe af studerende, som optages hvert år og følger samlede semestre. HD- og især master-studerende kan således i langt højere grad tilkøbe enkelte moduler eller udskyde deres deltagelse i et år. Køb af disse uddannelser påvirkes desuden af konjunkturerne i samfundet og konkurrencen på efteruddannelsesmarkedet. Usikkerhed sættes til 10-15 pct. svarende til 19 mio. kr.

Konsekvens for lønomkostninger

CBS' forventning om administrative effektivisering i 2023 baserer sig på naturlig afgang, hvorfor det kan blive en udfordring at opnå det budgetterede mål, hvis ikke der er tilstrækkelig medarbejderomsætning. Der er derved tilhørende usikkerhed 2 pct. svarende til 21 mio. kr.

Bestyrelsesmøde

Konsekvens for Driftsomkostninger

En fortsat meget høj inflation i 2023, hvis inflationen fortsætter på niveau med senest forbrugerprisindeks "HICP" fra 2022 fra Danmarks Statistik, der viser en inflation på 11 pct. Derudover er der usikkerhed omkring det nationale IT-projekt "Nyt SIS" samt potentielt behov for mere akut vedligeholde af CBS' bygninger.

Det vurderes at den totale risiko er en forøgelse på 5 pct. af CBS' driftsomkostninger svarende til 25 mio. kr.

Konsekvens for finansielle omkostninger

CBS har tre lån med variable renter, som skal rentetilpasset i 2023, og to indeksslån, hvor indeksreguleringen for andet halvår af 2023 endnu ikke er fastsat. Alle fem lån er budgetteret ud fra nuværende renteniveau, men med en forventning om faldende nettoprisindeks, og det vurderes, at omkostninger kan stige 2-3 mio. kr. i 2023.

5. Budget 2023 og budgetoverslagårene 2024-2026

Afsnittet viser hovedtallene for CBS i nedenstående tabel 13.

Tabel 13: Overblik over 2023-2026

	Regnskab	Budget	Q3	Q3	Budget	B.O. 2024	B.O. 2025	B.O. 2026
Mio. kr.	2021	2022	2022	2022 (2023-priser)	2023	(2023 priser)	(2023 priser)	(2023 priser)
Statstilskud	1.147	1.162	1.144	1.189	1.187	1.194	1.192	1.191
Øvrige tilskud	142	141	164	171	168	173	178	183
Salg af varer og tjenesteydelser	15	22	16	16	16	16	16	16
Andre indtægter	166	175	168	174	179	181	184	188
Indtægter i alt	1.469	1.500	1.492	1.550	1.549	1.564	1.570	1.578
Videnskabeligt personale	480	499	508	523	516	516	516	516
Deltidsvidenskabeligt personale	101	105	99	102	100	100	97	97
Administrativt personale (TAP)	392	411	414	426	426	418	409	409
Øvrige lønomkostninger	18	11	13	14	16	16	16	16
Lønomkostninger i alt	991	1.027	1.035	1.065	1.058	1.050	1.038	1.038
Husleje	99	103	102	108	110	106	106	106
Af- og nedskrivninger	31	33	33	34	36	43	47	46
Øvrige driftsomkostninger:								
Bygningsdrift og vedligehold	72	88	92	97	97	97	99	101
Bøger & tidsskrifter	39	42	44	46	46	46	46	46
Forsknings- og uddannelsessupport	16	12	14	15	14	14	14	14
IT- og BYG specialister	9	11	12	13	14	14	14	14
IT-udstyr og Software	54	58	58	61	61	63	63	61
Kontorhold	48	51	56	59	54	51	47	45
Managementkonsulenter	15	11	14	15	15	15	15	15
Rejser og konferencer	16	31	39	41	44	39	37	37
Øvrige omkostninger*	22	32	21	22	19	16	16	16
Driftsomkostninger i alt	420	474	484	511	511	505	504	501
Finansielle poster	8	8	11	11	11	16	17	18
Finansielle omkostninger i alt	8	8	11	11	11	16	17	18
Omkostninger i alt	1.420	1.509	1.530	1.587	1.580	1.571	1.560	1.557
Resultat	49	-9	-38	-37	-30	-7	10	20
Egenkapital	500	491	462	463	431	425	435	455

*inkl. ikke udmøntet strategimidler, 5 mio. kr. i forbindelse med budget 2022 og 4 mio. kr. i forbindelse med budget 2023

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til mio. kr.

