

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde den 10.
december2024)

10-12-2024 13:00 - 18:00

Augustinus Fondens mødelokale, Solbjerg Plads

Indhold

Punkt 1: 13.00-13.05 Godkendelse af dagsorden.....	1
Punkt 2: 13.05-13.15 Peter Møllgaard deler sine indtryk fra sit første halve år som rektor for CBS.....	2

Kategori - A-punkter

Punkt 3: 13.15-13.45 Orientering om den aktuelle politiske situation og godkendelse af plan for implementering af kandidatreformen.....	3
Punkt 4: 13.45-14.15 CBS' økonomi: Godkendelse af Q3 økonomiopfølgning, budget for 2025 og budgetoverslag for 2026-2028.....	4
Punkt 5: 14.15-14.45 Drøftelse og godkendelse af forretningseftersyn af EVU-porteføljen.....	5
Punkt .: 15.15-15.25 Pause.....	6
Punkt 7: 15.25-16.00 Strategi: Godkendelse af porteføljen af strategiske indsatser, kommende deep dives og CBS' AI strategi.....	7

Kategori - B-punkter

Punkt 8: 16.00-16.15 Handleplan for kønsdiversitet i ledelse.....	8
Punkt 9: 16.15-16.35 Orientering fra styringsdialogmøde med Uddannelses- og forskningsstyrelsen.....	9
Punkt 10: 16.35-16.40 Orientering om status på nyt studieadministrativt system (Nyt SIS programmet).....	10
Punkt 11: 16.40-16.55 Øvrige meddelelser og evt.....	11
Punkt .: 17.35-18.00 God jul og afsked med Mikkel August Wallind.....	12

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 10. december 2024 afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads.

Mødet begynder kl. 13.00 og forventes afsluttet kl. 18.00. I den sidste del af mødet vil der være tid til, at bestyrelsen vil tage afsked med Mikkel August Wallind, der udtræder af bestyrelsen den 31. januar 2024. 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 10. december 2024

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 10. december 2024

Tid:

Kl. 13.00-17.30 Bestyrelsesmøde

Kl. 17.35-18.00 God jul og afsked med Mikkel August Wallind

Sted:

Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solbjerg Plads

Afbud:

Gæster:

- Nyvalgt studenterrepræsentant Nikolai Tange Kristensen deltager som observatør under punkterne 1-11
- Økonomichef Kristian Dyhr under pkt. 4
- Prodekan for efter- og videreuddannelsesområdet Anne Reff Pedersen og Executive Director of Part Time Programmes David Gullberg under pkt. 5.

<i>Pkt.</i>	<i>Tid</i>	<i>Emne og bilag</i>
		Bestyrelsesmøde 10. december 2024
1	13.00-13.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden den 10. december 2024</i>
2	13.05-13.15	Peter Møllgaard deler sine indtryk fra sit første halve år som rektor for CBS <i>Ingen bilag</i>
		A-punkter
3	13.15-13.45	Orientering om den aktuelle politiske situation og godkendelse af plan for implementering af kandidatreformen på CBS <i>Bilag:</i> <i>3.1 Plan for implementering af kandidatreform på CBS: 'Future Educational Landscape and Lifelong Learning'</i>

4	13.45- 14.15	CBS' økonomi: Godkendelse af Q3 økonomiopfølgning, budget for 2025 og budgetoverslag for 2026-2028 <i>Bilag:</i> 4.1 Q3 økonomiopfølgning 4.2 Budget 2025 og flerårsbudget 2026-2027
5	14.15- 14.45	Drøftelse og godkendelse af forretningseftersyn af EVU-porteføljen <i>Bilag:</i> 5.1 Forretningseftersyn af EVU-porteføljen
6	14.45- 15.15	Lukket punkt: Orientering om resultatet af undersøgelse blandt CBS' stakeholders <i>Bilag:</i> 6.1 Fortroligt: Videopræsentation af stakeholderanalysen 2024 (se link i mail) 6.2 Fortroligt: Stakeholderanalyse 2024 6.3 Fortroligt: Stakeholderanalyse 2021
	15.15- 15.25	Pause
7	15.25- 16.00	Strategi: - Godkendelse af porteføljen af strategiske indsatser og kommende deep dives - Godkendelse af CBS' AI strategi <i>Bilag:</i> 7.1. Indstilling vedrørende CBS' fremtidige tværgående strategiske portefølje og kommende deep dives 7.2 CBS AI strateg
		B-punkter
8	16.00- 16.15	Handleplan for kønsdiversitet i ledelse: - Orientering om afrapportering på CBS' handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2022-2024 - Orientering om ny handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2025-2027 <i>Bilag:</i> 8.1 Afrapportering på handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2024 (eftersendes) 8.2 Handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2025-2028 (eftersendes) 8.3 Bemærkninger fra Hovedsamarbejdsudvalget til Handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2025-2028 (eftersendes)
9	16.15- 16.35	Orientering fra styringsdialogmøde med Uddannelses- og forskningsstyrelsen <i>Bilag:</i> 9.1 CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025

10	16.35- 16.40	Orientering om status på nyt studieadministrativt system (Nyt SIS programmet) <i>Bilag:</i> <i>10.1 Orientering om status på nyt studieadministrativt system (Nyt SIS programmet)</i>
11	16.40- 16.55	Øvrige meddelelser og evt. - Opfølgning på orientering om frafaldsanalysen 2024 <i>Bilag:</i> <i>11.1 Opfølgning på orientering om frafaldsanalysen 2024</i>
12	16.55- 17.05	Lukket punkt: Bestyrelsens egen tid med rektor <i>Ingen bilag</i>
13	17.05- 17.35	Lukket punkt: Bestyrelsens egen tid - Opsamling på og drøftelse af bestyrelsens selvevaluering <i>Bilag:</i> <i>12.1 Fortroligt: Bestyrelsesevaluering 2024</i>
	17.35- 18.00	God jul og afsked med Mikkel August Wallind

2. PETER MØLLGAARD DELER SINE INDTRYK FRA SIT FØRSTE HALVE ÅR PÅ CBS

På mødet deler Peter Møllgaard sine indtryk fra sit første halve år som rektor for CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

3. ORIENTERING OM DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION OG GODKENDELSE AF PLAN FOR IMPLEMENTERING AF KANDIDATREFORMEN

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

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

Derudover præsenterer uddannelsesdekanen en plan for implementering af kandidatreformen på CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om den aktuelle politiske situation til efterretning.
- Bestyrelsen godkender plan for implementering af kandidatreformen på CBS (bilag 3.1).

Bilag:

3.1 Plan for implementering af kandidatreform på CBS: 'Future Educational Landscape and Lifelong Learning'

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

Plan for implementering af kandidatreform på CBS: 'Future Educational Landscape and Lifelong Learning'

Implementering af kandidatreform og den strategiske udvikling af CBS' uddannelsesportefølje er en omfattende strategisk indsats, der strækker sig over flere år. Formålet med indsatsen er at udvikle og træffe beslutning om tilpasningen af kandidatuddannelserne under hensyn til kandidatreformens krav til CBS og CBS' strategi for uddannelsesporteføljen. CBS har, siden reformen blev annonceret, løbende været i dialog med organisationen og virksomheder f.eks. gennem arbejdet med SPPR, dialogen med den maritime sektor, konsulentbranchen, Novo Nordisk, DI, Dansk Erhverv, Finans Danmark, etc. Det har givet god viden om CBS' handlemuligheder for implementering af reformen og de mulige konsekvenser, dette kan have for porteføljen. Planen bygger videre på denne viden.

Proces- og tidsplan

I det følgende er beskrevet en foreløbig proces- og tidsplan.

Overordnet om planen:

- Implementeringen anvender den eksisterende organisering/governance – dvs. fx Uddannelsesforum, Akademisk Råd, studienævn, institutledere, hovedsamarbejdsudvalg mv., ift. inddragelse og beslutninger.
- Det er centralt for CBS at inddrage medarbejdere, studerende, bestyrelse og aftagere i processen, dog under hensyntagen til, at de politiske ambitioner betyder, at der arbejdes under betydelige tidsmæssige begrænsninger.
- Økonomiske konsekvenser for CBS ifm. udvikling, omlægninger og justeringer vurderes løbende.

Måned	Aktiviteter	Beslutninger	Vigtige datoer
September - November 2024	<p>Opfølgende dialog med organisationen mhp. input til 1-årige, erhvervskandidatuddannelser (EKA), 45+, retskrav og implementeringsproces.</p> <p>Møder: 7. november: Akademisk Råd 14. november: CBS Students 26. november: institutledere og afgående studieledere</p> <p>Opfølgende dialog med erhvervslivet om samarbejde om 1-årige og EKA. Input anvendes i udarbejdelse af institutionsplan og videre implementering.</p> <p>Møder: 5. marts: FSR – danske revisorer 20. august: Finans Danmark 24. september: Deloitte 7. oktober: DI 14. november: Maritime sektor 16. december: Deloitte 18. december: FSR – danske revisorer</p> <p>Valg til nye studienævn og plan for onboarding af nye studienævn og Uddannelsesforum.</p>	<p>Beslutning om etablering af 2-3 pilotuddannelser med optag fra 2027</p> <p>Beslutning om retskrav for nye bachelorstuderende 2025</p>	

<p>December 2024</p>	<p>Medio december udmelding til organisationen om retskrav for nye bachelorstuderende i 2025. Dvs. for bachelorstuderende med retskrav til kandidatuddannelse i 2028. Nye bachelorstuderende informeres om retskrav ved åbent hus i januar.</p> <p>17. december: Town hall meeting om kandidatreform.</p> <p>Projektleder med ansvar for projektet "Future Educational Landscape and Lifelong Learning" tiltræder, og projektet etableres.</p> <p>Implementeringsplan påbegyndes samt udarbejdelse af forslag til kommissorium (inkl. projektressourcer).</p> <p>Call inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og rammer for 1-årige og EKA forberedes.</p> <p>Koncept for justering af eksisterende portefølje til brug for studienævnenes arbejde forberedes.</p>		<p>Bestyrelsen præsenteres for CBS plan for implementering af kandidatreformen den 10. december</p> <p>Town hall meeting om kandidatreform den 17. december</p>
<p>Januar 2025</p>	<p>Uge 2-3: Udarbejdelse af institutionsplan til UFM.</p> <p>6.-13. januar: Konstituering af nye studienævn inkl. indstilling af studieledere. Uddannelsesansvarlige udpeges 31. januar.</p>	<p>Beslutning om kommissorium for projektet for den strategiske indsats</p> <p>Beslutning om organisering og ressourcer for arbejde med implementering af kandidatreform</p>	<p>Institutionsplan meldes ind til UFM medio januar</p> <p>Første møde i Uddannelsesforum 20. januar</p>

	<p>20. januar: Etablering af Uddannelsesforum. Opgaven ifm. kandidatreform præsenteres. Konkretisering af koncepter for 1-årige og kobling til EKA og 45+ påbegyndes, og der formuleres et narrativ om dette til information til nye studerende.</p> <p>Udarbejdelse af et forslag til call for nye uddannelser, inkl. kriterier for udvælgelse og forslag til justering af øvrige uddannelser.</p> <p>Fortsat dialog med aftagere om 1-årige, 45+ og EKA. I første omgang med følgende brancher: finans, konsulentvirksomhed og det maritime.</p>		<p>Åbent Hus nye bachelor studerende 30. januar</p>
Februar 2025	<p>3.-4. februar: Uddannelsesforum kvalificerer call for 1-årige/EKA, inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og for forslag til justering af porteføljen.</p> <p>Forventet høring af lovgivning ift. implementering af reformen.</p> <p>Afklaring af strategiske ønsker til udvikling og justeringer af kandidatområderne.</p> <p>Inddragelse af Akademisk Råd og institutledere ift. kvalificering af call.</p>	<p>Beslutning om overordnet koncept for kobling af 1-årige/EKA/+45</p> <p>Beslutning om call inkl. kriterier for udvælgelse af uddannelser og justering af porteføljen</p>	<p>Første call for nye uddannelser ultimo februar</p>

	Dialogmøder med aftagere som fx DI, Dansk Erhverv, FSR – danske revisorer m.fl.		
Marts 2025	<p>Påbegyndelse af en konkretisering af struktur og rammer for 1-årige og EKA.</p> <p>Studienævn udarbejder forslag til nye uddannelser og justeringer af øvrige uddannelser og sender forslag til Uddannelsesforum.</p> <p>31. marts: Deadline for call til nye uddannelser og forslag til justeringer.</p>		<p>Bestyrelsen orienteres om status for implementering og herunder call og dialog med aftagere mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling. 26. marts</p> <p>Deadline for call til nye uddannelser og forslag til justeringer. 31. marts</p>
April 2025	Sammenfatning af indkomne forslag til nye uddannelser og justeringer.		
Maj 2025	<p>5. maj: Uddannelsesforum drøfter forslag om nye uddannelser og justeringer og kvalificerer forud for beslutning i direktionen.</p> <p>28. maj: Direktionen drøfter indkomne forslag mhp. at træffe beslutning om pilotuddannelser.</p>		<p>Beslutning om pilotuddannelser træffes. 28. maj.</p>
Juni 2025	<p>Forberedelse af ansøgning om prækvalifikation af nye pilotuddannelser påbegyndes.</p> <p>11. juni: Direktionen drøfter indledningsvis indkomne forslag mhp. senere beslutning om 1-årige, EKA og omlægninger frem mod 2028.</p>		<p>Bestyrelsen orienteres om status for implementering og herunder drøftelser om 1-årige, EKA og omlægning mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling. 17. juni.</p>

Juli 2025			
August 2025	Udviklingsarbejde for pilotuddannelser påbegyndes. Forberedelse af beslutning om retskrav for nye bachelorstuderende i 2026. Dvs. for bachelorstuderende der kan påbegynde retskravskandidatuddannelse i 2029.		
September 2025	3. september: Uddannelsesforum kvalificerer forslag til ændret retskrav for nye bachelorstuderende i 2026 samt beslutninger om øvrige 1-årige, EKA og omlægninger. 17. september: Direktionen træffer beslutning om yderligere 1-årige, EKA, omlægninger frem mod 2028 og retskrav for nye bachelorstuderende i 2026.	Beslutning om 1-årige, EKA og omlægninger frem mod 2028 Beslutning om retskrav for nye bachelorstuderende 2026	Bestyrelsen orienteres om status for implementering og herunder beslutning om 1-årige, EKA og omlægning mhp. en drøftelse af CBS' strategiske udvikling. 19. september.
2026	Information til nye bachelorstuderende 2026 om retskrav Evt. første justeringer af omlagte uddannelser	Beslutning om timing af sidste optag på omlagte/lukkede 2-årige kandidatuddannelser (i 2026 eller 2027)	
2027	Optag på pilotuddannelser Evt. sidste optag på omlagte uddannelser		
2028	Optag på nye 1-årige og EKA Erfaringsindsamlinger pba pilotuddannelser Evt. sidste optag på omlagte retskravuddannelser		
2029-32	Fortsat udvikling/implementering mhp. at nå måltal UFM-evaluering af kandidatreformen		

December 2024

4. CBS' ØKONOMI: GODKENDELSE AF Q3 ØKONOMIOPFØLGNING, BUDGET FOR 2025 OG BUDGETOVERSLAG FOR 2026-2028

Spor 5: Økonom og ressourceanvendelse

Som led i den årlige budgetproces er der blevet udarbejdet et budget for 2025 samt budgetoverslag for perioden 2026-2028. Budgettet indstilles nu til godkendelse. Grundlaget for budgettet er Forslaget til Finanslov 2025 og nye politiske aftaler i efteråret 2024 samt grundlaget fra budgetrammenotat, der blev forelagt bestyrelsen i oktober 2024. Samtlige enheder på CBS har bidraget til processen ved at budgettere deres respektive aktiviteter, hvorefter direktionen har gennemført en samlet prioritering på tværs af enhederne.

Budgettet for 2025 samt budgetoverslag 2026-2028 giver følgende hovedtal i tabel 1. Tabellen viser hovedtallene for budget 2025, hvoraf fremgår at CBS forventer et overskud på 46 mio. kr., hvilket er 38 mio. kr. lavere i forhold til Q3 prognosen for 2024. Det lavere resultat fremkommer ved at indtægterne stiger med 50 mio. kr. fra 1.673 mio. kr. til 1.723 mio. kr., mens omkostninger stiger med 88 mio. kr. fra 1589 mio. kr. ved Q3 prognosen til 1.677 mio. kr. i budget 2025.

Mio. kr.	Regnskab 2023	Budget 2024	Q3 2024	Q3 2024 (2025 priser)	Budget 2025 (2025 priser)	B:O. 2026 (2025 priser)	B:O. 2027 (2025 priser)	B:O. 2028 (2025 priser)
Statstilskud	1.188	1.246	1.262	1.300	1.325	1.299	1.289	1.274
Andre indtægter	368	362	411	423	397	403	409	415
Indtægter i alt	1.556	1.608	1.673	1.723	1.723	1.702	1.697	1.689
Lønomsomkostninger	1.057	1.058	1.061	1.093	1.100	1.104	1.106	1.103
Driftsomkostninger	503	543	522	538	570	569	566	561
Finansielle poster	12	13	6	6	8	9	11	11
Omkostninger i alt	1.572	1.614	1.589	1.637	1.677	1.682	1.683	1.675
Resultat	-16	-6	84	86	46	20	15	15
Egenkapital	436	431	520		566	586	600	615

Q3 2024 prognose:

Årets forventede resultat opskrives med 22 mio. kr. i forhold til Q2 2024 til 84 mio. kr. jf. bilag 4.1. Opjusteringen af resultatet skyldes en forventning om stigende indtægter på 10 mio. kr. fordelt mellem forskellige indtægtskilder, en mindre nedjustering af CBS' forventede lønomkostninger på 1 mio. kr., en nedjustering af driftsomkostninger med 10 mio. kr. og afslutningsvis reduceres de forventede finansielle poster med 2 mio. kr.

Det indstilles, at

- Bestyrelsen godkender budgettet for 2025 samt budgetoverslag for 2026-2028.
- Bestyrelsen godkender Q3 2024 prognose for CBS.

Bilag:

4.1 Q3 økonomifølge

4.2 Budget 2025 notat og flerårsbudget for 2026-2028.

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

Økonomiopfølgning for Q3 2024

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2024 og prognose for årets resultat pr. Q3 2024, baseret på realiserede tal t.o.m. oktober 2024 samt central analyse med input fra udvalgte enheder.

1. Opsummering

Årets forventede resultat opskrives med 22 mio. kr. i forhold til Q2 til 84 mio. kr., jf. tabel 1. Opjusteringen skyldes en forventning om stigende indtægter på 10 mio. kr. fordelt mellem forskellige indtægtskilder, en mindre justering af CBS' forventede lønomkostninger på 1 mio. kr., nedjustering af driftsomkostninger med 10 mio. kr. og afslutningsvis reduceres de forventede finansielle omkostninger med 2 mio. kr.

I forhold til primobudgettet er resultatet 89 mio. kr. højere, hvoraf de 27 mio. kr. skyldes ejendomssalg, 38 mio. kr. skyldes øgede indtægter fra dagsuddannelser, HD-uddannelser, summer school, udenlandske selvbetalere og salg af vare- og tjenesteydelser og eksternt finansierede forskningsprojekter. Derudover er der en opjustering af lønomkostningerne på 3 mio. kr., primært på grund af OK24, og afslutningsvis en nedjustering af drifts- og finansielle omkostninger på 28 mio. kr. som følge af aktivitetsændringer i forhold til forventningen ved årets start.

Dette uddybes nærmere i de næste to afsnit om indtægter henholdsvis omkostninger. Sidst i notatet er der en opdatering på den forventede udvikling i likviditet.

Tabel 1: Resultat Q3 2024, mio. kr., løbende priser

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3	Diff. Q2 og Q3
Indtægter i alt	1.314	1.391	1.556	1.608	1.614	1.635	1.646	10
Lønomkostninger	860	872	1.057	1.058	1.068	1.061	1.061	1
Driftsomkostninger	411	417	503	543	539	532	522	-10
Finansielle omkostninger	11	5	12	13	9	8	6	-2
Omkostninger i alt	1.282	1.294	1.572	1.614	1.616	1.601	1.589	-12
Resultat før ejendomssalg	32	98	-16	-6	-2	35	57	22
<i>Ejendomssalg</i>		27			27	27	27	27
Resultat	32	125	-16	-6	25	62	84	22
Egenkapital			436	431	461	498	520	

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

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS ved Q3 prognosen, at de samlede indtægter før ejendomssalg stiger med 10 mio. kr. Nedenfor forklares forskydningerne indenfor de enkelte kategorier.

Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2024, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3	Diff. Q2 og Q3
Statstilskud	987	1043	1.188	1.246	1.246	1.260	1.262	2
Øvrige tilskud (eksternt fin. proj.)	135	143	169	171	171	173	180	7
Salg af varer og tjenesteydelser	19	14	26	13	15	17	17	0
Andre indtægter	173	191	173	179	182	185	187	2
Indtægter før ejendomssalg	1.314	1.391	1.556	1.608	1.614	1.635	1.646	10
<i>Ejendomssalg</i>		27			27	27	27	0
Indtægter i alt	1.314	1.418	1.556	1.608	1.641	1.663	1.673	10

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

2.1. Statstilskud

Statstilskuddet opskrives med 2 mio. kr., svarende til 0,2 pct., grundet afslutningen på CBS' endelige aktivitetsindberetninger til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen. I forbindelse med de endelige aktivitetsindberetninger justeres STÅ-indtægterne op med 0,8 mio. kr., studietidstilskud og beskæftigelsestilskud justeres op med henholdsvis 0,4 mio. kr. og 0,5 mio. kr. grundet CBS' højere indberetning af STÅ i forbindelse med Q2.

De bogførte indtægter til og med oktober måned for 2024 er ikke fordelt på kategorier, da CBS modtager tilskud i 1/12-dels rater, og en endelig afregning sker i december måned. I december måned vil CBS modtage en ekstrabetaling for at afstemme 1/12-dels rater, der er fastsat i forbindelse med udarbejdelsen af finansloven, med den endelige afregning for året.

Tabel 3: Statstilskud i 2024, i mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3	Diff. Q2 og Q3
Grundtilskud			159	166	166	166	166	0
Uddannelsestaxameter			446	469	469	482	483	1
Studietidstilskud			25	26	26	26	27	0
Beskæftigelsestilskud			25	26	26	26	27	0
Basistilskud til Forskning			429	452	452	452	452	0
Tilskud til øvrige formål			104	107	107	107	107	0
Indtægter i alt	987	1.043	1.188	1.246	1.246	1.260	1.262	2

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

CBS afventer en kommende afregning baseret på den økonomiske balance i forbindelse med udvekslingsstuderende, som opgøres for en periode på tre år, 2022-2024. I Universitetsloven §19 fremgår det, at der kun udbetales tilskud for indgående udenlandske studerendes aktivitet svarende til værdien af den aktivitet, de udgående studerende får merit for. Den økonomiske balance opgøres for hele universitetssektoren.

CBS har samlet i perioden 2022-2024 haft flere udenlandske gæstestuderende, end CBS har sendt på udveksling, svarende til 226 STÅ eller 9 mio. kr. Det kan betyde, at CBS modregnes med 9 mio. kr. i 2024, hvis sektoren ikke er i økonomisk balance eller i et overskud angående udvekslingsstuderende. Forventningen er, at universitetssektoren samlet set vil ende med en balance eller et overskud, som det også var tilfældet i 2021. Det vil medføre, at CBS ikke modregnes de 9 mio. kr. Beløbet indgår derfor ikke i Q3.

2.2. Øvrige tilskud

Øvrige tilskud består af indtægter fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsfinansierede projekter.

Tilbage ved Q2-prognosen var de projektansvarlige optimistiske, hvorfor der blev lavet en forsigtig opskrivning på 2 mio. kr. Med baggrund i de seneste regnskabstal er disse indtægter opskrevet med yderligere 7 mio. kr., så Q3 prognosen nu udgør 180 mio. kr. Det forventes at indtægterne for november og december måned i 2024 vil være 3 mio. kr. over niveauet ved seneste regnskabsår svarende til 37 mio. kr. for perioden. Da indtægterne fra disse projekter varierer fra måned til måned, kan der forekomme afvigelser i året sidste kvartal.

Tabel 4: Udvikling i omsætning på eksternt finansierede projekter, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3	Diff. Q2 og Q3
Øvrige tilskud (eksternt fin. proj.)	135	143	169	171	171	173	180	7
I alt	135	143	169	171	171	173	180	7

2.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser forventes på samme niveau som ved Q2 prognosen svarende til 17 mio. kr.

2.4. Andre indtægter

Andre indtægter dækker primært over deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelse, udenlandske selvbetalere, salg af tompladser på heltidsuddannelser, ejendomssalg samt huslejeindtægter.

Deltagerbetalingen på HD opskrives igen ved Q3 med 3 mio. kr. fra 69 mio. til 72 mio. kr. Stigningen i indtægter skyldes flere tilmeldinger, hvilket er slået igennem på indtægterne. Samlet for masteruddannelserne og MBA-uddannelserne forventes en mindre nedjustering på 1 mio. kr. i indtægter ift. Q2 prognosen grundet mindre aktivitet end forventet, dette er svarende til en korrektion på 1 pct.

Tabel 5: Andre indtægter

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Diff. Q2 og Q3
HD	32	35	66	65	67	69	72	3
Master, MBA	44	43	88	96	92	92	91	-1
Øvrige indtægter	97	113	19	18	23	24	24	0
I alt uden ejendomssalg	173	191	173	179	182	185	187	2

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

3. Omkostninger

Som det fremgår af tabel 6, forventes de samlede omkostninger at nedskrives, denne gang med 12 mio. kr. i forhold til Q2 prognosen for 2024. Ændringerne er en opjustering til lønomkostninger på 1 mio. kr., samt en nedjustering af driftsomkostninger med 10 mio. kr. og finansielle omkostninger med 2 mio. kr.

Tabel 6: Udvikling i de samlede omkostninger i 2024, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Diff. Q2 og Q3
Lønomkostninger	860	872	1.057	1.058	1.068	1.061	1.061	1
Driftsomkostninger	411	417	503	543	539	532	522	-10
Finansielle omkostninger	11	5	12	13	9	8	6	-2
Omkostninger i alt	1.282	1.294	1.572	1.614	1.616	1.601	1.589	-12

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

3.1. Lønomsomkostninger

Tabel 7 (nedenfor) viser udviklingen i de budgetterede lønomsomkostninger, hvoraf det fremgår, at CBS forventer en mindre opjustering på 1 mio. kr. i lønomsomkostninger i 2024 i forhold til Q2 prognosen.

Tabel 7: Udvikling i lønomsomkostninger, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Diff. Q2 og Q3
Videnskabeligt personale	425	426	513	518	518	516	516	0
Deltidsvidenskabeligt personale	73	77	97	99	102	102	102	0
Administrativt personale	359	370	432	438	445	442	442	0
Øvrige lønomsomkostninger	3	-1	15	3	3	1	2	1
Lønomsomkostninger i alt	860	872	1.057	1.058	1.068	1.061	1.061	1

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr. I juli 2024 tallene er øvrige lønomsomkostninger opskrevet med 7 mio. og Administrativt personale er nedskrevet med 7 mio. kr., årsagen er en hensættelse fra 2023 i forbindelse med afskedigelser.

Årsagerne til de færre lønomsomkostninger er:

- **Videnskabeligt personale (VIP):** Ingen ændringer
- **Deltidsvidenskabeligt personale (DVIP):** Ingen ændringer
- **Administrativt personale (TAP):** Ingen ændringer
- **Øvrige lønomsomkostninger:** Afregning af arbejdsmarkedsbidrag og barselsfondsbidrag medfører at lønomsomkostningerne justeres med 1 mio. kr.

3.2. Drifts- og finansielle omkostninger

Q3-prognosen er udarbejdet på baggrund af en dialog med udvalgte enheder, enheder hvor forbruget har afviger ift. seneste Q2 prognose eller hvor der generelt er usikkerhed om hvorvidt de planlagte aktiviteter når at blive afholdt i 2024. Det har medført en nedskrivning på 10 mio. kr. i forbindelse med Q3 prognosen jf. tabel 8, denne tendens med lavere forbrug er på tværs af hele CBS både for uddannelsesområdet, institutområdet, bygningsdriften og administrationen. I relation til dagsuddannelserne og studieadministrationen skyldes et lavere forventet forbrug af driftsomkostninger bl.a. tomgangsleje (housing), studiestartsomkostninger og forplejning (3 mio. kr.). Institutområdet nedjusterer grundet lidt færre rejser, indkøb af it-tjenesteydelser og kontorhold (1 mio. kr.) og de resterende 6 mio. kr. nedskrives i forbindelse med driftsomkostninger til administration, IT- og bygningsprojekter.

I Q3 prognosen er fortsat indeholdt et højere forbrug i årets sidste to måneder sammenlignet med samme periode sidste år, hvorfor det endelige forbrug fortsat kan ende lavere end Q3-prognosen tilsiger.

Da der for de enkelte kategorier alene er tale om ændringer på +/- 3 mio. kr. til de forskellige driftsomkostningskategorier er der ikke medtaget ændringsforklaringer pr. kategori.

Table 8: Drifts- og finansielle omkostninger, mio. kr.

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Diff. Q2 og Q3
Husleje	106	106	104	108	107	106	107	0
Af- og nedskrivninger	27	34	32	39	38	40	40	0
Rejser & konferencer	36	36	45	51	50	50	48	-2
Bøger & tidsskrifter	37	35	41	42	43	43	42	-2
Kontorhold	43	41	55	59	61	60	59	-2
IT- og BYG specialister	12	7	17	16	16	16	14	-3
Forskning og udd. support	10	11	13	13	15	16	15	-1
Management, revision og advokat	7	5	10	12	11	10	9	-1
Bygningsdrift, vedligehold og	74	74	97	101	96	91	92	1
IT-udstyr & software	44	54	63	76	75	71	70	-1
Øvrige omkostninger	15	14	26	25	26	28	29	0
Driftsomkostninger i alt	411	417	503	543	539	532	522	-10

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Diff. Q2 og Q3
Finansielle indt./udg.	11	5	12	13	9	8	6	-2
Finansielle poster i alt	11	5	12	13	9	8	6	-2

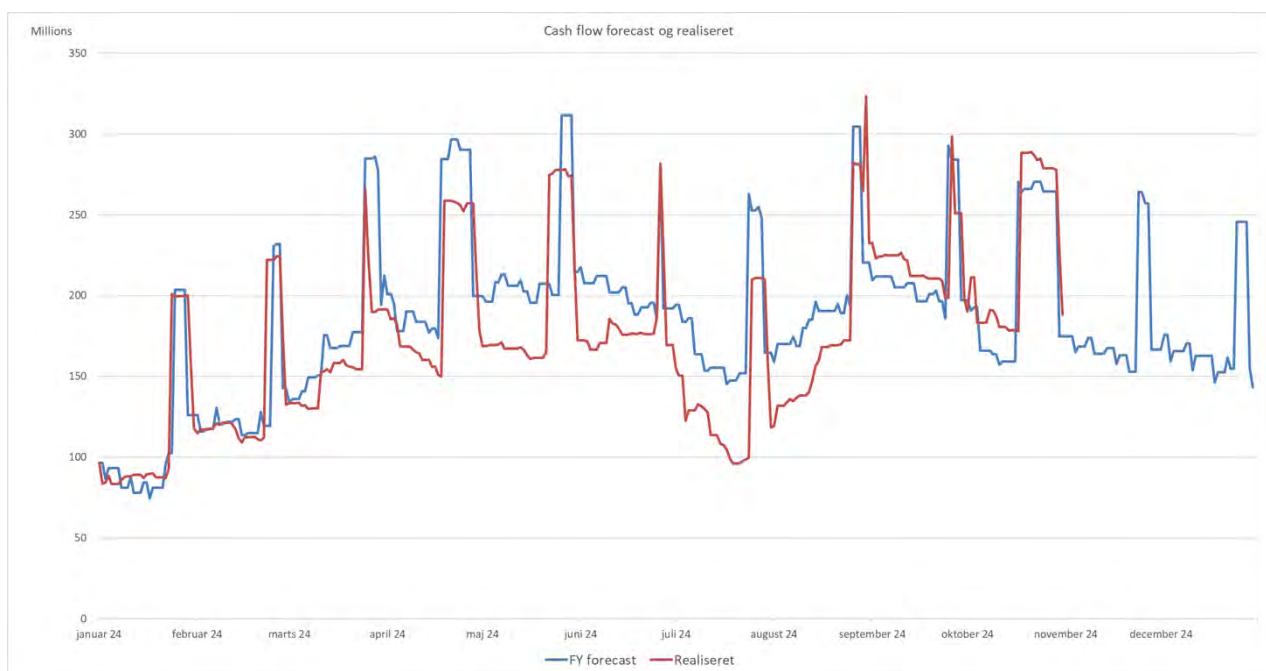
NB: Afvigelse i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

Prognosen for de finansielle indtægter og omkostninger reduceres med 2 mio. kr. fra en udgift på 8 mio. kr. til 6 mio. kr. ved Q3 2024. Renteindtægter opjusteres til 6 mio. kr. i forhold til 5 mio. kr. ved Q2 med baggrund i den aktuelle indlånsrente på 3,1 pct. og CBS aktuelle beholdning af midler i banken. Prioritetsrenter og kurstab på lån nedjusteres ved Q3 til 11 mio. kr. i forhold til 12 mio. kr. ved Q3, da tillægsbelåning, og dermed rente heraf, ikke vil blive aktuel i 2024 for at sikre likviditeten.

4. Likviditet

CBS' likviditet har henover 2024 udviklet sig væsentligt bedre end forventet primo 2024. Det er primært et markant bedre resultat, men også en forventning om lavere investeringsaktivitet, der gør at CBS nu forventer at der ultimo 2024 er en likvid beholdning på ca. 140 mio. kr., se figur 1.

Figur 1: Likviditetsprognose, mio. kr.



I budgetnotat for 2025 er der en mere udførlig redegørelse for forventningerne til den fremtidige udvikling i likviditet.

Tabel 9 – CBS' resultatopgørelse ved Q3 2024

Mio. kr., årets priser	Oktober 2023	Oktober 2024	Regnskab 2023	Budget 2024	Q1 2024	Q2 2024	Q3	Diff. Q2 og Q3
Indtægter								
Statstilskud	987	1043	1.188	1.246	1.246	1.260	1.262	2
Øvrige tilskud (eksternt fin. proj.)	135	143	169	171	171	173	180	7
Salg af varer og tjenesteydelser	19	14	26	13	15	17	17	0
Andre indtægter	173	191	173	179	182	185	187	2
Indtægter i alt	1.314	1.391	1.556	1.608	1.614	1.635	1.646	10
Lønoms-kostninger								
Videnskabeligt personale	425	426	513	518	518	516	516	0
Deltidsvidenskabeligt personale	73	77	97	99	102	102	102	-1
Administrativt personale	359	370	432	438	445	442	442	0
Øvrige lønoms-kostninger	3	-1	15	3	3	1	2	1
Lønoms-kostninger i alt	860	872	1.057	1.058	1.068	1.061	1.061	1
Driftsoms-kostninger								
Husleje	106	106	104	108	107	106	107	0
Af- og nedskrivninger	27	34	32	39	38	40	40	0
Rejser & konferencer	36	36	45	51	50	50	48	-2
Bøger & tidsskrifter	37	35	41	42	43	43	42	-2
Kontorhold	43	41	55	59	61	60	59	-2
IT- og BYG specialister	12	7	17	16	16	16	14	-3
Forskning og udd. support	10	11	13	13	15	16	15	-1
Management, revision og advokat	7	5	10	12	11	10	9	-1
Bygningsdrift, vedl. og ejendomsskat	74	74	97	101	96	91	92	1
IT-udstyr & software	44	54	63	76	75	71	70	-1
Øvrige omkostninger	15	14	26	25	26	28	29	0
Driftsoms-kostninger i alt	411	417	503	543	539	532	522	-10
Finansielle poster								
Finansielle indt./udg.	11	5	12	13	9	8	6	-2
Finansielle poster i alt	11	5	12	13	9	8	6	-2
Omkostninger i alt	1.282	1.294	1.572	1.614	1.616	1.601	1.589	-12
Resultat før ejendomssalg	32	98	-16	-6	-2	35	57	22
Ejendomssalg		27			27	27	27	0
Resultat	32	125	-16	-6	25	62	84	22
Egenkapital	-	-	436	431	461	498	520	

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

Budget 2025 og flerårsbudget for 2026-2028

Dette notat præsenterer det foreslåede budget for 2025 og flerårsbudget for 2026-2028 for Copenhagen Business School (CBS) med henblik på bestyrelsens godkendelse. Forslaget er udarbejdet med udgangspunkt i den tidligere godkendte budgetramme for perioden, kombineret med input fra enhederne på tværs af CBS gennem en bottom-up budgetteringsproces, strategiske prioriteringer og ny viden igennem efteråret 2024.

Budgettilblivelsen er ligeledes udført med inddragelse af hovedområder som uddannelses-, forsknings-, institut- og administrationsområdet, under ledelse af de respektive direktionsmedlemmer. Efter budgetmøderne har direktionen samlet foretaget en prioritering af ressourcer for 2025. For overslagsårene 2026-2028 er budgettet udarbejdet på baggrund af kendte økonomiske beslutninger fra både interne og eksterne interessenter samt de forudsætninger og risici.

Budgetperioden 2025-2028 vil være en periode, hvor CBS står over for betydelige økonomiske ændringer som følge af færre indtægter. Disse ændringer skyldes den kommende kandidatreform, en reduktion i optaget af studerende som følge af udflytningsaftalen med reduceret optag i de store byer samt bortfaldet af en 1-årig på 24 mio. kr. til forskning i 2025 og en 3-årig bevilling i budgetperioden på 7 mio. kr. i 2025-2027. Det forventes, at CBS' statstilskud falder med 51 mio. kr. i perioden fra 2025 til 2028.

For at imødegå dette forventede fald i indtægterne vil CBS være nødsaget til at fortsætte med en stram økonomistyring og en løbende omkostningstilpasning. Denne tilpasning finder sted i en periode, hvor omkostningsbasen yderligere vil forøges grundet stigende afskrivninger og finansielle omkostninger som følge af større IT- og renoveringsprojekter. Disse projekter vil også have en betydelig indvirkning på CBS' økonomiske resultat, især i 2027, hvor det nye studieadministrative system, Eduhub/Nyt SIS, tages i brug, samtidig med at Solbjerg Plads bliver renoveret.

Afsnit 1 gennemgår de centrale forudsætninger for budgettet samt en vurdering af de væsentligste risici, der kan påvirke den økonomiske udvikling i budgetperioden. Afsnit 2 præsenterer hovedtallene i budgettet, herunder en overordnet opsummering af indtægter, omkostninger og resultat. I afsnit 3 er en gennemgang af budgetterede indtægter, mens afsnit 4 fokuserer på omkostninger. Afsnit 5 omhandler CBS' likviditet i perioden 2025-2028 og balanceposter for 2025. Endelig viser afsnit 6 en samlet oversigt over budgettet, herunder fordelingen mellem ordinær drift og eksternt finansierede projekter samt en opdeling af budgettet på tværs af CBS.

1. Forudsætninger og væsentligste risici for budgettet

1.1. Politisk

Regeringen meldte forslag til Finanslov for 2025 ud tilbage i september måned. Denne forventes endeligt godkendt i december 2024. Væsentlige ændringer i forhold til Forslag til Finanslov 2025 er en ny politisk aftale d. 1. november 2024 med fordeling af forskningsreserven for 2025. Aftalen sikrer milliarder af forskningskroner til at løse nogle af samfundets største udfordringer. En del af aftalen skal styrke den frie forskning på universiteterne, idet regeringen og aftalepartierne afsætter 500 mio. kr. til frie forsknings- og innovationsmidler til universiteterne. Ud af de 500 mio. kr. modtager CBS 24 mio. kr. som en 1-årig bevilling i 2025. Aftalepartierne er enige om at drøfte evt. fornyet prioritering af midler til formålet ifm. forhandlingerne om forskningsreserven mv. for 2026, derfor er posten ikke budgetlagt for 2026-2028.

Kandidatreformen og det reducerede bacheloruddannelsesoptag som følge af udflytningsaftalen er indarbejdet i CBS' økonomiske prognose. Det antages, at CBS ikke vil tabe indtægter ved samtidig at tilbyde både 2-årige og 1-årige kandidatuddannelser, da aftalen træder i kraft fra kandidat optaget i 2028, som regnskabsmæssigt bogføres i 2029. Dog forventes CBS at opleve en reduktion i optaget på bacheloruddannelserne allerede fra 2025 som følge af udflytningsaftalen, hvilket vil have en direkte indvirkning på STÅ-indtægterne fra 2026 og frem. Det forventes, at CBS i 2028 vil have ca. 5 procent færre STÅ end i 2024 som følge af det lavere optag. Denne udvikling og dens økonomiske konsekvenser beskrives nærmere i afsnittet om statsindtægter.

Fra 2028 viser forslag til finanslov en reduktion i basisforskningsbevillingen på 151 mio. kr., men det forventes, at denne bliver udlignet gennem de årlige forhandlinger om forskningsreserven, som det har været praksis hidtil. Det antages at CBS modtager denne bevilling i 2028.