PKT. 6 – EVALUERING AF UDPEGNINGSREGLER ETC. - DRØFTELSE

Den politiske aftale ”Bedre rammer for ledelse på universiteterne” blev indgået i 2017 (jf. bilag 6.2). Aftalen indeholder bestemmelser vedrørende bestyrelsens rolle, ansvar og kompetencer, udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer og styrket dialog mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren. I forlængelse af aftalen blev universitetsloven justeret og CBS’ vedtægter afspejler denne justering.

Den politiske aftale skal nu evalueres. Styrelsen har således bedt Danske Universiteter om at indsamle svar på nedenstående to spørgsmål, som de enkelte universitetsbestyrelser er blevet bedt om at reflektere over (jf. bilag 6.1):

1. Danske Universiteter har i november 2020 udarbejdet en erfaringsopsamling om udpegningsreglerne. Med afsæt i denne evaluering vil styrelsen høre bestyrelsen, om de seneste to års yderligere erfaringer giver anledning til justeringer eller yderligere bemærkninger til konklusioner i forhold til udfordringsbilleder og forslag til justeringer.
2. Ønsker bestyrelsen at tilkendegive yderligere i forhold til aftalens øvrige bestemmelse vedrørende
 - a) Roller og ansvar
 - b) Kompetencekrav
 - c) Dialog mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren.

Det fremgår af Danske Universiteters erfaringsopsamling fra 2020 (jf. bilag 6.3), at systemet omkring udpegninger af eksterne medlemmer til universiteternes bestyrelser opleves som omstændeligt, tidskrævende og svært at kommunikere til udeforstående, og at dette i sidste ende kan være en udfordring i forhold til at kunne rekruttere de bedst egnede kandidater til universiteternes bestyrelser.

CBS har ikke haft udfordringer med at tiltrække gode kandidater, men sekretariatet for bestyrelsen, indstillingsorganet og udpegningsorganet på CBS deler oplevelsen af et omstændeligt, tidskrævende og svært kommunikerbart system; og bakker derfor fortsat op om de forslag til justeringer (særligt a og b), som nævnes i erfaringsopsamlingens afsnit 3.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter og kommenterer på de to spørgsmål, som styrelsen har stillet.
- Bestyrelsen godkender, at bestyrelsens sekretær fremsender bestyrelsens svar til Danske Universiteter senest den 20. december 2022, idet det bemærkes, at styrelsen som led i evalueringen er interesseret i at få et helhedsindtryk af den enkelte bestyrelses vurdering. I det omfang, der i bestyrelsen kommer forskellige perspektiver til udtryk fra gruppen af eksterne medlemmer, medarbejderrepræsentanter eller studerende på de to spørgsmål, beder styrelsen om, at dette afspejles i bestyrelsens bidrag til evalueringen.

Bilag:

6.1 Brev om evaluering af udpegningsregler etc.

6.2 Aftaletekst - Bedre rammer for ledelse på universiteterne

6.3 Danske Universiteters erfaringsopsamling vedr. udpegningsregler 2020

6.4 Oversigt over medlemmer af UO og IO på CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022

Direktøren



Danske Universiteter

Til: jl@dkuni.dk, dkuni@dkuni.dk

Emne: Evaluering af bedre rammer for ledelse på universiteterne.

Kære Jesper Langergaard

3. oktober 2022

Som det fremgår af aftalen "*Bedre rammer for ledelse på universiteterne*" (se *bilag*), skal aftalens bestemmelser vedrørende bestyrelsernes rolle, ansvar og kompetencer, udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer og styrket dialog mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren evalueres senest to år efter, at alle universiteter har opnået erfaringer med udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer efter de nye procedurer.

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**

Haraldsgade 53
2100 København Ø
Tel. 7231 7800
ufs@ufm.dk
www.ufm.dk

Uddannelses- og forskningsministeren har orienteret bestyrelsesformændene og aftalekredsen om rammen og processen for evalueringen. Derfor kan Uddannelses- og Forskningsstyrelsen nu sætte arbejdet i gang.