1.2. Risici

CBS står over for betydelige udfordringer fra eksterne faktorer som en ny virkelighed, der skaber økonomisk og strategisk usikkerhed. Geopolitisk uro, makroøkonomiske ændringer og politiske krav kan påvirke den daglige drift, men også CBS langsigtede økonomiske prioriteringer.

1.2.1. Geopolitisk usikkerhed oplystes herunder:

- Krig i Europa: Konflikten i Ukraine har resulteret i en ustabil geopolitisk situation i Europa, hvilket påvirker universiteternes evne til at indgå i samarbejder med institutioner i nærliggende regioner.

Internationale partnerskaber kan hæmmes af sanktioner, flygtningekriser og politiske spændinger.

- Konflikter i Mellemøsten: De vedvarende konflikter i Mellemøsten skaber usikkerhed omkring forsyningssikkerhed, studenter- og forskermobilitet, hvilket kan hæmme deltagelse i projekter og udvekslingsprogrammer med universiteter fra regionen.
- Handelskrige og tariffer: En forventning om stigende handelsspændinger og tariffer kan gøre det dyrere at importere og eksportere, hvilket medfører flere omkostninger budgetterne yderligere.

1.2.2. Risiko forbundet med makroøkonomiske ændringer:

- Stigende renter og inflation:
 - Finansielle poster: Højere renter øger omkostningerne ved lån og finansiering af CBS' større renoveringsprojekter og IT-projekter
 - Løn og driftsomkostninger: Inflation påvirker udgifter til forsyning, driftsomkostninger og lønningerne. Dog bliver CBS kompensert for inflations stigninger igennem den årlige finanslov, hvor bevillinger bliver opskrevet med inflationsforventningerne.
- Forsyningskæde: Geopolitisk uro og økonomisk usikkerhed kan føre til flaskehalse i forsyningskæderne, hvilket resulterer i længere leveringstider og højere priser.

1.2.3. Nye politiske krav og beslutninger:

- Regulering og ansvarlighed: Politiske krav om øget gennemsigtighed, mindre administration i Staten kan lægge pres på universiteterne for at rapportere mere detaljeret og reducere administrationsomkostninger
- Grøn omstilling: Politisk beslutninger med mere bæredygtighed kan føre til nødvendige, men dyre, investeringer i grønne tiltag.
- En ny regering kan medføre betydelige ændringer i rammevilkårene for CBS, da politiske prioriteringer ofte ændres i takt med regeringsskifte. Disse ændringer kan påvirke finansiering af statstilskud og strategiske mål.

CBS kan håndtere risici som disse gennem kompenserende økonomiske styringstiltag, langsigtet strategisk prioritering af omkostninger og et likviditetsberedskab.

2. Hovedtal for budget 2025-2028

Tabel 1 viser hovedtallene for budget 2025, hvoraf fremgår at CBS forventer et overskud på 46 mio. kr., hvilket er 38 mio. kr. lavere i forhold til Q3 prognosen for 2024. Det lavere resultat fremkommer ved at

indtægterne stiger med 50 mio. kr. fra 1.673 mio. kr. til 1.723 mio. kr., mens omkostninger stiger med 88 mio. kr. fra 1589 mio. kr. til 1.677 mio. kr.

I 2024 forventer CBS et ekstraordinært overskud som følge af indtægter fra to ejendomssalg og en generel økonomisk fremgang i året. Denne positive udvikling har styrket CBS' økonomi og giver et nyt udgangspunkt ved indgangen til 2025.

Tabel 1 – Resultat overblik

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Mio. kr.	2023	2024	2024	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)
Statstilskud	1.188	1.246	1.262	1.300	1.325	1.299	1.289	1.274
Andre indtægter	368	362	411	423	397	403	409	415
Indtægter i alt	1.556	1.608	1.673	1.723	1.723	1.702	1.697	1.689
Lønoms-kostninger	1.057	1.058	1.061	1.093	1.100	1.104	1.106	1.103
Driftsomkostninger	503	543	522	538	570	569	566	561
Finansielle poster	12	13	6	6	8	9	11	11
Omkostninger i alt	1.572	1.614	1.589	1.637	1.677	1.682	1.683	1.675
Resultat	-16	-6	84	86	46	20	15	15
Egenkapital	436	431	520		566	586	600	615

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

Indtægter fra 2025 og frem er vist i 2025-priser og det forventes at CBS vil have en tilbagegang i indtægter, hvilket forklares af en nedgang i antal studerende. Derfor er det afgørende, at CBS opretholder en ansvarlig tilgang til omkostningsstyring.

3. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS, at de samlede indtægter vil være 1.721 mio. kr. i 2025 svarende til 7 pct. højere i forhold til budgettet for 2024 og 3 pct. højere end i Q3 prognosen for 2024. Stigningen i indtægterne i 2024 skyldes primært et statstilskud med 1-årig bevilling på 24 mio. kr. til forskning i 2025, en opregulering af statslige indtægter via den statslige pris- og lønreguleringsmekanisme og en forventning om 16 mio. kr. flere indtægter i deltagerbetaling på HD-, Master- og MBA-uddannelserne.

Der er ikke indarbejdet ejendomssalg i 2025, modsat i 2024, hvor at to ejendomme blev solgt med et provenu på 27 mio. kr.

Tabel 2 – Indtægter overblik

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Mio. kr.	2023	2024	2024	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)
Statstilskud	1.188	1.246	1.262	1.300	1.325	1.299	1.289	1.274
Øvrige tilskud	169	171	180	185	180	182	184	186
Salg af varer og tjenesteydelser	26	13	17	18	16	16	16	16
Andre indtægter	173	179	214	220	201	204	208	212
Indtægter i alt	1.556	1.608	1.673	1.723	1.723	1.702	1.697	1.689

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

3.1. Statstilskud

Statstilskud er CBS' største indtægtskilde og det forventes således at de vil udgøre over 77 pct. af indtægterne i 2025. Fordelingen af indtægter er specificeret i tabel 3.

Statstilskud forventes at stige med 63 mio. kr. fra Q3 2024 til budget 2025 svarende til 5 pct. Stigningen forklares af pris- og lønregulering fra staten på 3,0 pct., en 1-årig bevilling på 24 mio. kr. i tilskud til forskning og en 3-årige bevilling på 7 mio. kr. pr. år (2025-2027) til implementering af kandidatreform.

Tabel 3 - Statstilskud

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Mio. kr.	2023	2024	2024	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)
Grundtilskud	159	166	166	171	171	171	171	171
Uddannelsestaxameter	446	469	483	497	494	485	475	468
Studietidstilskud	25	26	27	28	27	27	27	27
Beskæftigelsestilskud	25	26	27	28	25	25	25	25
Basistilskud til Forskning	429	452	452	466	492	473	473	473
Tilskud til øvrige formål	104	107	107	111	116	117	117	111
Indtægter i alt	1.188	1.246	1.262	1.300	1.325	1.299	1.289	1.274

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

Forudsætninger for de enkelte kategorier i tabel 2 er kort beskrevet nedenfor.

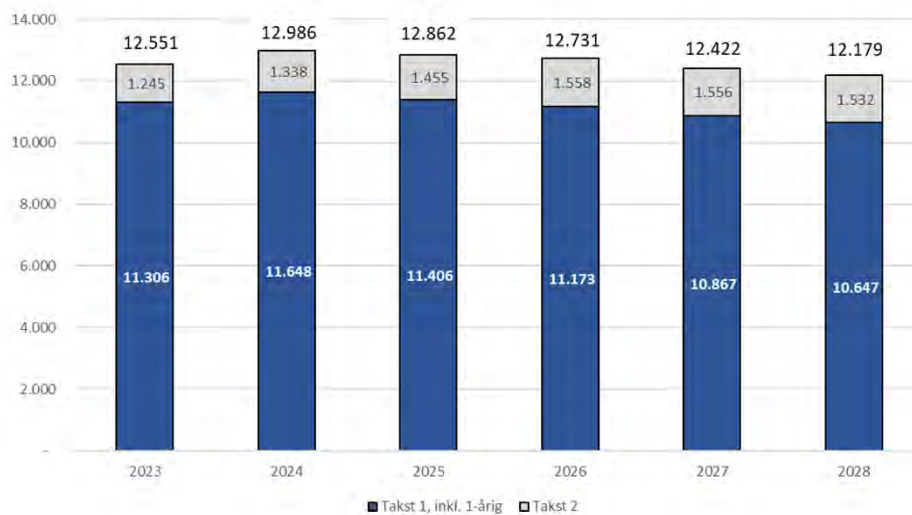
Grundtilskuddet er i 2017 fastsat til 25 pct. af institutionens uddannelsestilskud. Det er efterfølgende reguleret i 2023, hvilket betød en reduktion på 1 mio. kr. for CBS. Det ligger herefter fast i perioden 2023-2026. Der foreligger ikke et kvalificeret grundlag for antagelse om 2027, men CBS er opmærksom på at et læringsbarometer bruges til at bestemme op til 5 pct. af grundtilskuddet i en periode på 3 år. Læringsbarometeret er en del af Danmarks studieundersøgelse og kører hvert andet år. CBS har modtaget en midtvejsevaluering af læringsbarometeret, der viste at CBS var gået ned på 6 ud af 9 indikator. Hvilke kan betyde at CBS' grundtilskuddet falder med ca. 4 mio. kr. fra 2027 og frem, dette vurderes som en usikkerhed og er ikke medtaget i budgetoverslagsårene.

Indtægten fra **uddannelsestaxameteret** er baseret på, hvor mange studerende CBS kan optage, frafald på studierne og af de studerendes fremdrift på studierne. Frem mod 2030 skal CBS reducere optag hvilket medfører færre studerende, som kan bestå eksamen og dermed udløse STÅ - en studerende, der gennemfører 60 ECTS-point på et år, hvilket normalt er det fulde arbejdsomfang for et heltidsstudie over to semestre udløser 1 STÅ. CBS får enten 36.600 kr. eller 52.200 kr. pr. STÅ fordelt på heltidstakst 1 og 2. Udviklingen i studenterårsværk kan ses i figur 1, hvoraf fremgår at der forventes lidt færre studenterårsværk i 2025 i forhold til 2024, faldet i STÅ fortsætter fra 2025 og frem. Forklaringen på faldet er udflytningsaftalen.

Reformen af kandidatuddannelser med 1-årige og 2-årige kandidatuddannelser er endnu ikke endeligt udformet med konkrete ændringer og med start fra studieåret 2028/2029, hvorfor indtægterne først ændres fra 2029 og frem.

STÅ prognosen for 2025 og frem er teknisk udarbejdet med baggrund i antal studerende pr. oktober 2024, frafald og gennemførelse er estimeret ud fra et aritmetisk gennemsnit af de 3 seneste studieår.

Figur 1 - Udvikling i antal STÅ



Studietidstilskud er et tilskud CBS modtager, hvis CBS lever op til styrelsens krav om måltallet for studietid. For at få tilskuddet skal CBS' gennemsnitlige studerende gennemføre studiet inden for 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. CBS forventes at opfylde kriteriet for 100 pct. tilskud, som er på niveau med 2020-2024.

Beskæftigelsestilskud tildeles på baggrund af de nyuddannedes beskæftigelse målt som beskæftigelsesgraden i 12.- 23. måned efter afslutningen af studierne. CBS har generelt et højt niveau af beskæftigelse for samfundsfaglige kandidater på 93 pct., men måltallet fra styrelsen er 96 pct., hvis CBS kan få 3 procentpoint flere kandidater i arbejde i 12.- 23. måned efter afslutningen af studierne vil det medføre en ekstra indtægt på 2 mio. kr.

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. CBS modtager 3 mio. kr. mere i basisbevilling til forskning i 2025 og yderligere 3 mio. kr. i 2026 i forhold til 2024 på baggrund af fordelingen af basismidler i henhold til modellen "45-20-25-10". Denne model fordeler midlerne baseret på uddannelsestilskud, eksternt finansierede forskningsmidler, universiteternes BFI-point og antallet af færdiguddannede Ph.D.'er.

Tilskud til øvrige formål dækker over tilskud til biblioteker, bygning og husleje, energigodtgørelse forskning, barselsfondstilskud, samt taxameter fra deltidsuddannelser.

3.2. Øvrige tilskud

CBS opnår en væsentlig del af sine indtægter gennem eksternt finansierede projekter svarende til 10 pct. af CBS' indtægter, der typisk er støttet af nationale private fonde, danske offentlige midler, EU-midler eller internationale fonde. Disse projekter bidrager ikke kun til at understøtte CBS' strategiske målsætninger inden for forskning og uddannelse, men udgør også en vigtig del af CBS samlede økonomi. En opgørelse i CBS' regnskabssystem pr. november 2024 viser, at CBS har ikke forbrugte projektbevillinger liggende for ca. 450 mio. kr. Hvilket repræsenterer en øremærket økonomisk ressource, som løbende registreres som en indtægt i takt med at de enkelte bevillinger anvendes på projekterne.

Væksten i indtægter fra januar til oktober 2024 sammenlignet med samme periode i 2023 er på 6 pct. Der forventes dog en rolig start på 2025 med indtægter på samme niveau som i 2024 svarende til 180 mio. kr. og en vækst på 0 pct. Årsagen til denne konservative tilgang er at flere projekter afsluttes nu, mens nye projekter starter op i 2025. CBS forventer i overslagsårene 2026-2028 en årlig vækst på 2 mio. kr.

Tabel 4: Øvrige tilskud, mio. kr.

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Mio. kr.	2023	2024	2024	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)
Øvrige tilskud	169	171	180	185	180	182	184	186
I alt	169	171	180	185	180	182	184	186

En del af indtægten fra de eksternt finansierede projekter er for mange projekters vedkommende et tilskud til at dække de indirekte omkostninger, som CBS har ved at supportere forskningsprojektet (overhead). I 2025 forventes at modtager 19 mio. kr. i til at dække indirekte omkostninger.

3.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser består af indtægter fra konferencer, forskningsbaserede ydelser, eksternt undervisning, kurser, m.v.

Tabel 5 - Salg af varer og tjenesteydelser

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Mio. kr.	2023	2024	2024	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)
Salg af varer og tjenesteydelser	26	13	17	18	16	16	16	16
I alt	26	13	17	18	16	16	16	16

Indtægten for 2025 forventes at være på 16 mio. kr. som er 1 mio. kr. lavere end ved Q3 prognosen, da CBS forventer færre indtægter fra Coursera (en global læringsplatform). Salg af varer og tjenesteydelser er et meget begrænset indtægtsgrundlag for CBS, og der er ikke umiddelbart forventninger om, at det vil ændre sig væsentligt. Der er derfor for 2026 og frem budgetteret med en årlig indtægt på 16 mio. kr.

3.4. Andre indtægter

Andre indtægter er deltagerbetaling fra efter- og videreuddannelsesområdet, deltagerbetaling fra udenlandske selvbetalere på heltidsuddannelser, CBS' International Summer University, ejendomssalg og lejeindtægter. Tabel 6 viser, hvordan CBS forventer at andre indtægter udvikler sig, fordelt på tre hovedgrupper.

Tabel 6 – Andre indtægter

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Mio. kr.	2023	2024	2024	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)
HD	66	65	72	74	78	79	80	80
Master, MBA	88	96	91	94	99	102	105	108
Øvrige indtægter	19	18	51	53	24	24	24	24
I alt	173	179	214	220	201	204	208	212

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

Indtægterne fra HD-, Master- og MBA-uddannelserne forventes at stige årligt fra 2026 til 2028 med 1 pct. for HD-uddannelserne og 3 pct. for Master- og MBA-uddannelserne. Denne prognose bygger på de strategiske initiativer og aktiviteter, der er beskrevet i områdets strategiske plan jf. forretnings eftersyn.

Kategorien **øvrige indtægter** falder i 2025 i forhold til 2024 Q3 prognosen. Det skyldes primært, at der ikke forventes ejendomssalg i 2025 for 27 mio. kr. samtidigt, er der i overslagsårene ikke lagt forventning ind om ejendomssalg eller andre aktivitetsændringer.

I forhold til regnskab 2023 forventes indtægter fra deltagerbetaling fra udenlandske selvbetalere på heltidsuddannelser at stige med 3 mio. kr. og CBS' International Summer University forventes at stige med 1 mio. kr.

4. Omkostninger

Budgettet for 2025 forventer samlede omkostninger på 1.677 mio. kr. i 2025-priser jf. tabel 7 (nedenfor), fordelt på lønomkostninger, driftsomkostninger og finansielle poster. Lønomkostningerne udgør den største post med en forventning om 1.100 mio. kr. svarende 66 pct. Driftsomkostningerne forventes at stige til 570 mio. kr., drevet af nødvendige renoveringsprojekter, IT-udvikling og implementering og understøttelse af uddannelses- og forskningsaktiviteter. De finansielle poster forventer at stige 2 mio. kr.

Med en forventning om et lavere antal studerende i perioden frem mod 2028 bliver det nødvendigt for CBS at følge omkostninger tæt i budgetoverslagsårene. Dette vil kræve en løbende og strategisk tilpasning af både løn- og driftsomkostninger for at sikre balance mellem indtægter og omkostninger på CBS. Nye krav og flere større projekter vil indebære en skærpet prioritering af ressourcer og en effektivisering af driften af CBS, samtidig med at der arbejdes målrettet på at opretholde den høje kvalitet i både undervisning og forskning.

Tabel 7 – Omkostninger overblik

Mio. kr.	Regnskab 2023	Budget 2024	Q3 2024	Q3 2024 (2025 priser)	Budget 2025 (2025 priser)	B:O. 2026 (2025 priser)	B:O. 2027 (2025 priser)	B:O. 2028 (2025 priser)
Lønomkostninger	1.057	1.058	1.061	1.093	1.100	1.104	1.106	1.103
Driftsomkostninger	503	543	522	538	570	569	566	561
Finansielle poster	12	13	6	6	8	9	11	11
Omkostninger i alt	1.572	1.614	1.589	1.637	1.677	1.682	1.683	1.675

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

4.1. Lønomsomkostninger og udvikling i personaleårsværk

Lønomsomkostningerne i budgettet for 2025 er forventet at stige til 1.100 mio. kr. i 2025-priser, hvilket repræsenterer en fortsat prioritering af personale. De største udgifter er knyttet til videnskabeligt personale (VIP), som udgør 522 mio. kr., og administrativt personale (TAP), der udgør 472 mio. kr. For deltidsvidenskabeligt personale (DVIP) forventes udgifterne at ligge stabilt omkring 104 mio. kr., mens øvrige lønomsomkostninger budgetteres med 3 mio. kr. til at dække centrale lønomsomkostninger.

Tabel 8 - Lønomsomkostninger

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Mio. kr.	2023	2024	2024	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)
Videnskabeligt personale	513	518	516	531	522	528	532	536
Deltidsvidenskabeligt personale	97	99	102	105	104	104	104	104
Administrativt personale	432	438	442	455	472	470	468	461
Øvrige lønomsomkostninger	15	3	2	2	3	3	3	3
Lønomsomkostninger i alt	1.057	1.058	1.061	1.093	1.100	1.104	1.106	1.103

Tabel 6 viser udviklingen i de budgetterede lønomsomkostninger, hvoraf det fremgår, at CBS forventer at have stigning i lønomsomkostninger i forhold til 2023 og 2024. Hvis man sammenligner 2025 med 2024 i samme prisniveau forekommer et fald i VIP-løn, et mindre fald i DVIP-løn og en stigning i TAP-løn.

I overslagsårene forventes VIP-løn at stige med 14 mio. kr. frem til 2028 grundet flere rekrutteringer, imens TAP-løn falder med 11 mio. kr. indtil 2028 grundet løbende effektiviseringer og at Eduhub/Nyt SIS-projektet er være færdigt og derfor har CBS behov for færre administrativt personale. Deltidsvidenskabeligt personale (DVIP) og øvrige lønomsomkostninger budgetteres på niveau med 2025.

Lønomsomkostningerne for 2025-2028 er i tabel 9 (nedenfor) vist i årsværk. Et årsværk repræsenterer den arbejdsindsats, en fuldtidsansat leverer på et år, svarende til 1.924 timer inkl. ferie og helligdage. Tallene er justeret for deltid- eller nedsat tid, som beregnes proportionelt i forhold til et årsværk med 1.924 timer.

Tabel 9 - Årsværk, antal fuldtidsansatte

Årsværk	2023	2024	2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Videnskabeligt personale	699	664	670	678	683	688
Deltidsvidenskabeligt personale	205	195	197	197	197	197
Administrativt personale	738	720	735	732	729	718
Total	1.642	1.579	1.602	1.607	1.609	1.603

*Årsværk for 2024 er estimeret på baggrund af regnskabstal fra Statens Lønssystem for januar til oktober, mens tallene for november og december er fremskrevet baseret på oktober-niveau og justeret i forhold til Q3 2024-prognosen. For 2025 er gennemsnitslønnen beregnet ud fra det fremskrevne antal årsværk og lønsummen for 2024, fordelt på alle stillingskategorier. Gennemsnitslønnen inkluderer en regulering på 2 pct. og omfatter både TAP- og VIP-hovedkategorier. Den regulerede gennemsnitsløn pr. stillingskategori er anvendt direkte på lønbudgettet for 2025.