CVR-nr. 3404 2012

Ref.-nr.
22/42001-1

I den forbindelse vil jeg bede Danske Universiteter om at koordinere udsendelsen af de to spørgsmål til bestyrelserne, der fremgår af brevet nedenfor samt indsamle besvarelser og udarbejde en samlet tilbagemelding til styrelsen **senest torsdag den 22. december 2022.**

Det er ministeriets overordnede vurdering, at universiteterne har taget præciseringer vedrørende bestyrelsernes ansvar, rolle og kompetenceprofiler til sig. Samtidig har ministeriet en oplevelse af, at dialogen mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren er blevet styrket de senere år.

Universiteterne har tilkendegivet over for ministeriet, at der i forhold til reglerne om udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer kan være behov for justeringer for at opnå en mere smidig proces. Derfor vil der i evalueringen af aftalens bestemmelse være fokus på reglerne om udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Spørgsmål til refleksion i den enkelte bestyrelse:

- 1) Danske Universiteter har i november 2020 udarbejdet en erfaringsopsamling om udpegningsreglerne. Med afsæt i denne evaluering vil styrelsen høre bestyrelsen, om de seneste to års yderligere erfaringer giver anledning til justeringer eller yderligere bemærkninger til konklusioner i forhold til udfordringsbilleder og forslag til justeringer.
- 2) Ønsker bestyrelsen at tilkendegive yderligere i forhold til aftalens øvrige bestemmelse vedrørende

- a) Roller og ansvar
- b) Kompetencekrav
- c) Dialog mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren.

Styrelsen er som led i evalueringen interesseret i at få et helhedsindtryk af den enkelte bestyrelses vurdering. I det omfang, der i bestyrelsen kommer forskellige perspektiver til udtryk fra gruppen af eksterne medlemmer, medarbejderrepræsentanter eller studerende på de to spørgsmål, ser styrelsen gerne dette afspejlet i bestyrelsens bidrag til evalueringen.

Kontaktpersoner i styrelsen for arbejdet med evaluering af bedre rammer for ledelse er chefkonsulent Gunvor Faber-Madsen gfm@ufm.dk og fuldmægtig Henrik Magnussen henm@ufm.dk

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**

Med venlig hilsen



Hans Müller Pedersen
Direktør

Bilag: Aftale om "*Bedre rammer for ledelse på universiteterne*"

Den 11. april 2017

Aftaletekst

Bedre rammer for ledelse på universiteterne

Regeringen (Venstre, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti), Dansk Folkeparti og Socialdemokratiet er enige om at styrke de ledelsesmæssige rammer på universiteterne.

Universiteterne spiller en meget vigtig rolle i Danmark. Gode uddannelser og forskning af højeste kvalitet er afgørende betingelser for et samfund med udvikling og vækst.

Partierne bag stemmeaftalen er enige om, at det er afgørende, at universiteterne har ubetinget forskningsfrihed og en høj grad af uafhængighed og selvbestemmelse. Aftalepartierne lægger stor vægt på, at universiteterne er hjemsted for den frie og kritiske tanke, og hvor den akademiske kvalitetskontrol er uanfægtelig.

Universiteterne har gennemgået en markant udvikling organisatorisk, størrelsesmæssigt og styringsmæssigt de seneste 10-15 år. De er bl.a. etableret som statsfinansierede selvejende institutioner med bestyrelser med eksternt flertal og ansatte ledere.

De overordnede rammer for ledelsen af universiteterne er på mange måder velfungerende. Men der er også et potentiale for forbedringer med henblik på, at de ledelsesmæssige rammer i højere grad afspejler universiteternes store samfundsmæssige betydning og ansvar.

Med aftalen tydeliggøres bestyrelsernes rolle og ansvar, rammerne for udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder bestyrelsesformanden, tilpasses, og bestyrelsernes dialog med uddannelses- og forskningsministeren styrkes.

De styrkede rammer for ledelse skal mindske behovet for detailreguleringen af universiteterne, som f.eks. den ledighedsbaserede dimensionering og fremdriftsreformen. Aftalepartierne er således enige om, at de udfordringer, som opstår, så vidt muligt skal løses af universiteterne selv i dialog med uddannelses- og forskningsministeren og -ministeriet.

Aftalen omfatter følgende elementer:

1) Bestyrelsernes rolle og ansvar

Aftalepartierne er enige om at tydeliggøre bestyrelsernes rolle, handlerum og ansvar ved, at det i universitetsloven præciseres:

- At bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet.
- At bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetet driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau.
- At bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetets forskning og uddannelser udvikles løbende.
- At bestyrelsesformanden er ansvarlig for den strategiske dialog med uddannelses- og forskningsministeren og har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde.
- At de eksterne bestyrelsesmedlemmer udpeges i deres personlige egenskab, og at deres kompetencer tilsammen skal afspejle universitetets opgaver.

2) Udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formanden

De eksterne medlemmer af bestyrelserne på universiteterne udpeges i dag af et udpegningsorgan efter indstilling fra et indstillingsorgan nedsat af universitetet.

Aftalepartierne er enige om at videreudvikle denne model, således at modellen i højere grad afspejler universiteternes store samfundsmæssige betydning, herunder at udpegningsorganet virker uafhængigt af bestyrelsen. Endvidere lægges vægt på, at der er stor grad af åbenhed og gennemsigtighed om kompetencer og procedurer for udpegning.

Udpegningsorgan:

Hvert universitet nedsætter et udpegningsorgan, der udpeger de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse på baggrund af indstillinger fra et indstillingsorgan. For så vidt angår bestyrelsesformanden for universitetet udpeger udpegningsorganet én kandidat til ministerens godkendelse.

Udpegningsorganet skal bestå af:

- 5-7 medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., der tilsammen skal afspejle universitetets brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver, og som ikke må være medlemmer af universitetets bestyrelse, ansatte eller studerende på universitetet.
- Én repræsentant for de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse.
- Én repræsentant for de ansatte og én repræsentant for de studerende.

De 5-7 medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v. skal tilsammen leve op til samme kompetencekrav som stilles til de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse. Udpegningsorganet vælger en formand blandt de 5-7 medlemmer. Formanden skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmæssige forhold.

Indstillingsorgan:

Hvert universitet nedsætter et indstillingsorgan, som har til opgave at indstille kandidater til eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formandskandidater til udpegningsorganet. Indstillingsorganet skal bestå af:

- Én formand
- Ét eksternt medlem af bestyrelsen
- Ét internt medlem af bestyrelsen
- Én repræsentant for Uddannelses- og Forskningsministeriet
- To medlemmer udpeget af universitetets udpegningsorgan

Ved indstillinger til bestyrelsesformandsposten udpeger udpegningsorganet en formand for indstillingsorganet. Ved indstilling til øvrige eksterne medlemmer af bestyrelsen er bestyrelsesformanden for universitetet formand for indstillingsorganet.

Udpegningsorganet kan ikke udpege egne medlemmer, medlemmer af bestyrelsen, ansatte eller studerende på universitetet til indstillingsorganet.

3) Kompetencekrav til eksterne bestyrelsesmedlemmer

Der stilles i dag krav til de eksterne medlemmer af bestyrelsens kompetencer inden for ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Herudover fremgår det af universitetslovens bemærkninger, at der bør være internationale kompetencer i bestyrelsen.

Aftalepartierne er enige om:

- At de eksterne medlemmer af bestyrelsen tilsammen skal have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Og at det fortsat er hensigtsmæssigt, at der er internationale kompetencer i bestyrelsen.
- At bestyrelsesformanden skal have strategisk ledelseserfaring fra en stor virksomhed eller organisation og væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold.

4) Styrket dialog og strategiske rammekontrakter

Aftalepartierne er enige om, at den løbende dialog mellem bestyrelser og uddannelses- og forskningsministeren skal styrkes, herunder ved at bestyrelsesformændene mødes med ministeren mindst to gange årligt. Rektorerne eller formandsskabet for Rektorkollegiet kan efter behov deltage i møderne.

Aftalepartierne er endvidere enige om, at de nuværende udviklingskontrakter skal erstattes af nye strategiske rammekontrakter, som indgås mellem universitetets bestyrelse og uddannelses- og forskningsministeren.