Antallet af årsværk for videnskabeligt personale forventes at stige frem mod 2028 som en del af en fortsat indsats for at styrke forskningsbasen og forbedre undervisningskvaliteten og CBS tildeler strategisk nye VIP-årsværk på institutterne igennem dialog med institutlederne.

Undervisningspligten for en ph.d. på CBS er reduceret med baggrund i at arbejdsmiljøet skal forbedres. En afledt effekt af dette kan vise sig i form af færre sygemeldinger og mindre behov for forlængelse af ph.d.-ansættelser. Denne beslutning medfører et marginalt større behov for DVIP årsværk i 2025.

Balancen mellem fuldtids- og deltidsstillinger på uddannelsesområdet vil også være central for at opretholde fleksibilitet på CBS i budgetperioden.

Afslutningsvis forudses et højere antal TAP årsværk i 2025, hvilket skal sikre en stabil drift, implementering af kandidatreform, IT-systemopgraderinger, renoveringsprojekter, IT-sikkerhedsmæssige opgave. Det er hovedsageligt IT-afdelingen, studieadministrationen og campus-området som medfører stigningen i TAP-årsværk mellem 2024 og 2025 samt aktivitetsjusteringer til de forskellige afdelinger på tværs af CBS.

4.2. Drifts- og finansielle omkostninger

Driftsomkostninger og finansielle poster udgør væsentlige elementer i CBS' samlede budget, har en direkte indvirkning på CBS' økonomi og er 35 pct. af omkostningsbudgettet i 2025 svarende til 577 mio. kr. Disse omkostninger afspejler både de løbende omkostninger til at opretholde kerneaktiviteter som undervisning, forskning og administration samt investeringer i strategiske tiltag. Det er afgørende at balancere driftsomkostningerne, samtidig med at der tages højde for de stigende finansielle poster og højere afskrivninger jf. tabel 10, der i stigende grad påvirker CBS' økonomiske resultat i overslagsårene 2026-2028.

Som det fremgår af tabel 10, så forventes driftsomkostninger at stige med 27 mio. kr. fra det oprindelige Budget 2024 til Budget 2025. Stigningen i driftsomkostninger er drevet af to modsatrettede effekter en reduktion af driftsomkostninger for 23 mio. kr. til den ordinære drift af CBS og en strategisk reserve til 50 mio. kr. til AI mv.

De finansielle omkostninger forventes at stige med 2 mio. kr. fra 6 mio. kr. til 8 mio. kr. med baggrund i at de samlede omkostninger estimeres for prioritetslån. Ingen forventning om optagelse af nyt lån i 2025, da CBS har en væsentlig likviditetsforbedring. En forventning om bankrenteindtægter i 2025 på 2 mio. kr., baseret på det nuværende renteniveau.

Tabel 10 – Drifts- og finansielle omkostninger

Mio. kr.	Regnskab 2023	Budget 2024	Q3 2024	Q3 2024 (2025 priser)	Budget 2025 (2025 priser)	B:O. 2026 (2025 priser)	B:O. 2027 (2025 priser)	B:O. 2028 (2025 priser)
Husleje	104	108	107	110	107	107	105	103
Af- og nedskrivninger	32	39	40	41	43	42	48	62
Øvrige driftsomkostninger:								
Rejser & konferencer	45	51	48	49	48	48	48	48
Databaser, bøger & tidsskrifter	41	42	42	43	42	42	42	42
Kontorhold	55	59	59	60	65	65	65	65
IT- og BYG specialister	17	16	14	14	15	15	15	15
Forskning og udd. support	13	13	15	16	15	15	15	15
Management, revision og advok	10	12	9	9	8	8	8	8
Bygningsdrift & vedligehold	97	101	92	94	84	84	82	80
IT-udstyr & Software	63	76	70	72	63	63	63	63
Øvrige omkostninger	26	25	29	30	80	80	75	60
Driftsomkostninger i alt	503	543	522	538	570	569	566	561
Finansielle poster	12	13	6	6	8	9	11	11
Drifts- og finansielle omkostninger	515	556	528	544	577	578	577	572

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

Det aflæses af tabel 10 at stigningen i driftsomkostninger især skyldes øvrige driftsomkostninger, samt at øvrige poster er på niveau med 2024 Q3 prognosen, på nær bygningsdrift og vedligehold og IT-udstyr og software. Nedenfor gennemgås udvalgte kategorier:

- **Husleje** fastholdes i 2025 på 107 mio. kr., hvilket er på niveau med Q3 2024 prognosen. Årsagen er at CBS har opsagt to lejemål, et mindre lejemål (Porcelænsøen 7) og Solbjergvej 3 1. sal og 3. sal med en samlet besparelse på 0,5 mio. kr. samt en antagelse om en nettopris stigning på 2 pct. på huslejekontrakter som reguleres til sommer 2025. Det forudsættes for overslagsårene at CBS gennemfører en fortætning af bygningsmassen i 2027 og 2028, denne vil medføre huslejebesparelser.
- **Af- og nedskrivninger** stiger med 3 mio. kr. grundet færdiggørelse af projekter fra 2024 som har helårseffekt i 2025, såsom ibrugtagelse af Peter Bangs Vej, forbedring af CBS' netværk og IT løskoblingsprojekter forud for Eduhub/Nyt SIS. I overslagsårene stiger afskrivningerne med 19 mio. kr. ift. 2025, årsagen er ibrugtagelsen af Eduhub/Nyt SIS i 2027 med en forventede afskrivningsprofil på 8 år og byggeanlægsprojekter med afskrivningsprofiler på 10-20 år.
- Der budgetteres med en fast omkostning til **Rejser og konferencer** på 48 mio. kr. i 2025 og i budgetoverslagsårene. Internationalt samarbejde er afgørende for CBS og heraf vil fysisk fremmøde med tilhørende rejseomkostninger stadig være prioriteret, men samtidig lægger CBS' rejsepolitik op til en større omkostnings- og klimabevidsthed.
- **Kontorhold** stiger med 7 mio. kr. med baggrund i mere annoncering for 4 mio. kr. i forhold til seneste Q3 2024 prognosen, en forventning om flere arrangementer på CBS for ca. 2 mio. kr., og en generel stigning i kontorhold på 1 mio. kr.
- **Bygningsdrift og vedligehold** forventes at være 8 mio. kr. mindre grundet en mere strategisk tilgang til bygningsvedligehold med baggrund i den fremlagt en 10-årig plan som medfører færre

vedligeholdelsesomkostninger og 1 mio. kr. ændring til forventede servicekontrakter og afslutningsvis flere ressourcer til rengøring forventes implementeret med baggrund i den seneste trivselsmåling på tværs af CBS.

- Faldet i **IT-udstyr og Software** på 9 mio. kr. skyldes at der i 2024 er gennemført en række nødvendige udskiftninger af IT-hardware til f.eks. til eksamenshallen, kopimaskiner samt AV-udstyr, disse udskiftninger ikke forventes i 2025.
- **Øvrige omkostninger** stiger med 51 mio. kr., da CBS strategiske reserve på 50 mio. kr. er budgetlagt her. Når strategien realiseres mere konkret, vil omkostningerne fordele sig mellem andre omkostningskategorier. Dette glæder både for 2025 og overslagsårene, i overslagsårene reduceres den strategiske pulje løbende ned til 31 mio. kr. i 2028.
- **Finansielle poster** stiger i overslagsårene grundet finansiering af større projekter jf. afsnit 5.

5. Likviditet og balance

CBS' likviditet og balance for budgetperioden 2025-2028 afspejler CBS fokus på at sikre økonomisk stabilitet og fleksibilitet, samtidig med at strategiske initiativer og investeringer realiseres.

CBS har behov for et likviditetsberedskab på ca. 70 mio. kr. til at sikre lønbetalinger og likviditetsudsving i løbet af året.

Likviditeten har haft en markant forbedring i 2024 med forventede 46 mio. kr. Dette har medført et udskudt lånebehov på som først forventes i 2026-2028 på 190 mio. kr. fordelt over 3 år. Årsagen til dette lånebehov er med baggrund i to faktorer. Første faktor er at CBS afdrager gæld i perioden 2025-2028 for 168 mio. kr. på nuværende lån. Anden faktor er større investeringsaktiviteter for 382 mio. kr. i perioden 2025-2028, disse investeringsaktiviteter omhandler Eduhub/Nyt SIS, renovering af facade og tag på Kilen, renovering af facade og tag på Solbjergplads og renovering af kantinekøkkener samt mindre IT- og anlægsprojekter.

Tabel 11 – Likviditet

Mio. kr.	Regnskab 2023	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Resultat (u. ejendomssalg)	-16	57	46	20	15	15
Afskrivninger mv.	35	40	43	42	48	62
Ændringer i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	7	-	-	-	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	26	97	88	62	63	77
B Resultat af investeringsaktiviteter	-44	-53	-84	-121	-124	-53
Salg af ejendomme		43				
Ændring i lange gældsforpligtelser	1					
Optagelse af ny prioritetsgæld			0	75	85	30
Afdrag på prioritetsgæld	-37	-42	-42	-42	-42	-42
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-36	1	-42	33	43	-12
A+B+C Samlet ændring i likviditeten	-54	46	-38	-26	-18	12
Likvide midler primo	151	97	143	105	79	61
Likvide midler ultimo	97	143	105	79	61	73

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

Med en forventet optagelse af ny gæld for 190 mio. kr. og en gældsafvikling på 168 mio. kr., forventer CBS en mindre stigning i den samlede gæld hen over perioden.

For 2025 viser balancen (jf. tabel 12) en budgetteret samlet værdi af aktiver og passiver på 1.528 mio. kr., hvilket repræsenterer en stabil udvikling sammenlignet med tidligere år. De samlede anlægsaktiver udgør 1.343 mio. kr., mens tilgodehavender og likvider beløber sig til henholdsvis 80 mio. kr. og 105 mio. kr.

På passivside er egenkapitalen budgetteret til 566 mio. kr., hvilket markerer en stigning med baggrund i et forventede positivt resultat for 2025. Statsgæld forventes at være samme beløb svarende til 189 mio. kr. De realkreditgæld reduceres fra 294 mio. kr. i Q3 2024 prognosen til 252 mio. kr. i budget 2025 grundet afdrag på ca. 42 mio. kr./år på gæld. Samtidig forventes forudbetalt ekstern finansiering at udgøre 176 mio. kr., og øvrige passiver forventes at være 346 mio. kr.

Tabel 12 – Balance

Mio. kr.	Regnskab 2023	Q3 2024	Budget 2025
Anlægsaktiver i alt	1.286	1.299	1.343
Tilgodehavender i alt	91	80	80
Likvider i alt	97	143	105
Aktiver i alt	1.474	1.522	1.528
Egenkapital i alt	436	520	566
Statsgæld	189	189	189
Realkreditgæld	336	294	252
Forudbetalt ekstern finansiering	168	174	176
Øvrige passiver	346	346	346
Passiver i alt	1.474	1.522	1.528

6. Samlet budget

Nedenstående tabel 13 viser regnskabet for eksternt finansierede projekter isoleret. Udviklingen i disse projekter er interessant at udskille fra den øvrige del af regnskabet, da de har en finansiering som er styret af, hvor mange ressourcer der anvendes til fremdrift i projekterne. Det betyder samtidig at CBS ikke kan spare på omkostninger til projekterne, hvorfor en tilpasning af omkostninger skal ske på den ordinære drift af CBS.

Tabel 13 - Regnskab for Eksternt Finansierede Projekter (95/97)

Mio. kr.	Regnskab 2023	Budget 2024	Q3 2024	Q3 2024 (2025 priser)	Budget 2025 (2025 priser)	B:O. 2026 (2025 priser)	B:O. 2027 (2025 priser)	B:O. 2028 (2025 priser)
Indtægter i alt	169	171	180	185	180	182	184	186
Lønomsotninger	110	114	120	125	120	121	122	124
Driftsomsotninger	60	57	59	60	61	61	62	63
Finansielle omsotninger	0	0	0	0	0	0	0	0
Omsotninger i alt	169	171	180	185	180	182	184	186
Resultat	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabel 14 viser CBS' regnskab eksklusiv eksternt finansierede projekter.

Tabel 14 - Budget eksklusiv Eksternt Finansierede Projekter (10/90)

Mio. kr.	Regnskab 2023	Budget 2024	Q3 2024	Q3 2024 (2025 priser)	Budget 2025 (2025 priser)	B:O. 2026 (2025 priser)	B:O. 2027 (2025 priser)	B:O. 2028 (2025 priser)
Indtægter i alt	1.386	1.437	1.493	1.538	1.543	1.519	1.513	1.503
Lønomsomkostninger	947	944	941	968	980	983	983	979
Driftsomkostninger	444	486	463	478	509	508	504	498
Finansielle omkostninger	12	13	6	6	8	9	11	11
Omkostninger i alt	1.403	1.443	1.409	1.451	1.497	1.500	1.498	1.488
Resultat	-16	-6	84	86	46	20	15	15

Budgettet for CBS' ordinære drift (delregnskab 10/90) i 2025 vises med en fordeling af omkostninger på CBS' organisatoriske områder i tabel 15. Uddannelsesområdet modtager den største andel af ressourcerne med 519 mio. kr., svarende til 35 pct. af de samlede omkostninger. Institutterne på CBS, som primært inkluderer omkostninger til forskning og lokal administration, udgør 298 mio. kr. eller 20 pct., hvilket understøtter den videnskabelige udvikling og kerneaktivitet. Forskningsområdet tildeles 35 mio. kr. svarende til 2 pct., mens Rektoratet, som omfatter ledelses- og strategifunktioner, allokeres 93 mio. kr. (6 pct. af omkostninger), heraf er 50 mio. kr. i en strategisk reserve. Fællesadministrationen og tværgående omkostninger modtager 552 mio. kr., svarende til 37 pct.

Tabel 15 – omkostninger pr. hovedområde for CBS ordinære drift

Mio. kr. og pct.	2025	Pct.
Uddannelsesområdet	519	35%
Forskningsområdet	35	2%
Institutter	298	20%
Rektorat	93	6%
Fællesadministrationen inkl. tværgående omkostninger	552	37%
Total	1497	100%

Slutteligt er tabel 16 en opsummering af de enkelte tabeller fra notatets afsnit 3 og 4.

Tabel 16 – CBS' resultatopgørelse

	Regnskab	Budget	Q3	Q3 2024	Budget 2025	B:O. 2026	B:O. 2027	B:O. 2028
Mio. kr.	2023	2024	2024	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)	(2025 priser)
Statstilskud	1.188	1.246	1.262	1.300	1.325	1.299	1.289	1.274
Øvrige tilskud	169	171	180	185	180	182	184	186
Salg af varer og tjenesteydelse	26	13	17	18	16	16	16	16
Andre indtægter	173	179	214	220	201	204	208	212
Indtægter i alt	1.556	1.608	1.673	1.723	1.723	1.702	1.697	1.689
Videnskabeligt personale	513	518	516	531	522	528	532	536
Deltidsvidenskabeligt persona	97	99	102	105	104	104	104	104
Administrativt personale	432	438	442	455	472	470	468	461
Øvrige lønomkostninger	15	3	2	2	3	3	3	3
Lønomkostninger i alt	1.057	1.058	1.061	1.093	1.100	1.104	1.106	1.103
Husleje	104	108	107	110	107	107	105	103
Af- og nedskrivninger	32	39	40	41	43	42	48	62
Øvrige driftsomkostninger:								
Rejser & konferencer	45	51	48	49	48	48	48	48
Databaser, bøger & tidsskrifter	41	42	42	43	42	42	42	42
Kontorhold	55	59	59	60	65	65	65	65
IT- og BYG specialister	17	16	14	14	15	15	15	15
Forskning og udd. support	13	13	15	16	15	15	15	15
Management, revision og advc	10	12	9	9	8	8	8	8
Bygningsdrift & vedligehold	97	101	92	94	84	84	82	80
IT-udstyr & Software	63	76	70	72	63	63	63	63
Øvrige omkostninger	26	25	29	30	80	80	75	60
Driftsomkostninger i alt	503	543	522	538	570	569	566	561
Finansielle poster	12	13	6	6	8	9	11	11
Finansielle poster i alt	12	13	6	6	8	9	11	11
Omkostninger i alt	1.572	1.614	1.589	1.637	1.677	1.682	1.683	1.675
Resultat	-16	-6	84	86	46	20	15	15
Egenkapital	436	431	520		566	586	600	615

5. DRØFTELSE OG GODKENDELSE AF FORRETNINGSEFTERSYN AF EVU- PORTEFØLJEN

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

På mødet den 10. december præsenteres bestyrelsen for fjerde gang for forretningseftersyn af EVU-porteføljen.

Forretningseftersynet af EVU-porteføljen er, som de øvrige forretningseftersyn, opdelt i en fast, tilbagevendende del og en tematisk del, der vil variere fra år til år.

Den faste del indeholder en række nøgletal og -figurer, som opdateres hvert år, og som belyser centrale aspekter vedrørende CBS' EVU-portefølje. Det drejer sig om tal for optag, indtægter, gennemførelsesrater, undervisere, tilfredshed med uddannelserne, finansiering og rankings. Forretningseftersynets faste del fokuserer således på den aktuelle situation på uddannelserne og udviklingen de senere år.

Den tematiske del af forretningseftersynet fokuserer i år på EVU-porteføljens bidrag til realiseringen af CBS' strategi og de fremadrettede udviklingspotentialer, herunder kandidatreformens ambitioner om mere livslang læring for udvalgte målgrupper.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter forretningseftersynet og evt. opfølgninger.
- Bestyrelsen godkender de i forretningseftersynet nævnte anbefalinger.

Bilag:

5.1 Forretningseftersyn af EVU-porteføljen

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

Executive Education – Efter- og videreuddannelse
December 2024

FORRETNINGSEFTERSYN AF EFTER- OG VIDEREUDDANNELSES- PORTEFØLJEN 2024

INDHOLD

1.	<i>Forord</i>	3
2.	<i>Executive summary</i>	4
3.	<i>Uddannelsernes faglige profiler, målgrupper og konkurrencesituation</i>	5
4.	<i>Undervisning, kvalitet og impact</i>	13
5.	<i>Økonomien på EE-området</i>	22
6.	<i>Tema: Samspil med CBS' strategi</i>	25
7.	<i>Bilag</i>	31

1. FORORD

Dette forretningseftersyn redegør for den aktuelle status for efter- og videreuddannelsesområdet (EVU) på CBS. Hensigten er, at læseren vil få et opdateret billede og forståelse af områdets portefølje, aktiviteter, udvikling og fremtidsmuligheder både hvad angår de enkelte programmer og den overordnede udvikling.

Det seneste forretningseftersyn blev fremlagt og drøftet af bestyrelsen d. 23. marts 2022 med opfølgning på bestyrelsesmødet d. 1. juni 2022. Dette forretningseftersyn dækker perioden fra 2022 til Q3 2024.

Efteruddannelsesporteføljen, er organisatorisk forankret i CBS Executive Education, som er områdets internationale navn på CBS. Herefter benævnt i rapporten med forkortelsen EE.

Forretningseftersynet indledes med en generel introduktion til EE-porteføljen; programmernes forskellige faglige profiler og målgrupper og den aktuelle markeds- og konkurrencesituation. Herefter følger i afsnit 4 en præsentation af status ift. centrale, interne nøgletal og kvalitetskriterier for undervisning, kvalitetsudvikling og impact. Afsnittet rundes af med en kort præsentation af status for rankings. Afsnit 5 redegør for områdets økonomiske performance og udvikling siden 2022.

Forretningseftersynet afsluttes med et temaafsnit, hvor fokus er på EE-områdets bidrag til realiseringen af CBS' strategi og de fremadrettede udviklingspotentialer. CBS' strategi spejles og omsættes på EE-området via en række strategiske prioriteringer, som er identificeret sammen med interne og eksterne stakeholders. Indsatsområderne adresserer navnlig CBS strategiens prioritet #1: "At styrke både den grundlæggende business faglighed og de transformativ kompetencer i vores uddannelsesportefølje" og prioritet #5: "At tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring". I slutningen af temaafsnittet inddrages kandidatreformen, fordi dens perspektiver for livslang læring varsler store forandringer og nye muligheder både på EE-området, CBS som helhed og i det danske uddannelseslandskab.

Der er i bilag medtaget supplerende og uddybende beskrivelser til hovedrapporten.