De nye strategiske rammekontrakter:

- Skal være institutionsspecifikke og indeholde centrale strategiske mål for universitetets opgaver med afsæt i det enkelte universitets udfordringer. De strategiske mål udarbejdes i dialog mellem universiteterne og Uddannelses- og Forskningsministeriet. Den nuværende sontring mellem pligtige og selvvalgte mål ophæves således.
- Skal have længere varighed. Der fastsættes ikke i loven en fast længde for de nye kontrakter, men det er forventningen, at der vil blive tale om fireårige kontraktperioder.
- Skal danne ramme om en styrket strategisk dialog mellem uddannelses- og forskningsministeren og bestyrelserne, hvor der løbende følges op på fremdrift og resultater.
- Skal understøtte tværgående samarbejde og koordinering mellem institutionerne om fælles udfordringer.

Aftalens bestemmelser vedrørende bestyrelsernes rolle, ansvar og kompetencer, udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer og styrket dialog mellem bestyrelserne og uddannelses- og forskningsministeren evalueres senest to år efter, at alle universiteter har opnået erfaringer med udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer efter de nye procedurer.

Oversigt over medlemmer af hhv. CBS' udpegningsorgan og CBS' indstillingsorgan

Udpegningsorganet:

- Formand, Thomas Hofman-Bang, adm. dir. Industriens Fond - Udpeget af DSEB
- Marie Munk, økonomi-og personaledirektør, Det Kongelige Teater - Udpeget af Akademisk Råd
- Ole Wæver, professor på IFS på KU - Udpeget af Akademisk Råd
- Camilla Ellehave, partner i RBL Nordics - Udpeget af studielederkredsen
- Charlotte Fly Andersen, head of retail sales, people & culture, Frederik Bagger - Udpeget af CBS Business Panel
- Nanna Mik-Meyer, professor på IOA på CBS - Udpeget af HSU
- Lars Sehested Hansen, studerende på CBS - Udpeget af CBS Students
- Mette Vestergaard, CEO DHI – Udpeget af CBS' bestyrelse

Indstillingsorganet:

- Formand: Torben Möger Pedersen, bestyrelsesformand CBS - Født formand
- Sara Louise Muhr, professor MSO, bestyrelsesmedlem CBS - Udpeget af CBS' bestyrelse
- Lilian Mogensen, bestyrelsesmedlem CBS - Udpeget af CBS' bestyrelse
- Nils Agerhus, direktør Uddannelses- og Forskningsministeriets departement - Udpeget af UFM
- Maja Horst, professor DTU - Udpeget af CBS' udpegningsorgan
- Lise Kaae, CEO Heartland A/S - Udpeget af CBS' udpegningsorgan

PKT. 7 - ORIENTERING OM REFORM AF CAND. MERC.- UDDANNELSEN OG REFORM AF HELE UDDANNELSESPORTEFØLJEN

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Ca. 1000 studerende fra HA og lignende uddannelser på CBS har haft retskrav til cand.merc.-kandidatuddannelsen, men på grund af kapacitetsbegrænsninger, var de studerende ikke garanteret plads på deres foretrukne cand.merc.-linje. Dette medførte kritik fra studerende og ministeriet. For at håndtere disse udfordringer blev det i 2019 besluttet at oprette den nye cand.merc.-uddannelse i General Management and Analytics (GMA), som de studerende fra 2023 i stedet har retskrav til. GMA forventes således at tiltrække en del studerende, der normalt ville have søgt ind på de nuværende 14 cand.merc.-linjer.

På den baggrund bad direktionen i foråret cand.merc.-studienævnet om at gennemføre en faglig vurdering af dets fremtidige uddannelsesportefølje. Studienævnet fik til opgave at sikre en tydelig differentiering og undgå overlap mellem de udbudte linjer/uddannelser under studienævnet, herunder den nye GMA, og i den forbindelse reducere antallet af linjer/uddannelser under studienævnet.

På baggrund af anbefalinger fra cand.merc.-studienævnet indstillede direktionen, at de nuværende 14 cand.merc.-linjer omdannes til ni uddannelser (jf. bilag 7.3). Omdannelsen fra linjer til selvstændige uddannelser er også et ministerielt krav. Indstillingen har været drøftet i en række fora med studerende og medarbejdere. På baggrund af drøftelserne forventer direktionen at træffe endelig beslutning den 14. december 2022.

Reformen af cand.merc.-uddannelsen skal ses i en større kontekst med fokus på hele CBS' uddannelsesportefølje. Derfor efterfølges cand.merc.-reformen af en reform af hele uddannelsesporteføljen. Ambitionen er, at CBS skal have færre uddannelser og en tydeligere profil på hver enkelt uddannelse, så uddannelsesporteføljen bedre afspejler, hvad CBS står for. Dette efterspørges af både aftagere, studerende og af internationale akkrediteringsinstitutioner. En reform skal omfatte både bacheloruddannelser og kandidatuddannelser og -linjer, men først og fremmest fastholde bredden i forskning og uddannelser. I bilag 7.1 er målet med reformen af hele uddannelsesporteføljen i 2023 uddybet.

Arbejdet med hele uddannelsesporteføljen igangsættes primo 2023, og det forventes, at direktionen tager stilling til den endelige tilpasning af uddannelsesporteføljen i 2. halvår 2023. Bilag 7.2 indeholder en foreløbig tidsplan for arbejdet.

På bestyrelsesmødet vil uddannelsesdekanen orientere om direktionens beslutning om cand.merc.-reformen og præsentere de overordnede formål, målsætninger og tidsplan for reformen af hele uddannelsesporteføljen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

7.1 Nyhed om reform af hele uddannelsesporteføljen

7.2 Foreløbig tidsplan for reform af hele uddannelsesporteføljen

7.3 Direktionens indstilling til ændring af cand.merc.

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022

8. december 2022

Copenhagen Business School
CBS Legal
Solbjerg Plads 3
2000 FrederiksbergMikael Kolby
mik.slk@cbs.dk
www.cbs.dk**NYHED OM REFORM AF UDDANNELSESPORTEFØLJEN****Porteføljen af CBS-uddannelser skal styrkes**

Uddannelsesporteføljen skal bedre afspejle, hvad CBS står for. En reform af cand.merc. følges nu af en reform af hele uddannelsesporteføljen, siger uddannelsesdekan Anna Thomasson.

CBS skal have færre uddannelser og en tydeligere profil på hver enkelt uddannelse, så uddannelsesporteføljen bedre afspejler, hvad CBS står for. En reform af cand.merc. følges af en reform af hele uddannelsesporteføljen. Det siger uddannelsesdekan Anna Thomasson.

"Vi har på CBS været virkelig gode til at udvikle nye, relevante uddannelser og optage flere studerende, der har fået gode uddannelser og jobs. Nu er vi på vej ind i ny periode, hvor vi ikke kan vækste som tidligere," siger hun og tilføjer:

"Vi har lige nu mange uddannelser. Det er svært at finde rundt i uddannelsesporteføljen for studerende, arbejdsgivere, der skal ansætte, og akkrediteringsinstitutioner. CBS skal derfor have færre uddannelser og en tydeligere profil på hver enkelt uddannelse. Dermed bliver porteføljen af CBS-uddannelser også mere robust," siger hun.

Værne om CBS' profil

En reform vil omfatte både bacheloruddannelser og kandidatuddannelser og -linjer, men først og fremmest fastholde bredden i forskning og uddannelser. Det slår uddannelsesdekanen fast:

"Vi er ikke som andre business schools, og sådan skal det blive ved med at være. CBS skal bygge videre på sine unikke nordiske rødder," siger hun og fortsætter:

"En reform er en måde at værne om CBS' profil. Visionen for reformen er for det første at gøre det unikke ved CBS synligt og krystalklart for vores fremtidige studerende, aftagere af vore dimittender og det samfund, vi er en del af. For det andet at styrke kvaliteten på uddannelserne. Vi har

politisk definerede rammer for, hvor mange studerende, vi kan have. De rammer ligger fortsat fast. Vi har ikke planer om, at CBS skal have færre studerende – og med uændrede indtægter og færre uddannelser får vi mulighed for at investere mere – også VIP-tid – i hver enkelt uddannelse."

Mangler transparens i porteføljen

Anna Thomasson peger på, at to internationale akkrediteringsinstitutioner i deres seneste revision af CBS begge har fremhævet, at der er en udfordring med struktur af uddannelsesporteføljen og overblikket.

"AACSB og EQUIS har for nylig anbefalet os at gøre noget ved vores uddannelsesportefølje. Vi bør tage akkrediteringsinstitutionernes anbefalinger seriøst. De forventer at se fremskridt næste gang akkrediteringer skal tildeles. Det er vigtigt for CBS' internationale omdømme og virke, at vi godkendes og bevarer Triple Crown-akkrediteringen," siger hun.