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter, kvalificerer og giver sit input til:

- Hvordan EE-områdets strategi og aktiviteter tydeligere kan konkretisere CBS' strategi (og vice versa).
- De fem fremtidsscenarier der beskrives i temaafsnit 6.
- Om der er data der kan understøtte den videre dialog om fremtidige muligheder.

2. EXECUTIVE SUMMARY

Forretningseftersynet gennemgår udviklingen på og status for CBS' Executive Education portefølje. Den historiske udvikling kan opdeles i fire faser, og nu på tærsklen til en femte fase med nye formater og samspil mellem heltids- og deltidsuddannelser/betalings- og ikke-betalingsuddannelser.

Fase 1: Fra 1917 til slutningen af 1970'erne, hvor deltidsuddannelser dominerede.

Fase 2: Introduktion af Executive MBA og andre specialiserede masterprogrammer i 1990'erne.

Fase 3: Regeringens Kvalitets- og ledelsesreform i 2006 banede vej for Master of Public Governance (MPG) som en helt ny måde at designe masteruddannelse på.

Fase 4: Udvikling af flere fleksible uddannelsesmodeller, som nu dominerer CBS' portefølje.

Nuværende portefølje: EE-området tilbyder 17 forskellige uddannelser på både diplom- og masterniveau. Der er tale om både fleksible og kohorte uddannelser, som udbydes i mange formater til mange forskellige målgrupper i privat og offentlig sektor, nationalt og internationalt. Uddannelserne er forskningsbaserede og anerkendte, med fokus på at integrere teori og praksis.

Markeds- og konkurrenceposition: CBS er markedsledende i Danmark inden for efter- og videreuddannelser, med en betydelig andel af deltagerbetalinger. HD-uddannelserne er markedsledende med specialiseringer, der kun udbydes af CBS. Masteruddannelserne har stærke markedspositioner og oplever vækst. MBA-programmerne har en distinkt international profil og konkurrerer globalt med fokus på rankings og akkrediteringer.

Økonomisk udvikling: EE-området udgør ca. 20% af CBS' samlede uddannelsesindtægter. Området har de senere år arbejdet på at reducere omkostninger og øge indtægter gennem besparelser, effektiviseringer og pristilpasninger. Bidragsprocenten er steget fra 25% i 2022 til 30% i 2023, med en forventning om at nå 32% i 2026.

Samspil mellem CBS- og EE-strategi: CBS' overordnede strategi spejles på EE-området på to måder. Dels i fokus på at integrere de strategiske prioriteringer i uddannelserne. Dels i fokus på partnerskaber, kvalitet, livslang læring, impact og digital synlighed. Der arbejdes med at udvikle nye uddannelseselementer i samarbejde med eksterne parter og styrke relationen til omverden gennem alumner og Advisory Boards.

Fremtidsmuligheder: CBS står over for store forandringer med kommende universitetsreformer, som kan skabe nye muligheder for livslang læring. Der er potentiale for både at videreudvikle det eksisterende og nyudvikle, så CBS i fremtiden får et større udbud.

3. UDDANNELSERNES FAGLIGE PROFILER, MÅLGRUPPER OG KONKURRENCESITUATION

CBS' Executive Education portefølje består af syv masteruddannelser samt HD1 og HD2 med ni forskellige specialiseringer.

3.1 Historien: Samspelet mellem samfundets behov og CBS' udvikling via Executive Education

Uddannelse på deltid er dybt forankret i CBS' DNA. Historien vidner om et lærerigt og frugtbart samspil mellem udvikling i samfundets behov/efterspørgsel og den strategiske, faglige udvikling på CBS. Udviklingen kan skitseres i 4 faser, hvor kandidatreformen kan blive start på en ny 5 fase med nye formater og samspil mellem heltids- og deltidsuddannelser på CBS.

Fase 1: Siden HHK' start i 1917 har CBS udbudt deltidsuddannelse til erhvervsaktive. Fra HD's start i 1920 indtil slutningen af 1970'erne var der flere deltagere på disse deltidsuddannelser end på HHK's heltidsuddannelser.

Fase 2: Kohorte Master- og MBA-programmer på deltid: I starten af 1990'erne udvikledes den første Executive Master of Business Administration (EMBA), som en markant investering i CBS' internationaliseringsstrategi og branding. Samme år (1994) blev Master of Public Administration (MPA) lanceret, målrettet offentlig lederudvikling, som også blev et stærkt brand både forsknings- og forretningsmæssigt på CBS. I denne fase udviklede CBS' faglige miljøer med deres internationale netværk en lang række funktions- og branchespecialiserede 2-årige Masterprogrammer (fx Master of Health Management, Master of Corporate Communication, MBA of Technology, Market, Organization (TMO), MBA-BYG, m.fl.) De levede 2-4-6 år. I perioden blev forretningsmodeller, kompetencer, det organisatoriske og systemmæssige set-up på CBS udviklet til at brande, understøtte og drive executive uddannelser. I denne generation af kohorte programmer findes nu, foruden EMBA, kun Master of Management Development (MMD) og MBA of Shipping and Logistics (Blue MBA) i porteføljen. I 2003 startede CBS' fuldtids MBA (FT-MBA) og i 2005 kom Master i Skat til CBS fra Forvaltningshøjskolen først i et samarbejde og fra 2012 fuldt integreret på CBS.

Fase 3: I forlængelse af regeringens Kvalitets- og ledelsesreform (2006) blev der indgået en trepartsaftale, som bestilte en masteruddannelse for offentlige ledere på de danske universiteter. Kravene fra parterne var radikalt nye ift. den hidtidige måde at tænke executive masteruddannelse: Uddannelsen skulle være fleksibel med mulighed for at gennemføre over en længere periode (fra 2-6 år), indeholde et personligt udviklingsforløb og med udstrakt frihed til at sammensætte sin egen masteruddannelse ud fra personlige/ professionelle behov. Kravet var desuden, at den offentlige lederuddannelse skulle udbydes i konsortier af universiteter, og CBS indgik i den forbindelse i et mangeårigt samarbejde med KU om Master of Public Governance (MPG).

Fase 4: Udviklingen af og fodfæste for MPG (bekendtgørelser, akkrediteringer, struktur og indhold, forretningsudvikling) var en milepæl. Det etablerede grundlag for en ny måde at udvikle executive uddannelser på. Den fleksible uddannelsesmodel er i dag rent deltagermæssigt den mest dominerede på EE. Master i Skat uddannelsen (MAS) anvender samme model, og i 2018 blev MPG strukturen gentaget i endnu en fleksibel Master of Business Development (MBD) målrettet den private sektor. På foranledning af CBS blev en fleksibel struktur samme år indført på HD-uddannelserne.

Den fleksible model er attraktiv af flere grunde: den åbner mulighed for at følge forskningsbaseret uddannelse uden nødvendigvis at forpligte sig på en hel Master-uddannelse, og deltagerne kan i vidt omfang sammensætte eget uddannelsesforløb, både i tempo og indhold, ud fra hensyn til job, interesse og tid.

Den fleksible model har sammen med CBS' matrix-struktur vist sig at give CBS en markant komparativ fordel ift. andre danske universiteter, fordi matrix-strukturen gør det muligt at anvende fagligheder fra alle institutter på tværs af alle uddannelser. Det kan give stor volumen og fleksibilitet og har desuden den fordel, at den økonomiske risiko for enkelte programmer ikke bæres af enkelte institutter. Det understøttes af CBS' styringsmodel for undervisning, som gør det muligt at udnytte egne potentialer og skabe volumen i udbuddet via en overordnet sammenhængende struktur mellem heltidsuddannelserne og deltidsuddannelserne i EE-området.

3.2 Overblik over CBS' EE-portefølje

De 17 forskellige uddannelser, der udgør EE-porteføljen, dækker både grunduddannelse, videreuddannelse og efteruddannelse. Nogle er brede i deres faglige fokus eller målgruppe, andre specialiserede i fokus eller brancheorientering. Fælles er, at de er forskningsbaserede, anerkendte og akkrediterede ECTS givende uddannelser, hvor undervisningen lægger vægt på at integrere teori og deltagerne konkrete erfaringer og problemstillinger fra deres praksis, så deltagerne umiddelbart oplever anvendelighed af nye indsigter og kompetencer i deres arbejde.

Tabel 1: Overblik over uddannelserne (i parentes antal deltagere for studieåret 2023/24)

<i>Diplom-uddannelser</i>	<i>Master-uddannelser</i>	<i>MBA-uddannelser</i>
HD1-uddannelsen (1425) HD2-uddannelsen (1548) med 9 specialiseringer: <ul style="list-style-type: none"> • HD2 Business • HD2 Finansiering • HD2 Finansiell Rådgivning • HD2 International Business * • HD2 Maritime * • HD2 Organisation og Ledelse • HD2 Regnskab og Økonomistyring • HD2 Strategisk Salg og Marketing • HD2 Supply Chain Management * 	Flexible masteruddannelser: <ul style="list-style-type: none"> • Master of Business Development, MBD * (452) • Master of Public Governance, MPG (559) • Master i Skat, MAS (356) Kohorte masteruddannelse: <ul style="list-style-type: none"> • Master of Management Development, MMD (38) 	Kohorte masteruddannelser: <ul style="list-style-type: none"> • Fulltime MBA, FT-MBA * (44) • MBA in Shipping & Logistics, Blue MBA * (51) • Executive MBA, EMBA * (96)

*) engelsksprogede uddannelser (MBD tilbyder kurser på både dansk og engelsk)

Tal i parentes er antal unikke studerende i studieåret 2023/24 som har betalt for minimum 1 kursus, jvf. også figur 1 på side 9.

HD-uddannelserne

HD-porteføljen består af HD1 og 9 HD2 specialiseringer. HD1 er et erhvervsøkonomisk grundforløb på 2 år, der giver grundlæggende forretnings- og organisationsforståelse, erhvervsøkonomisk indsigt samt metodiske og analytiske kompetencer. De 9 HD2 specialiseringer er veje til at specialisere sig i en jobfunktion og/eller et fagligt område. HD-porteføljen giver både mulighed for efteruddannelse i form af enkelte kurser og for en sammenhængende uddannelse. For mange deltagere er HD deres første videregående uddannelse. HD2 bygger oven på flere erhvervsakademiuddannelser bl.a. finansøkonomuddannelsen, ligesom den indgår i strukturerede videreuddannelsesforløb for fx revisor trainees.

HD er en praksisnær og erhvervsrettet diplomuddannelse, som er tilrettelagt med mange formater, herunder både on-campus, 100% online og hybridformater på HD1, hvor online og on-campus undervisning kombineres. HD har samlet set det mest diverse udbud af undervisningsformater og er størst og mest avanceret på online undervisning på CBS. HD er primært early career uddannelser for deltagere fra 18-35 år. Deltagerne kommer overvejende fra København/Sjælland, og 36% er kvinder.

Masteruddannelserne

Masteruddannelserne er både dybt specialiserede, fokuserede lederuddannelser og brede generalistuddannelser, der har opbygget stærke brands. Det er generelt mere erfarne ledere & specialister, der deltager på disse uddannelser, der alle er målrettet det danske markedet.

Master i Skat (MAS) er en masteruddannelse på højeste specialistniveau i Danmark. Hovedområdet er dansk skattelovgivning og fag inden for international skatteret og governance, momsret og toldret. Uddannelsen har en fleksibel struktur, indholdet er primært juridisk, og uddannelsens fag er godkendt som obligatorisk efteruddannelse for bl.a. revisorer og advokater. Ca. 70% af deltagerne er ansat i den offentlige sektor, herefter følger revisionsbranchen, den finansielle sektor, store danske virksomheder med egen skatteafdeling samt advokater. Den gennemsnitlige MAS-deltager er 37,5 år. 50% af deltagerne kommer fra regioner uden for København/Sjælland. 56% er kvinder.

Master of Management Development (MMD) er en specialiseret uddannelse med 100% fokus på leadership. MMD har eksisteret siden 1999, er en toårig deltidsbaseret kohorteuddannelse og sigter efter at udvikle deltagernes personlige og faglige lederskab ift. virksomhedernes mange forskelligartede behov for ledelses- og organisationsudvikling. Deltagerne har typisk mange års ledelseserfaring, og deltagerprofilen afspejler målsætningen om mest mulig diversitet ift. sektor, brancher, virksomhedstyper, uddannelsesmæssige baggrunde og ledelseskontekster. Gennemsnitsalderen er 46 år. 61% er kvinder.

Master of Public Governance (MPG) er målrettet offentlige ledere. Uddannelsen har et bredt fokus på de mange forskellige aspekter af personligt lederskab, offentlig ledelse og styring. MPG er fleksibel i sin struktur. CBS sælger ca. 1.200 pladser årligt og optager hvert semester 100+ nye deltagere. Både stat, kommuner og regioner er repræsenteret, hvilket var et oprindeligt sigte blandt treparterne bag MPG om at øge mobilitet og bidrage til udvikling af en sammenhængende offentlig sektor. Deltagerne kommer primært fra de store professionsgrupper inden for sundhed, politi og uddannelse. Kultur, civilsamfund og centraladministration er områder som er mindre repræsenteret. Gennemsnitsalderen er 47 år. 66% er kvinder.

Master of Business Development (MBD) er en fleksibel masteruddannelse rettet mod før-ledere, ledere og specialister i dansk erhvervsliv. 80% af deltagerne kommer fra den private sektor, 10% fra NGO'er og interesseorganisationer, og 10% fra den offentlige sektor. MBD's styrke er forretningsudvikling i kombination med CBS' mange forskellige fagligheder. Det gør den relevant for et bredt publikum. MBD har siden sin start i 2018 udviklet sig til at blive en af Danmarks største masteruddannelser med mere end 900 solgte pladser årligt, kun overgået af MPG. Siden 2021 har MBD været udbudt som både en dansk og en engelsk uddannelse. Erfaringen er, at der typisk er en noget lavere efterspørgsel efter de engelsksprogede fag end de tilsvarende dansksprogede, så MBD's udvikling er fortsat afhængig af dansktalende undervisere. Gennemsnitsalderen på MBD er 42 år. 46% er kvinder.

MBA-uddannelserne

MBA-programmerne har en signifikant international profil, idet 63% af deltagerne har udenlandsk statsborgerskab. MBA er et globalt anerkendt brand, og programmerne agerer på et stærkt konkurrencepræget marked. Med MBA i sin uddannelsesportefølje kan CBS akkrediteres af Association of MBA's (AMBA), hvilket siden AACBS-akkreditering i 2011 har sikret CBS den internationalt anerkendte betegnelse "*Triple Crown Accreditation*". En betegnelse kun ca. 1% af verdens business schools har opnået.

Full-time MBA (FT-MBA) er et 12-måneders fuldtidsstudie designet til at accelerere deltagernes karrierer. Den gennemsnitlige FT-MBA-deltager er 30 år gammel med ca. 7 års erhvervs erfaring fra forskellige brancher og industrier. Mere end 90% af et typisk hold på 40-45 deltagere er udenlandske statsborgere rekrutteret fra 20 forskellige nationaliteter. 40% af FT-MBA er kvinder, hvilket er et af de højeste niveauer blandt FT-MBA-uddannelser i hele verden.

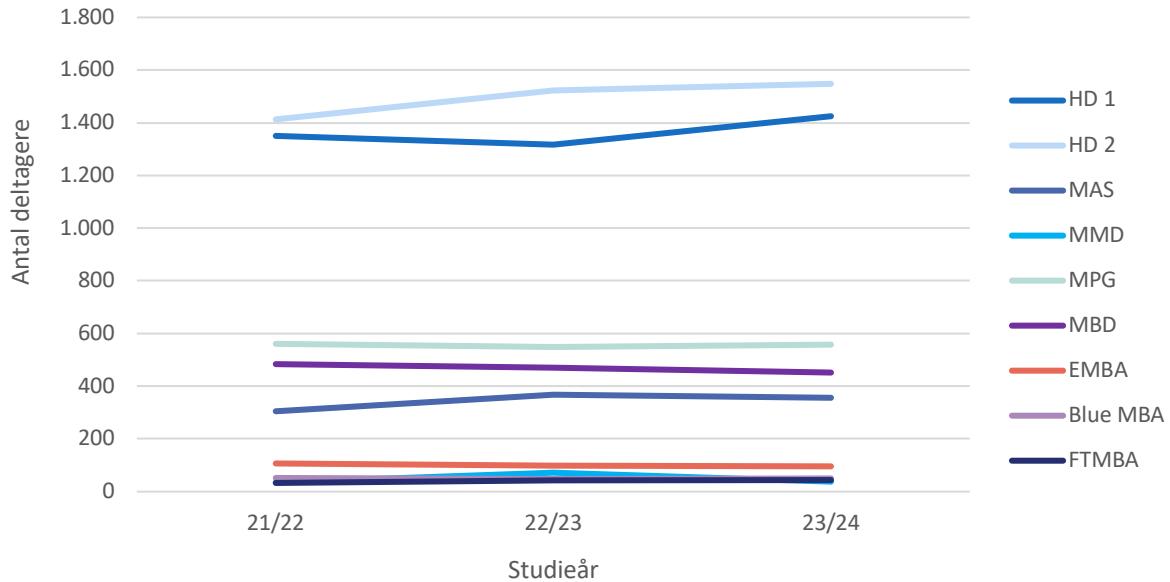
Executive Master of Business Administration (EMBA) er en generalist uddannelse målrettet erfarne ledere primært fra privat sektor. EMBA er certificate opbygget og kan gennemføres både fleksibelt og som et sammenhængende kohorteprogram. Den gennemsnitlige EMBA deltager er knap 40 år gammel med ca. 15 års erhvervs erfaring og 8 år i et lederjob. Deltagerne dækker et stort spænd af forskellige brancher, ledelseskontekster og baggrunde. 40% af deltagerne er internationale, fortrinsvis fra Europa.

Executive MBA i Shipping og Logistik (Blue MBA) har siden 2001 markeret sig som en førende og specialiseret MBA målrettet professionelle inden for shipping og logistik. Den gennemsnitlige deltager på Blue MBA er i starten af 40'erne med cirka 17 års erhvervs erfaring og 10 år i et lederjob. Programmet rekrutterer 80% af deltagerne globalt, og 80% er mænd. Diversitet er i fokus i rekruttering af deltagere som repræsenterer mange forskellige segmenter af shipping/logistics (skibsejere, -byggere, -mæglere, -operatører og -banker, logistikudbydere, speditører, maritime advokater, havneoperatører, olie- og gas- samt offshore-virksomheder, etc.).

3.3 EE-programmerne samlet set

Cirka 4.500 personer deltager hvert år på et af CBS' EE-programmer. Deltagerfordelingen på områdeniveau var i 2023/2024 med 65% på HD-uddannelserne, 31% på Master-programmerne og 4% på et af de 3 MBA-programmer. Udviklingen på programniveau de seneste tre studieår illustreres af figur 1, som viser, at det især er HD2 og MAS, som har været motorer i de sidste års vækst i volumen.

Figur 1: Deltagerfordeling på programniveau

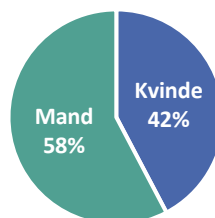


Kilde: CBS' insight

Note: Antallet af unikke studerende, der har betalt for minimum et kursus

Kun ca. 10% af deltagerne på EE-programmerne er dimittender fra CBS' bachelor-/kandidatuddannelser, så der er en mangfoldig population af praktikere på EE-programmerne med andre uddannelsesbaggrunde end CBS egne studerende. Diversitet i deltagersammensætning er en vigtig parameter på alle programmer, fordi deltagerne udtrykker, at diversitet bidrager meget positivt til deres læring, udbytte og netværk. Kønsfordelingen er en blandt flere dimensioner, og alle programmer arbejder på forskellig vis for en så lige kønsfordeling som muligt. I 2023/2024 var 42% af samtlige deltagere kvinder og 58% mænd. Det dækker over variationer, hvor mænd er i overtal på HD- og MBA-programmerne, og kvinderne er i overtal på Masterprogrammerne. Kønsfordelingen på de respektive programmer fremgår af figur 14 i bilag.

Figur 2: Kønsfordeling blandt EE deltagere

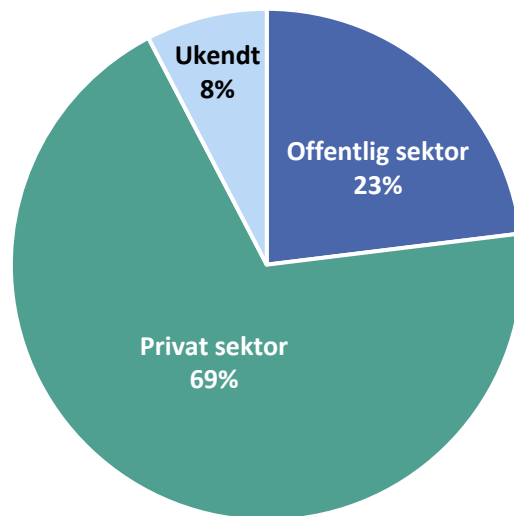


Kilde: CBS' insight,

Note: Antallet af unikke studerende, der har betalt for minimum et kursus i studieåret 2023/2023

Figur 3 illustrerer, at hovedparten af de 4.500 deltagere er ansat i privat sektor, men at den offentlige sektor er en meget væsentlig aftager med næsten en fjerdedel af alle deltagere.