Tid til at involvere alle

Reformen af uddannelsesporteføljen er på vej op i tempo nu, og planen er, at den skal endelig besluttes i slutningen af 2023. Det er vigtigt for ledelsen, at der er tid til at involvere alle.

"Processen skal være fair og høre alle relevante målgrupper. Særligt studierne får en aktiv rolle sammen med institutter, Akademisk Råd, studerende og erhvervslivet, der skal ansætte dimittender fra de nye uddannelser," siger Anna Thomasson.

Uddannelsesdekanen understreger, at der er brug for alle nuværende medarbejdere, når reformen er gennemført.

"Reformprocessen skal være relativt kort, så berørte medarbejdere kan fastholdes på de uddannelser, vi fremover skal tilbyde. Der skal ikke afskediges personale, der er brug for alle kræfter fremover," siger hun og fortsætter:

"Der er ikke et måltal for, hvor mange uddannelser, der fremover skal være, eller navne på hvilke uddannelser, der skal lukke. Det skal reformprocessen afklare. Jeg vil gerne opfordre alle i organisationen og særligt alle tilknyttet studienævn og aftagerpaneler om at komme på banen. Vi åbner for dialogen i 2023, og vi vil gerne høre jeres tanker. Sammen skal vi skabe en uddannelsesportefølje, hvor hvert enkelt program har sit eget narrativ, som på samme tid relaterer sig til CBS' strategi og narrativ," siger Anna Thomasson.

Fakta om CBS-uddannelserne

På cbs.dk kan interesserede finde information om CBS' 18 bacheloruddannelser og 36 kandidatuddannelser (herunder 14 cand.merc.-linjer, 2 BLC-linjer og 1 Akademisk Overbygning), 3 af disse uddannelser blev i 2021 besluttet lukket.

Foreløbig tidslinje

JANUAR – JUNI 2023

SEPTEMBER – DECEMBER 2023

2024 –

Løbende drøftelser med studier, institutter, undervisere, TAP, studerende og aftagere mfl.

Udarbejdelse af
endelig procesplan

Udvikling af grundprincipper
for organisering af uddannelser

Udvikling af model for
CBS' uddannelsesportefølje

Forslag til ændringer af CBS'
uddannelsesportefølje inkl. governance

Forslag til implementeringsplan

Høringsfase

Beslutning vedr.
uddannelsesportefølje
og governancestruktur

Implementering
og kommunikation
til organisationen,
studerende og
aftagere

Senior Management's recommendation

The concentration structure is discontinued, and all current EBA concentrations are discontinued. 10 of the current concentrations are, however, reestablished as individual programmes.

The following EBA concentrations will be offered as individual programmes in 2024:

- Accounting, Strategy and Control
- Applied Economics and Finance
- Finance and Investments
- Finance and Strategic Management
- Finansiering og Regnskab
- Management of Innovation and Business Development
- People and Business Development
- Sales Management
- Supply Chain Management
- Økonomisk Markedsføring

The following EBA concentrations are offered for the last time in 2023 and will be discontinued:

- Brand and Communications Management
- International Business
- International Marketing and Management
- Strategy, Organisation and Leadership

PKT. 8 - ORIENTERING OM ARBEJDET MED AT OPNÅ FULD INSTITUTIONSAKKREDITERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

CBS fik en betinget positiv institutionsakkreditering 18. marts 2022 og skal indsende ansøgning om genakkreditering 15. marts 2024.

Kritikken af CBS' kvalitetssikringssystem kan samles under fire overskrifter:

- Studerendes muligheder for kontakt til relevante forskningsmiljøer
- Studieleaderberetningen
- Recurring programme peer reviews
- Advisory Boards

Den udpegede projektgruppe har arbejdet med alle fire områder og deres underpunkter. Arbejdet fortsætter i foråret 2023. Det forventes, at alle nødvendige justeringer af kvalitetssikringssystemet er implementeret før sommerferien 2023.