Figur 3: Deltagere fordelt på sektor



Kilde: Uddannelse og forskningsministeriet.

Note: Registeret dækker alene personer, der er i arbejde. Kategorien ukendt indeholder personer, der enten er i udlandet eller ikke arbejder i Danmark. Opgjort for studieår 2022/2023

3.4 CBS-markedsposition blandt danske universiteter

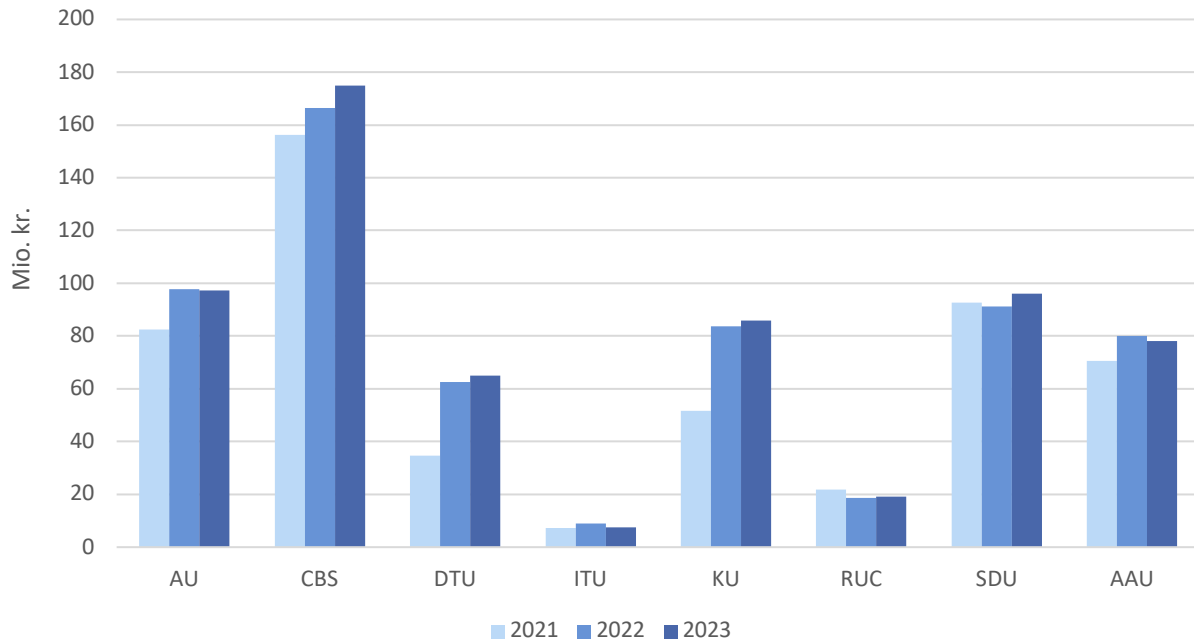
CBS er det danske universitet, der har den største omsætning i deltagerbetaling for gradsgivende efter- og videreuddannelse. I 2023 udgjorde CBS' EE- deltagerbetalinger ca. kr. 156 mio. (se evt. figur 17 i bilag), hvilket er ca. dobbelt så meget som de næststørste SDU og AU med hhv. ca. kr. 75 mio. og kr. 71 mio. i 2023. CBS henter ca. 34% af sektorens samlede deltagerindtægter, der total set udgør ca. kr. 461 mio.

Som på heltidsuddannelserne er der på EVU-området stor forskel på taxamterniveauerne. På masteruddannelserne svinger taxameteret i 2023 fra 16.000 kr. til 42.400 kr. pr. STÅ. Alle CBS' masteruddannelser er indplaceret på det laveste taxameter. På HD og diplomområdet er forskellene endnu større. Her har HD-uddannelserne som de eneste et særligt lavt taxameter på 12.100 kr. pr. STÅ. Det højeste taxameter tilfalder de it- og tekniske diplomuddannelser og er næsten 3,8 gange højere (45.700 kr.)

På grund af universiteternes forskellige EVU-porteføljer og de forskellige taxamterniveauer, bliver CBS-markedspositionen derfor lidt anderledes, når taxameter regnes med sammen med deltagerbetalingen. Men billedet er det samme. CBS er fortsat størst med samlet ca. kr. 175 mio., mens AU er næststørst med ca. kr. 97 mio. SDU er lige efter med ca. kr. 96 mio. i samlede deltagerbetalinger og taxameterindtægter. CBS henter ca. 28% af de totale indtægter i sektoren, der samlet set udgør ca. 624 mio. i 2023.

Figur 4 illustrerer universiteternes deltagerbetaling inkl. taxameter på EVU-område, og viser at CBS har øget indtægterne fra 2021 til 2023. Denne udvikling er fortsat i 2024 og bliver beskrevet senere i afsnittet om økonomi.

Figur 4: Oversigt over danske universiteters deltagerbetaling inkl. taxameter



Kilde: Danske Universiteters Statistiske Beredskab.

3.5 Kort om konkurrencesituationen for CBS' tre EE-områder

HD-området med klare specialiseringer

CBS' HD er klart markedsledende i Danmark. De øvrige udbydere er AU, SDU og AAU. Ifølge HD-fællesudvalgets status medio september 2024 har CBS' HD1 63% og HD2 50% af det samlede marked. Udbuddet af HD2 specialiseringer har ændret sig de seneste år, hvor bredden i udbuddet er snævret ind på AU, SDU og AAU. CBS er nu den eneste udbyder af specialiseringerne i Finansiering, Finansiell Rådgivning, Strategisk Salg og Marketing, International Business, Supply Chain Management og Maritime. Det har øget interessen for online eller hybrid (kombination af online og on-campus) undervisning blandt studerende, som typisk bor længere væk fra Storkøbenhavn. CBS forsøger at imødekomme den ændrede efterspørgsel med udvikling af flere onlineudbud. HD-uddannelserne vurderes samlet set til fortsat have et udviklingspotentiale, herunder bl.a. til at tiltrække nye målgrupper med forskellige typer af videregående uddannelse. Der arbejdes fokuseret på at få positioneret HD1, som et "license to operate business." HD2 specialiseringerne skal også løbende ud- eller afvikles, og der skal lanceres nye fag/fagområder. Der arbejdes også på at løfte målgrupper med lange videregående uddannelser fra HD særligt til MBD, som kan være et relevant alternativ, hvis den faglige profil og udbuddet kan videreudvikles.

Master-uddannelser i vækst

De fire masteruddannelser arbejder ud fra fire stærke markedspositioner, og har hver især etableret et godt renommé blandt målgrupperne på det danske marked. MAS har oplevet en markant vækst siden 2016. I 2015 blev der solgt 143 pladser. Dette tal er i 2024 vokset til 638 pladser. MPG optager som sagt hvert semester +100 nye deltagere og sælger ca. 1.200 pladser om året. MPG udbydes både i Øst- og Vestdanmark; af CBS, SDU/AU og AAU. På CBS optager MPG derfor primært offentlige ledere fra den østlige del af Danmark.

I store private og offentlige organisationer kan interne udviklingsforløb drevet af konsulenthuse være et alternativ til CBS' masteruddannelser. Der er væsentlig forskel på skræddersyede, interne udviklingsprogrammer og CBS' bredere ECTS-givende og forskningsbaserede uddannelser. Udviklingen blandt private udbydere og virksomhedsinterne forløb monitoreres løbende på hele EE-området. Også CBS Executive Fondens uddannelsesforløb og Summer School program er alternativer, og de er nogle gange også pipeline til EE-uddannelserne.

MBA-uddannelsernes konkurrence med rankings

MBA er et globalt brand, og CBS' MBA-programmer opererer i et meget konkurrencepræget, internationalt landskab, hvor potentielle MBA-deltagere typisk udforsker mange muligheder, og hvor CBS' programmer bliver sammenlignet med internationale alternativer som aldrig før. Kontinuerlig udvikling er sammen med CBS' akkrediteringer og internationale rankings centrale benchmarks for uddannelsernes kvalitet. Men der arbejdes også med en lang række andre kvaliteter og USP'er, som indgår i kandidaternes omhyggelige og ofte langvarige beslutningsproces om valg af MBA-program.

Konkurrencesituationen for de enkelte programmer er uddybet i bilag.

3.6 Opsummering

CBS er den største EVU-udbyder blandt universiteterne i Danmark. HD og Masteruddannelserne har ledende markedspositioner, mens MBA-programmerne også er ledende på det skandinaviske marked og spiller med i visse sammenhænge i den internationale konkurrence.

CBS' EE-programmer arbejder med forskellige målgrupper, leverancestrukturer, faglige fokus, *brand promises* og konkurrencelandskaber. De komplementerer og supplerer hinanden godt, og porteføljen dækker samlet set et både dybt og bredt spektrum af udviklings- og uddannelsesbehov for erfarne praktikere og deres organisationer i privat og offentlig sektor. Organisatorisk er EE-området kendetegnet ved et godt fagligt- og administrativt samarbejde særligt på, men også på tværs af de tre hovedområder. At udbyde betalingsuddannelser involverer nogle særlige krav og forventninger fra målgrupperne. Dels til forskningsbaseret undervisning med særlige pædagogiske kompetencer i at uddanne meget erfarne deltagere, hvor samspillet mellem teori og praksis udmønter sig i personlig udvikling for deltagerne, har praktisk anvendelighed og dermed organisatorisk og samfundsmæssig impact. Dels forventninger til den professionalisme og serviceorientering, der er med til at skabe rammerne for læringsrummet på CBS.

Der vurderes fortsat at være potentiale til at øge de fleste af uddannelsernes markedsandele og volumen. Den væsentligste barriere for at udvide og udvikle porteføljen med flere fag og flere deltagere er begrænsninger i undervisningskapaciteten, der hvor efterspørgslen opleves. Det drejer sig særligt på de dansksprogede masteruddannelser, hvor grænserne er tæt på at være nået. En øget undervisningskapacitet inden for fx dansk skatteret, dansk/skandinavisk ledelse samt regnskab og revision vil kunne bidrage til en yderligere vækst på EE-området.

4. UNDERVISNING, KVALITET OG IMPACT

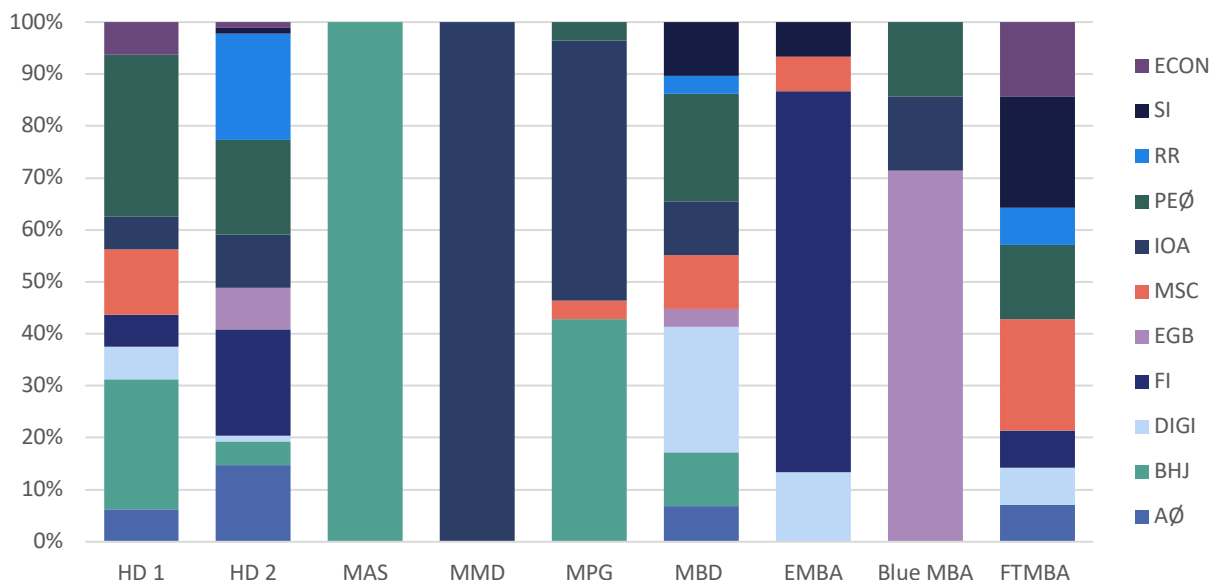
Markedsdialog og markedsorientering er sammen med løbende kvalitetsudvikling afgørende for efterspørgsel og impact i praksis.

Da programmerne i CBS Executive Education agerer på markedsvilkår, er en dominerende kultur at være lydhøre overfor deltageres og sponsororganisationernes behov og forventninger til kvalitet og transformative læringskompetencer. Udvikling af programmernes indhold og kvalitet foregår systematisk og på flere måder: Bred involvering fra alle CBS' institutter, tilbagevendende interne turnusevalueringer og studielederberetninger, opfølgning på systematiske kursus- og exitevalueringer, løbende dialog i studienævn, på undervisningsseminarer og Advisory Boards møder, dialog mellem forskere som undervisere og programmernes erfarne deltagere, samt særligt for MBA-området via eksterne akkrediteringer og rankings.

4.1 Fagansvar og undervisning

Forskere fra alle CBS' 11 institutter bidrager til EE-programmerne, der som hovedregel har fag- og modulansvar fra mindst 4 institutter. Undtagelserne, jvf. fig. 5, er MAS og Blue MBA, der med deres ekstremt specialiserede branchefokus henter undervisere fra andre universiteter og eksterne eksperter, dels MMD hvor det faglige udviklingsansvar for de fire semestre er forankret hos studielederen på IOA, som delegerer det konkrete modulansvar og undervisning til forskere på IOA, PEØ, MSC og BHL.

Figur 5: Fagansvarligt institut



Kilde: CBS' kursuskatalog og CBS' Insight

Note: Fordelt på fagansvarligt institut på gennemførte kurser i studieåret 2023/2024.

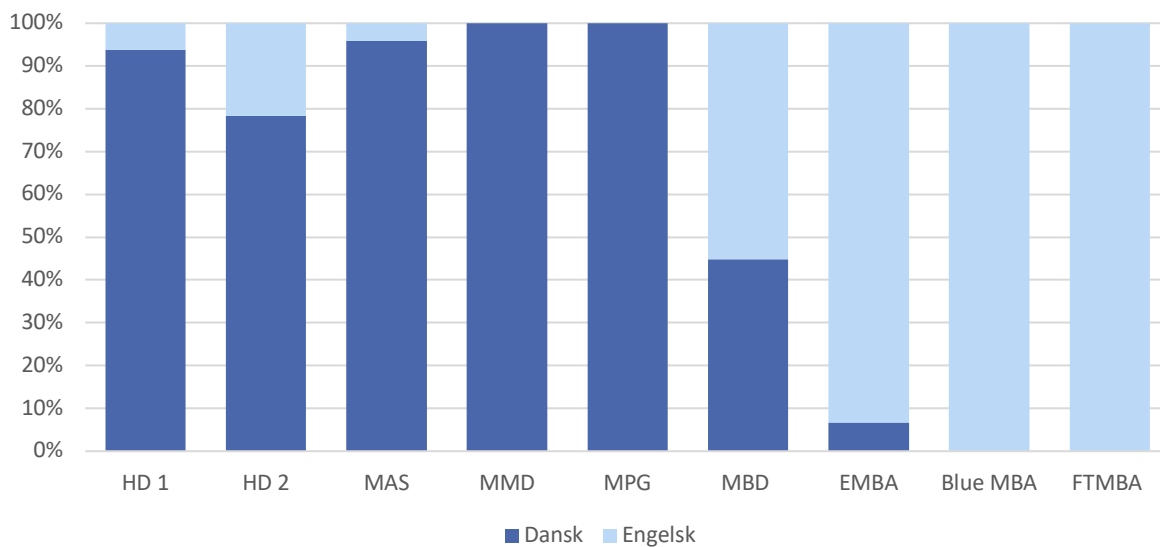
Figuren illustrerer styrken i CBS' matrix organisering, hvor mange institutter bidrager til de forskellige uddannelser. Dermed undgås i stor stil afhængigheden af enkeltundervisere eller enkelte forskningsmiljøer.

Aktive forskere som undervisere sikrer løbende integration af ny forskning og viden på uddannelserne med impact direkte videre ud i praksis. Undervisernes dialog med deltagerne som erfarne praktikere om de aktuelle udfordringer og dilemmaer, som deltagerne oplever, er også inspiration for forskning og uddannelsesudvikling. Samspillet mellem teori og praksis om udforskning af og svar på tidens udfordringer udgør et centralt omdrejningspunkt, som skaber impact både for deltagerne som individer, deres organisationer i privat og offentlig regi og for samfundet som helhed.

Undervisningsproget

Undervisningsproget er, illustreret i figur 6, overvejende dansk bortset fra på de tre MBA-programmer. En del af CBS ekstremt talentfulde internationale forskere er oplagte at invitere som undervisere også på HD og masterområdet. Erfaringen er imidlertid, at det udfordrer deltageres interesse og tilmeldinger (jvf. boks).

Figur 6: Undervisningsprog



Kilde: CBS' kursuskatalog og CBS' Insight

Note: Undervisningsprog på gennemførte kurser i studieåret 2023/2024.

- I 2017 skiftede HD2 Supply Chain undervisningsprog fra dansk til engelsk. På to år halveres antallet af ansøgere. Der undervises fortsat på engelsk.
- Der blev ligeledes udviklet og udbudt en engelsksproget HD2 Innovation Management, som kørte i 2 studieår, men derefter måtte lukkes pga. for få tilmeldinger.
- HD har de seneste år testet, via målrettet annoncering på engelsk på de sociale medier, om HD-uddannelserne kunne have interesse for ikke dansktalende potentielle studerende i Danmark og Sverige. Kampagnen viste ingen eller meget lille interesse og dermed effekt.
- MBD-fag der udbydes på engelsk, oplever typisk langt færre tilmeldinger end de dansksprogede. I flere tilfælde har der været ned til en 1/3 tilmeldinger til det engelsksprogede kursus ift. det danske.

Fagudvikling og holdstørrelser

Alle uddannelser monitorerer løbende udgifter og indtægter ift. break-even. Holdstørrelser på de fleksible programmer ligger typisk i intervallet 25 til 50, med et gennemsnit på 30. Der er løbende overvejelser i studieledelserne om, hvilke nye fag, som skal udvikles, udbydes eller aflyses afhængigt af tilmeldinger. Der kan være flere overvejelser: Nye fag som skal løbes i gang, fag med relativt færre tilmeldinger som bevares for at fastholde deltagere på vej mod en fuld mastergrad, aftagerønsker til fag, som ikke umiddelbart opnår den stipulerede tilslutning, mv. Der gøres en stor indsats for at markedsføre både nye og eksisterende fag.

CBS' strategiske fokusområder

CBS' strategiske fokusområder genspejles i høj grad den nysgerrighed og efterspørgsel, som EE møder blandt deltagerne på uddannelserne – om viden, indsigt og handlekompetencer inden for leadership, green transition og AI/digitalisering. Temaerne integreres i eksisterende fag/uddannelser, og de omsættes til helt nye fag som via deltagerne udvikler forretning og organisationer i erhvervsliv og offentlige sektor (jvf. boks).

- FT-MBA: Bæredygtighed og ansvarligt lederskab er vigtige indholdselementer for potentielle kandidater, som overvejer at søge uddannelsen.
- EMBA: AI er for nylig tilføjet som et væsentligt element i digitaliseringsvalgfaget. På valgfaget Governance & Sustainability er den bærende værdi "sustainable approach to leadership".
- Blue MBA: De væsentligste fokusområder for udviklingen er aktuelt bæredygtighed, miljøpåvirkning, klimaændringsdagsordenen og digitalisering.
- HD: Bæredygtig udvikling (HD1 valgfag), Leadership på hele HD-O uddannelsen, og en lang række HD2 valgfag: ESG og bæredygtighedsrapportering, Beskatning og ESG i en digital økonomi, Maritime Digitalization, Sustainable Finance, Den etiske salgsmetode, mv.
- MPG: Digitalisering, organisering og ledelse, Den grønne omstilling, organisatorisk kapacitet og ledelse, Sustainability, Klimaledelse, Ledelse af diversitet og inklusion, mv.
- MBD: Future Tech for Business, ESG – Politics, Metrics and Data, Bæredygtige Strategier, Corporate Governance, Sustainability & Ethics, mv.
- MAS: International Corporate Tax Policy (her under vedr. sustainability)
- MMD: Digitalisering, organisation og samfund, leadership/ledelsesudvikling som rød tråd i alle fag.

Frafald og gennemførelse

Den fleksible leverancestruktur har oplagte fordele for deltagerne, som kan tilrettelægge deres uddannelse over en længere periode og med selvvalgte fag. Flexibiliteten gør det imidlertid vanskeligt at sige noget om frafald og gennemførelse på de fleksible masterprogrammer, idet mange deltagere ikke fra starten nødvendigvis sigter efter at gennemføre et fuldt masterforløb. Tilsvarende oplever HD en stor fremgang på enkeltfag, som bl.a. skyldes en større interesse i at opkvalificere viden på specifikke fagområder uden ønsket om at tage en fuld uddannelse.

Frafaldprocenten på kohorte programmerne er meget lav. Det gennemsnitlige frafald på de to seneste forløb har været: MMD: 4%, FT-MBA: 0%, EMBA: 5%, Blue MBA: 10%.

4.2 Kvalitetsarbejdet

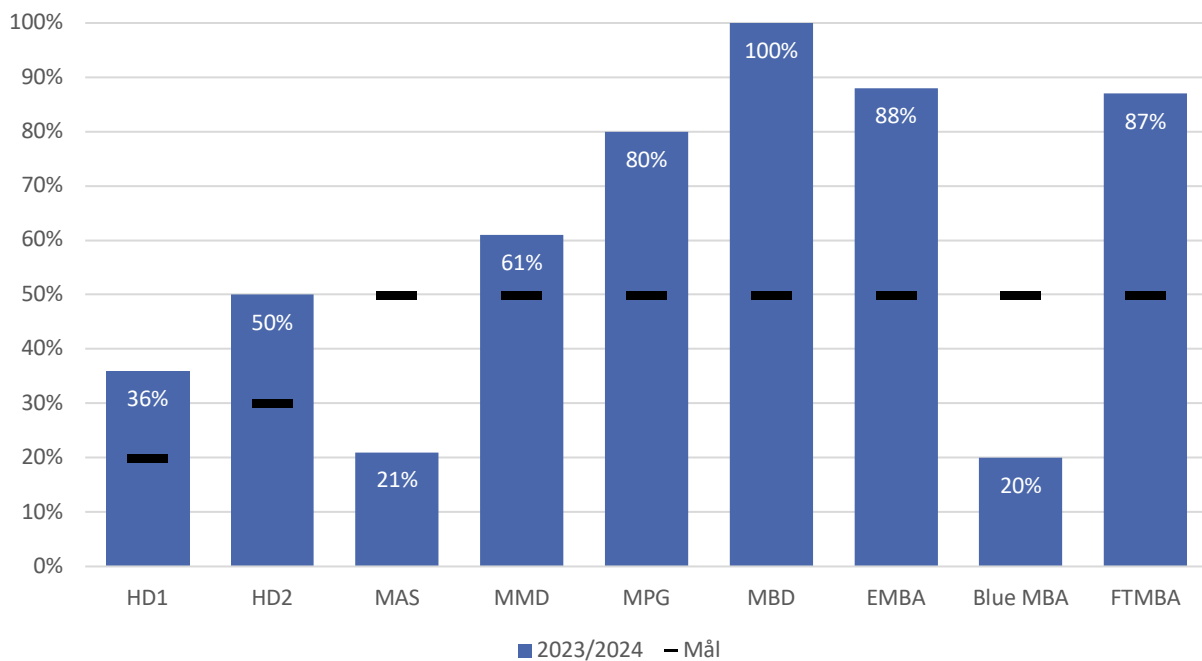
Udvikling og kvalitet er en integreret og nødvendig del af områdets opmærksomhed og rutiner på alle niveauer og områder. Via de enkelte uddannelsers kursusevalueringer og den systematiske opfølgning i studienævn og lærergrupper, via studieledelsernes jævnlige og fælles udviklingsmøder, via inspiration af de tilbagevendende turnusevalueringer, de årlige studielederberetninger til og løbende drøftelser med prodekanen samt ikke mindst i regi af programmernes hel- og halvårige møder med områdets Advisory Boards (hvis medlemmerne fremgår i bilag) om udvikling af uddannelserne ift. omverdenens behov.

EE-området har fastsat ambitiøse kvalitetsstandarder ("KPI"), som inspirerer fokus på kvalitetsarbejdet. Kvalitetsstandarderne er ikke udtømmende og vil blive udviklet i de kommende år. De omhandler: 1) programmernes VIP-ratio, 2) deltagertilfredshed med undervisningen, 3) uddannelserne praksisrelevans og anvendelighed, og 4) deltagerens anbefaling af uddannelserne.

Programmernes VIP-ratio

Figur 7 herunder illustrerer, at den ønskede VIP-ratio er opfyldt for alle programmer med undtagelse af de to branchespecifikt stærkt specialiserede programmer MAS og Blue MBA, hvor undervisningen (men ikke fagansvaret for uddannelserne) som nævnt i et relativt stort omfang varetages af D-VIP ansatte forskere fra andre universiteter og ekstremt erfarne specialister fra praksis, hvoraf flere med Ph.d. grader.

Figur 7: VIP-dækning, studenterperspektiv



Kilde: CBS Insight, beregnet på baggrund af Syllabus

Note: Figuren viser hvor stor del af undervisningen, der varetages af videnskabeligt personale på CBS, set fra den studerendes perspektiv. Den lyseblå linje er den kvalitetsstandard, der er defineret i forbindelse med studielederberetningen 23/24.

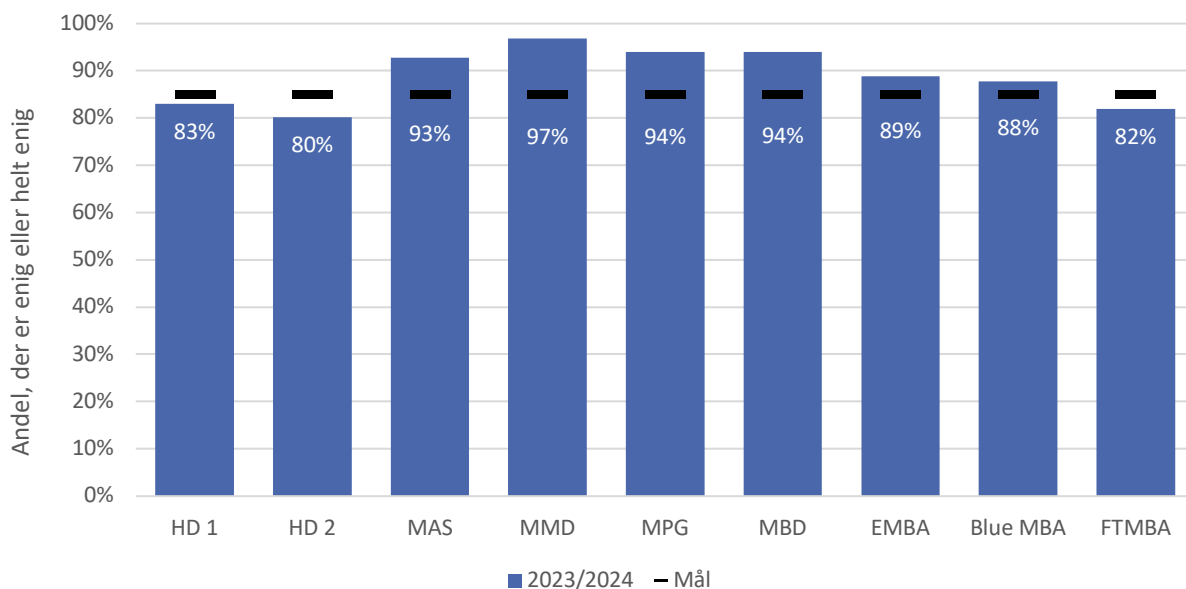
Deltagertilfredshed

Alle programmer følger systematisk kvaliteten af udbudte fag via deltageres kursusevalueringer. EE-området har defineret et ambitiøst mål på 85% som kvalitetsstandard for områdets fagevalueringer. Figur 8 illustrerer de gennemsnitlige kursusevalueringer fra de seneste to studieår og viser, at 80% til 97% af alle deltagere i perioden er enige eller helt enige i at have fået en positiv oplevelse af faget.

Deltagertilfredsheden på 80% på HD2 dækker over variationer på 70% til 88% på de 9 specialiseringer, og der er på HD2 stort fokus på at udvikle og afvikle specialiseringer for at løfte deltagertilfredsheden samlet set og på alle linjer.

FT-MBA er særlig, fordi der er tale om unge fuldtidsstuderende der ikke ligner områdets øvrige mere erfarne deltagere der uddanner sig på deltid. I forhold til CBS' øvrige fuldtidsstudier ligger FT-MBA's fagevalueringer på 82% meget højt over de 66 % som er kvalitetsmål for fagevalueringerne på dagstudierne.

Figur 8: Fagevaluering, tilfredshed med faget



Kilde: CBS' fagevalueringer

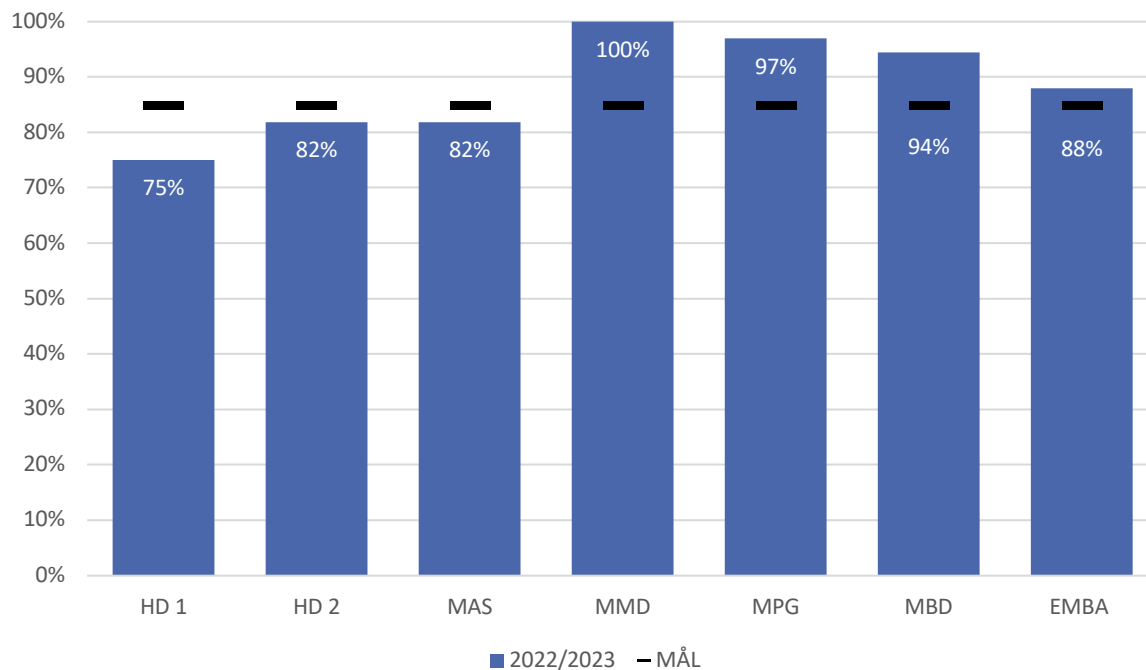
Note: Tilfredsheden måles som andelen af studerende, der har svaret "Enig" eller "Helt enig" til spørgsmålet: "Jeg havde alt i alt en positiv oplevelse af faget". Gennemsnittet dækker alle fagevalueringer gennemført i studieårene 2022/2023 og 2023/2024. Dog Blue MBA og MMD kun 2023/2024, fordi de to programmer først for nylig er blevet integreret fra egne survey systemer til det CBS fælles evalueringssystem. Den lyseblå linje er den kvalitetsstandard, der er sat.

Uddannelsens anvendelighed i praksis

Alle programmer gennemfører såkaldte exitevalueringer blandt områdets årligt ca. 1.200 dimittender efter deres afsluttende eksamen. Som et vigtigt supplement til de løbende kursusevalueringer følger exitevalueringen op på deltageres udbytte af og tilfredshed med uddannelsesforløbet som helhed. I exitevalueringen bliver dimittenderne bl.a. spurgt om uddannelsens anvendelighed i deres professionelle, organisatoriske praksis.

Figur 9 viser, at i gennemsnit 88% af alle respondenter er enige eller helt enige i udsagnet om relevant udbytte og anvendelighed.

Figur 9: Uddannelsens anvendelighed i praksis



Kilde: CBS exitevaluering

Note: Tallet måles som andelen af studerende, der har svaret "Enig" eller "Helt enig" til spørgsmål vedrørende om de kunne bruge deres uddannelse i deres arbejde. Den lyseblå linje er den kvalitetsstandard, der er sat i forbindelse med studielederberetningen. Studieåret 2022/2023 er valgt, da det var det seneste år hvor flest af studierne have en exit-måling.

HD1 er en generel erhvervsøkonomisk introduktion. Det er formentlig forklaringen på, at kun 75% svarer positivt på anvendelighed. Det fremgår nemlig ofte i HD2 exitevalueringer, at det først er under eller efter endt HD2 uddannelse, at dimittenden kan se anvendeligheden af HD1 forløbet.

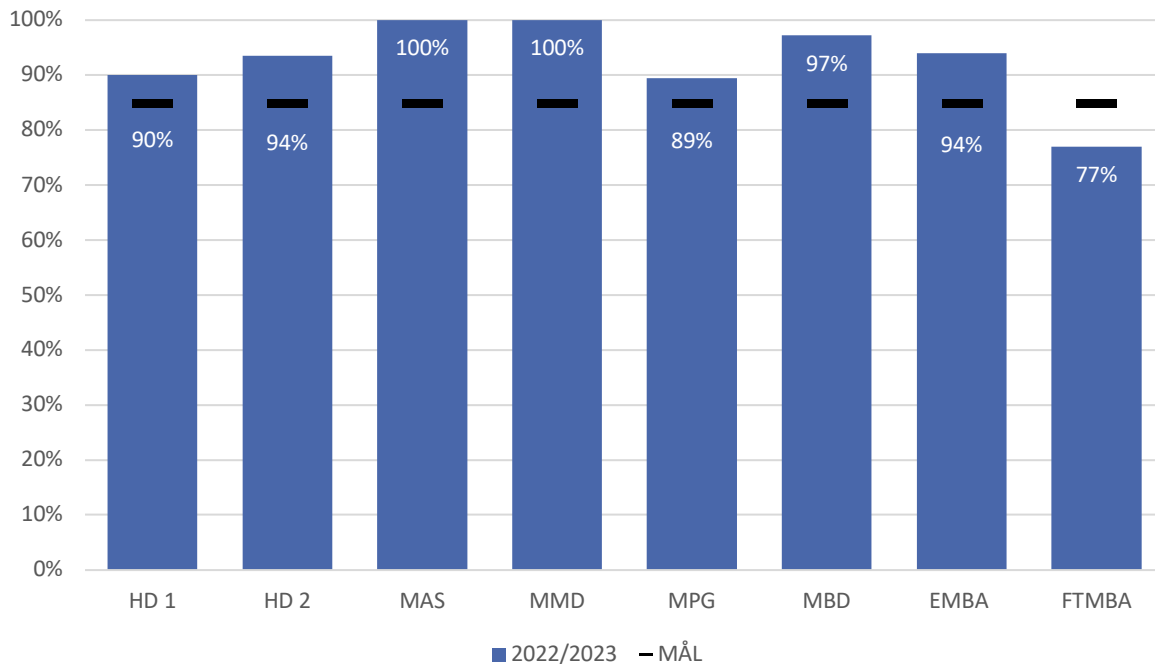
HD2 & MAS tallene i 2022/2023 undrer. Dels fordi hhv. 94% & 100% af de samme respondenter bekræfter, at de vil anbefale uddannelsen til andre (jvf. nedenfor). Dels fordi anvendeligheden af HD2 og MAS året før blev scoret til hhv. 91% og 100%. Der er aktuelt fokus på generelt at forbedre exitevalueringskonceptet mhp. både at minimere metodiske problemer og maximere responsraten.

Anbefaling af uddannelsen til andre

I exitevalueringerne bliver dimittenderne også spurgt, om de vil anbefale uddannelsen til andre. Målet på EE-området er, at mindst 85% svarer enig eller helt enig til det.

Figur 10 nedenfor viser, at i gennemsnit 93% af alle respondenterne af exitevalueringer i året 2022/2023 er enige eller helt enige i, at de vil anbefale CBS uddannelsen til andre.

Figur 10: Jeg vil anbefale uddannelsen til andre



Kilde: CBS exitevaluering

Note: Tallet måles som andelen af studerende, der har svaret "Enig" eller "Helt enig" til spørgsmål vedrørende om de vil anbefale uddannelsen til andre. Den lyseblå linje er den kvalitetsstandard, der er sat. Studieåret 2022/2023 er valgt, da det var det seneste år hvor flest af studierne have en exit-måling.

FT-MBA er særlig dette år, hvor kun 30% af holdet besvarede exitevalueringen, hvilket vurderes som medvirkende til den lidt lavere score sammenlignet med det generelle billede. En anden forklaring handler om den meget store personlige og faglige udfordring, det er for FT-MBA-studerende at gennemføre et intensivt og krævende uddannelsesforløb langt væk hjemmefra, og hvor deres anbefaling i exitevalueringen hænger sammen med deres jobmuligheder i Danmark på et tidspunkt, lige efter afsluttende eksamen, hvor de er jobsøgende.

4.3 Rankings

For MBA-programmerne er der et ekstra element af måling. Deltagelse i og placering på rankings er af meget stor betydning for rekruttering og markedsposition for både EMBA og FT-MBA, hvor de fleste kandidater til disse uddannelser orienterer sig mod internationale rankings. På uddannelsessiden deltager CBS derfor i rankings hos Financial Times, Bloomberg Businessweek og QS. Den største og vigtigste er Financial Times.

FT-MBA er pt #95 på Global MBA Ranking Top-100, og er dermed for første gang siden 2019 igen med i top-100. EMBA ligger #58 på Global EMBA Ranking Top100. EMBA ligger desuden #6 i "Classroom Experience". FT-MBA ligger #13 på Bloomberg Businessweek over European Business Schools og #24 på QS Global MBA Rankings. De forskellige placeringer skyldes forskellige kriterier og målemetoder i de forskellige rankings.

Oversigt over udviklingen i Financial Times ranking 2022-2024

Ranking	2022	2023	2024
FT-MBA	Ikke i top-100*	Ikke i top-100*	95
EMBA	62	43	58
European Business Schools	30	47	Nov. 24

*Kun top 100 uddannelser bliver taget med på rankingen.

European Business School-ranglisten er en sammensat rangliste baseret på den enkelte Business Schools' resultater på tværs af ranglisterne for deres fem "hovedprogrammer" (FT-MBA, EMBA, MiM, Executive Education - Open og Executive Education - Custom). CBS er de seneste år faldet på European Business Schools-ranglisten, og der kommer muligvis et fald igen i år. Årsagen er, at selvom FT-MBA er tilbage i top-100 (hvilket vil trække op), så vil EMBA's fald tælle lidt ned. Men da vi igen er med i rangeringen af Open og Custom courses igennem CBS Executive Fonden, vil dette trække op.

Barrierer og forbedringsmuligheder

Rankingmetoden er meget kompleks (<https://www.ft.com/euro-schools-method>). På CBS er der aktuelt tre forbedringsmuligheder ift. ranking:

For det første har CBS siden opsplitningen af cand.merc.-uddannelserne ikke deltaget i rangeringen af Master i Management (MiM). En genindtræden i MiM-rankingen vil gøre det muligt at forbedre vores samlede Business School ranking. Der er iværksat et arbejde for at genindtræde hurtigst muligt, forhåbentlig allerede i 2025.

For det andet er der CBS' Carbon Footprint, som udgør et selvstændigt delelement af rankingen. Elementet om Carbon Footprint udgør 4% af rankingen for både MBA, EMBA og MiM. Selvom 4% ikke lyder af meget, kan det have en samlet effekt, særligt hvis også MiM bliver rangeret igen. Scoren kunne forbedres, hvis der udarbejdes en auditeret offentligt tilgængelig rapport over 'carbon emissions', der mindst indeholder Scope 1 og 2 og lever op til internationale standarder for opgørelsen af disse. Hvis rapporten derudover inkluderer Scope 3, ville det bidrage ekstra. En sådan rapport vil ikke i sig selv bidrage med fulde 4 procentpoint flere point, da CBS allerede modtager nogle point for at have et net-zero målår.