På bestyrelsesmødet den 15. november 2022 vil uddannelsesdekanen orientere om arbejdet med at opnå fuld institutionsakkreditering.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

8.1 Status på justeringer af kvalitetssikringssystemet

Møde i CBS bestyrelsen / 15 december 2022

Status på justeringer af kvalitetssikringssystemet

Information til bestyrelsen på mødet 15. december 2022

CBS fik kritik på fire områder. Den udpegede projektgruppe har arbejdet med dem alle. Arbejdet fortsætter i foråret 2023 og inkluderer også udarbejdelse af et samlet overblik over kvalitetssikringssystemets processer.

Område og kritikpunkt(er)	Håndtering
Studerendes muligheder for regelmæssig kontakt med relevante forskningsmiljøer: - Mangelfuld prioritering af VIP-ressourcer - Få kvalitetsstandarder og utilstrækkelig monitorering - Uklare handleplaner og opfølgning på forskningsdækning - Opfølgning ikke tilstrækkeligt systematisk	- Politik og principper for allokering og prioritering af VIP udviklet (anvendes også til sikring af forskningsbaseret uddannelse). Implementeres i foråret 2023. - Ny skabelon for den årlige Studieleaderberetning udviklet (se nedenfor) inkl. refleksioner over forskningsbaseret og studerendes kontakt til forskningsmiljøer. Fortsat under udvikling: - Konceptualisering af studerendes muligheder for regelmæssig kontakt til relevante forskningsmiljøer.
Studieleaderberetning: - Tematisk variation over tid - Nøgletal anvendes ikke systematisk - Uklar opfølgningsproces	- Ny skabelon for den årlige Studieleaderberetning for bachelor- og kandidatuddannelser udviklet. Den implementeres i foråret 2023. - Nøgletal og kvalitetsstandarder identificeret. Implementeres i foråret 2023. - Tydelig proces udviklet for godkendelse af beretning og opfølgning på handleplan Fortsat under udvikling: - Identifikation af nøgletal og ny skabelon for Studieleaderberetning for efter-/videreuddannelsesområdet. Implementeres i foråret 2023.
Turnusevalueringer af uddannelser: Uklar opfølgningsproces	Fra og med maj 2023 udarbejdes der ikke en særskilt handleplan efter evalueringen. I stedet indgår tiltag o.l., der følger af evalueringen, som en integreret del af handleplanen i Studieleaderberetningen.
Aftagerpaneler: Opfølgningsproces ikke tilstrækkeligt systematisk	- Procedure udviklet og implementeret for tjek af at: - møder afholdes mindst en gang årligt - referater udarbejdes og uploades inden 1. juli - Anvendelse af dialogen med aftagerpanelet indgår i den årlige Studieleaderberetning

PKT. 10 - ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

På mødet den 15. december 2022 orienteres om:

- Format og program for CBS Årsfest 2023.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag

10.1 Format og program for CBS Årsfest 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022

Format og program for CBS Årsfest 2023

Planlægningen af CBS' årsfest 2023 er i fuld gang. Festen afholdes fredag den 17. marts i Porcelænsghaven. Formatet er ændret i forhold til tidligere år, så der i 2023 er mere fokus på formidling og networking. Arrangementet får således karakter af et strategisk event, hvor eksterne stakeholdere sammen med forskere fra CBS debatterer nogle af de udfordringer, verdenssamfundet står overfor. Temaet for aftenen bliver "Capabilities for a positive future".

CBS' årsfest samler 400 indbudte gæster (eksterne, interne og studerende). Såvel de interne som eksterne gæster inviteres direkte, og gæstelisten udarbejdes af institutterne samt de administrative enheder.

Arrangementet, som afvikles på engelsk, starter med ankomst kl. 17 og slutter kl. 24.

Program

17.00	Ankomst
17.40	Seating
18.00	Formanden byder velkommen
18.05	Tale v. rektor under temaet: Capabilities for a positive future
19.15	Tale v. minister for uddannelse og forskning
20.45	Paneldebat med tre udvalgte CEOs
	Moderator Mikkel Flyverbom, professor, CBS
21.55	Formanden takker for gode samtaler
22.00	Netværk og musik
24.00	Festen slutter

PKT. 11 - BESTYRELSENS EGEN TID

Under dette punkt er der mulighed for, at bestyrelsen kan drøfte emner, som bestyrelsen ønsker at drøfte internt uden deltagelse af direktionen og evt. tilhørere.

Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer, der måtte ønske at tage emner op under dette punkt, kontakter bestyrelsesformanden forud for mødet.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2022