Et tredje parameter som CBS i et vist omfang kan påvirke, er målingen af job- og karrieremuligheder efter endt uddannelse. Dette måles meget konkret på lønstigning for deltagerne. For EMBA handler det om at avancere til næste og ofte højeste niveau, mens det for FT-MBA ofte handler om at skifte karriere, lokation og niveau. Derfor tillægges vægten af FT-MBA-kandidaternes lønninger stor betydning i rankingen.

Dvs. rankingen måler, hvor stor en lønstigning FT-MBA-deltagerne får efter endt uddannelse. Det er i øvrigt også en vigtig parameter for mange i deres beslutning om valg af Business School. Der har derfor de senere år været arbejdet aktivt på at forbedre CBS' Careers Service særligt henvendt til FT-MBA-deltagerne, som bliver coachet i at definere karrieremål, lave fordelagtige og realistiske karriereplaner samt udbygge deres netværk i Danmark, bl.a. via deres afsluttende strategiprojekt i en konkret virksomhed. Det er ligeledes introduceret for EMBA deltagerne, at de kan benytte sig af 1-2 coachings i løbet af uddannelsesforløbet.

Financial Times ranking baseres på alumnernes svar på et spørgeskema samt data fra CBS. Undersøgelsen gennemføres tre år efter endt uddannelse. Alene af den grund er det vigtigt at holde kontakt til dimittenderne efter endt uddannelse. Mere herom i afsnit 6.

4.4 Opsummering

EE er fuldt integreret i CBS' kvalitetssikringssystem, men har opstillet egne høje mål for kvalitet på en række parametre. Der er generelt en høj grad af deltagertilfredshed og oplevelse af praksisrelevans fra undervisningen. Alle EE-uddannelser arbejder nøje med tilfredshedstillene, i studienævn og lærergrupper, hvis der sker en midlertidig nedgang. Det er en forudsætning for at kunne fastholde og tiltrække deltagere, der ofte selv anbefaler andre i deres organisationer og netværk at uddanne sig på CBS. Arbejdet med kvalitet og kvalitetssikring er en naturlig, nødvendig og integreret del af områdets ambition om hele tiden at tilbyde kvalitetsuddannelser, som gør en forskel i praksis.

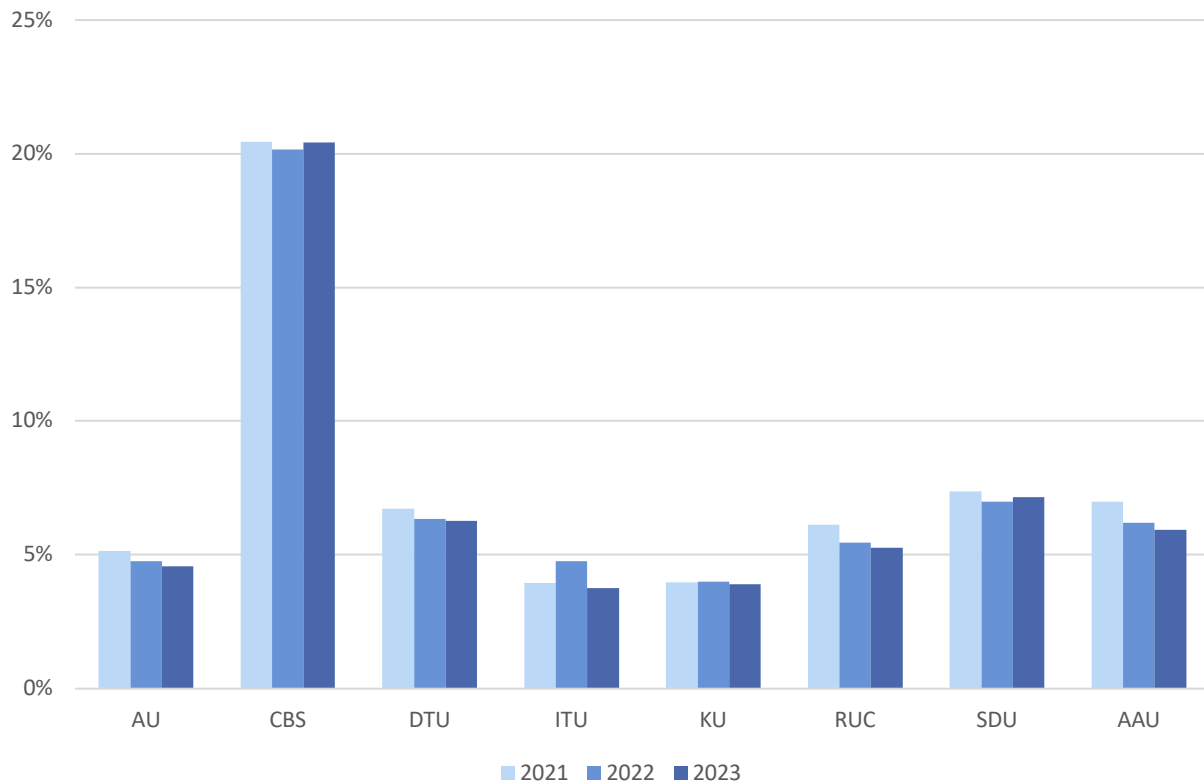
5. ØKONOMIEN PÅ EE-OMRÅDET

EE-området udgør ca. 20% af de samlede uddannelsesindtægter på CBS. Over de sidste to år er den langsigtede økonomi forbedret, så området også fremadrettet er økonomisk bæredygtigt med CBS' nuværende udgiftsniveau. Forbedringen er sket via besparelser og effektiviseringer, et øget deltagerantal samt tilpasning af deltagerbetalingen.

5.1 CBS ift. andre universiteter i Danmark

EVU-aktiviteternes betydning for de samlede uddannelsesindtægter er meget forskellig på tværs af de danske universiteter. På CBS udgør, jvf. fig. 11, EE-områdets indtægter ca. 20% af de samlede uddannelsesindtægter. På de andre universiteter udgør EVU mellem ca. 4% og 7% af de samlede uddannelsesindtægter.

Figur 11: Efter- og videreuddannelses andel af de samlede uddannelsesindtægter



Kilde: Danske Universiteters Statistiske Beredskab.

Områdets økonomiske performance har qua sin volumen betydning for CBS' samlede økonomi. Men da EE-området køres efter bekendtgørelsesfastsatte **finansielle rammer**, der angiver at aktiviteterne skal prissættes, så de dækker de samlede og langsigtede omkostninger, er der ikke fri prissætning på aktiviteterne. Men de samlede omkostninger ved både den direkte og den indirekte drift af aktiviteterne skal dækkes.

5.2 Den økonomiske udvikling på EE siden 2022

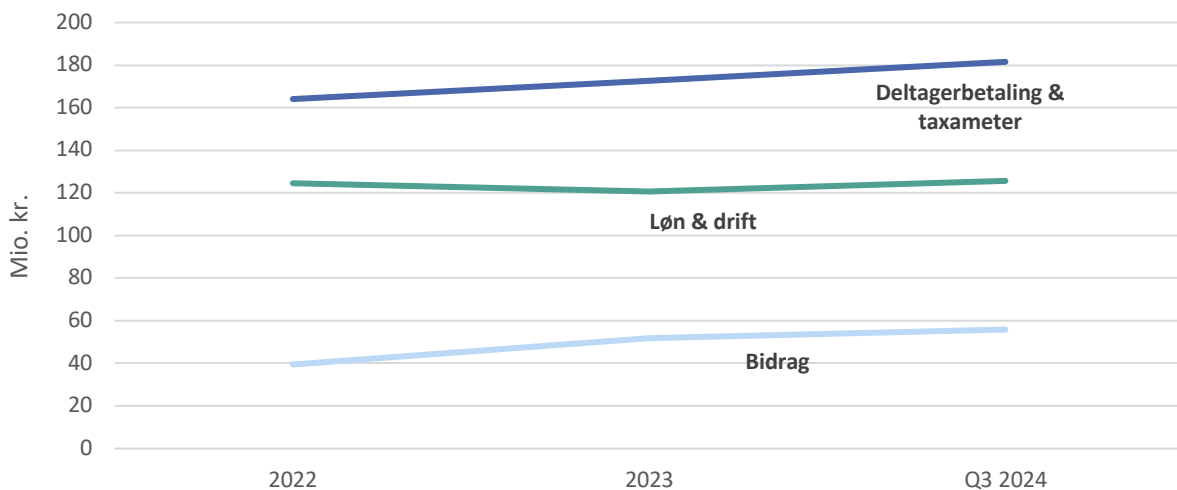
I forbindelse CBS' regnskab for 2022 blev formålsfordelingen¹ opdateret, og i foråret 2023 blev der derfor iværksat en **budgetanalyse** af EE-området, for at opdatere billede af områdets økonomi med den nye formålsfordeling. Analysen viste, at EE-området i 2022 leverede et bidrag på 25% af den samlede omsætning til dækning af de indirekte omkostninger. Med den opdaterede formålsfordeling blev det beregnet, at bidragsatsen skulle hæves til 32% af omsætningen i 2026, ud fra de aktivitetsforecasts, som lå til grund for budgetanalysen. På baggrund af budgetanalysen blev der iværksat en række initiativer i 2023. Disse initiativer omfattede både konkrete besparelser på administration og på de enkelte uddannelser samt at forsøge at øge deltagerantallet og tilpasse priserne.

Besparelserne på administration er sket ved at nedlægge stillinger på både leder- og medarbejderniveau. 7 ud af 50 stillinger er nedlagt gennem reduktion i antallet af ledere, opgavebortfald i den opsøgende salgs- og udviklingsindsats samt ved effektiviseringer gennem samling af opgaver ift. lokal økonomi, alumneindsats, markedsføring samt studie- og undervisningsadministration.

På uddannelsesniveau er der sket reduktioner i både drifts- og undervisningsomkostninger. Undervisningsomkostningerne er reduceret ved at tilpasse udbuddet af de mindst efterspurgte fag og de mindste uddannelser. Reduktionen i undervisningsomkostningerne når sin fulde effekt i 2025.

På indtægtsiden viste budgetanalysen bl.a. at pristilpasningen på uddannelserne ikke var fulgt med pris- og lønudviklingen. Ligeledes viste analysen, at der muligvis var et potentiale i at øge den gennemsnitlige holdstørrelse. Pristilpasninger når sin fulde indfasning i 2025, og arbejdet med at øge holdstørrelserne er igangsat og vil fortsætte de kommende år. I både 2023 og 2024 er det lykket at øge antallet af deltagere samlet set. Kombinationen af et øget deltagerantal og pristilpasningerne, har på kort sigt øget indtægterne, som det ses i figur 12 herunder.

Figur 12: EE-områdets økonomiske udvikling



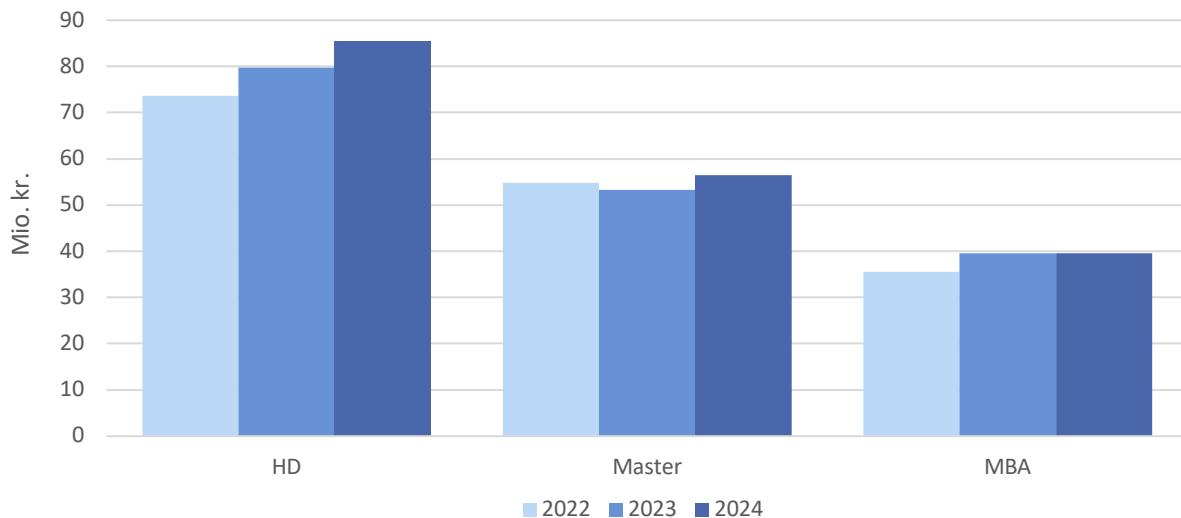
Kilde: CBS Økonomiløsninger

¹ Formålsfordelingen anvendes til fordeling af de samlede bygningsomkostninger og generelle fællesomkostninger mellem forskning og uddannelse. Videre fordeles uddannelsesområdets andel af de samlede bygningsomkostninger og generelle fællesomkostninger samt "andre omkostninger på uddannelsesformål der ikke umiddelbart kan fordeles" på hhv. heltids- og efter- og videreuddannelse. Bygningsomkostninger og fordeles efter STÅ-produktion. Generelle fællesomkostninger fordeles efter områdernes lønomkostninger.

Bidragsprocenten er steget fra 25% i 2022 til 30% i 2023. Den forventes at stige yderligere i 2024, og stigningen til et bidrag på 32% i 2026 forventes at være realistisk på baggrund af de iværksatte initiativer.

EE-indtægterne er samlet set steget med 10% i perioden. Figur 13 illustrerer, at udviklingen har taget sig lidt forskelligt ud på de tre områder. HD har øget indtægterne med 14%, Master med 2% og MBA med 10%. MBA-området var i 2022 ramt af eftervirkninger af Corona perioden, hvorfor indtægterne det år var lavere end de foregående år.

Figur 13: Deltagerbetaling og taxameter



Kilde: CBS Økonomiløsninger

På omkostningssiden har udgifterne til VIP og DVIP udviklet sig lidt forskelligt i perioden. På HD og Master ses en stigning i både VIP og DVIP-omkostninger, mens der på MBA ses et fald i begge. Stigningen på HD og Master skyldes bl.a. lønudviklingen og faldet på MBA skyldes en forskydning mellem aflønningsformerne.

5.3 Opsummering

EE-området har siden budgetanalysen i foråret 2023 arbejdet aktivt på at nedbringe omkostningerne og øge indtægterne. Det er indtil videre lykkedes at nedbringe omkostningerne til administration og drift, og justeringerne i undervisningsomkostninger forventes at være fuldt indfaset i 2025.

På indtægtssiden er deltagerantallet øget, og der er sket tilpasning af priserne, så disse i højere grad følger P/L-udviklingen. Pristilpasninger er fuldt indfaset i 2025, og vil herefter følge den årlige pris- og lønudvikling.

Samlet set er områdets bidrag til CBS øget med næsten kr. 16 mio. fra 2022 til 2024, så bidragsprocenten nu er oppe på 30,8%. Målet om en bidragsprocent på 32% i 2026 forventes nået, samtidig med at indtægterne også forventes at stige som følge af flere deltagere og tilpassede priser.

6. TEMA: SAMSPIL MED CBS' STRATEGI

EE-områdets strategi er at omsætte CBS overordnede strategi ved at fokusere på partnerskaber, impact, kvalitet, relationer med eksterne stakeholders og tværgående marketing

6.1 Strategiarbejdet

Som et led i at styrke den samlede EE-organisation med gensidig udvikling, inspiration og læring på tværs af de tre områder, har området i 2024 arbejdet med at omsætte CBS' overordnede strategi til EE-området. Som nævnt i forordet er fokus især, hvordan CBS skaber transformative kompetencer i undervisningsporteføljen, og hvordan vi kan tiltrække en bred vifte af talentfulde deltagere og understøtte dem i livslang læring. Området har valgt at arbejde med en projektbaseret og værdisættende organisation, der via engagement og fælles meningsskabelse kan løfte de strategiske prioriteringer i fællesskab.

Processen startede i foråret 2024 med flere workshops for studieledere og programledere, for alle områdets ansatte og for eksterne stakeholders inviteret fra alle programmernes Advisory Boards. I maj blev der for første gang i flere år, afholdt en fælles workshop, der samlede eksterne deltagere fra uddannelsernes Advisory Boards, som diskuterede og kommenterede på et strategioplæg for området. Workshoppen illustrerede i øvrigt tydeligt at EE Advisory Boards har en lige så stor interesse og engagement for området som helhed, som for deres respektive programmer. Uddannelsesdekanen er løbende blevet orienteret og inddraget i processen.

6.2 EE-strategien

EE-området kobler sig særligt til den del i CBS overordnede strategi, der handler om: *“CBS is a globally recognised business school with a broad focus and deep roots in the Nordic socio-economic model. Our faculty has earned a reputation for high-quality disciplinary and interdisciplinary research and education. This unique global profile carries the obligation to address critical challenges in our research and to develop the transformational capabilities of students, graduates and business leaders via our educational activities and opportunities for lifelong learning.”* (CBS Strategy)

Denne del er vigtig for EE-området, fordi forskning af høj kvalitet sikrer deltagersucces via relevant og dialogbaseret undervisning med en høj grad af vekselvirkning mellem praksis og teori. EE-området er i høj grad med til at understøtte CBS' ry som en uddannelses- og forskningsinstitution, der har succes, og som leverer efterspurgt undervisningskvalitet i en både dansk og international kontekst.

I en global kontekst præget af klimaændringer, digitalisering og andre store, komplekse udfordringer er der behov for nysgerrighed og joint action. CBS strategien beskriver: *“Curiosity fuels innovation and positive change. But the change often poses major challenges and dilemmas for individuals, organisations and society. As the business sector assumes increasing responsibility for addressing these challenges, companies and organisations seek to mobilise curiosity and innovation for the benefit of the planet as a whole. As a partner in these efforts, CBS transforms society with business.”* (CBS Strategy)

Via workshops, arbejdsgrupper og dialog med Advisory Boards er EE-området definition af business denne:

- Giver globalt udsyn i en nordisk kontekst
- Bygger på partnerskab og samspil mellem den private og offentlige sektor
- Indeholder både tværfaglig og fagfaglig business viden
- Findes på individ, organisation og samfundsniveau. Fx. er business på organisationsniveauet forstået som en organisation der er engageret med kommercielle, industrielle eller professionelle aktiviteter.

EE-områdets mission er: *“We transform society with business by educating ambitious and experienced specialists and leaders of tomorrow”*. Vores kerneværdier er koblet tæt til, at vi skal inspirere specialister og ledere til at udvikle sig og nå deres fulde potentiale i deres arbejdsliv. Det gør vi ved at skabe dialog gennem forskningsbaseret undervisning, og ved at møde deltagerne hvor de er. For at lykkes arbejder vi på tre niveauer: individ, organisation og samfund. Vores deltagere skal udvikle og udfylde deres fulde potentiale via livslang læring, som gør dem til refleksive og engagerede ledere og specialister i deres organisationer, hvor de bidrager til forandring via nye perspektiver og værktøjer fra deres CBS-uddannelse. Virksomhederne skal vi hjælpe i forhold til at udvikle deres fremtidige arbejdsbehov ikke mindst ved at skabe partnerskaber med dem. Vi skal hjælpe samfundet med at løse komplekse problemer ved at have et fokus på impact og værdiskabelse.

Vi har oversat CBS' overordnede strategi til 5 strategiske pejlemærker for både områdets akademiske og administrative medarbejdere:

1. Portefølje-udvikling via en partnerskabsmodel mellem CBS og eksterne parter
2. Styrke kvalitet- og læring som del af hverdagens arbejde
3. Styrke life long learning via flere alumne- og advisory board aktiviteter
4. Arbejde målrettet med at skabe impact
5. Øget digital synlighed af uddannelserne

1. Partnerskabsmodellen

Det er besluttet at nye tiltag skabes via partnerskab med eksterne stakeholders, der kan noget vi ikke kan selv på CBS. Det betyder i praksis, at nye faglige tiltag gerne skal ske i samarbejde med potentielle aftagerorganisationer. Forretningsmodellen er bygget op over den fleksible struktur, så man starter med at udbyde en masterclass, går denne godt, kan der udbydes et valgfag. Går dette godt kan der udbydes en specialisering. Går denne godt kan der tænkes i at etablere en egentlig ny uddannelse. Dette er en inkrementel tilgang til forandring, hvor området kan komme i gang med at afprøve nye fag og ideer langt hurtigere end før, og hvor nye ideer ikke nødvendigvis tænkes som hele nye uddannelser, men som uddannelseselementer, som gerne er udviklet sammen med aftagerorganisationer.

2. Kvalitets- og læringsarbejde er hverdagsarbejde:

CBS har valgt at mange dele af CBS kvalitetsmodel samkøres mellem heltidsuddannelser og deltidsuddannelser. Men der er områder hvor EE-området er markant anderledes end heltidsuddannelserne, og hvor området har brug for egne måltal for at skabe mening med kvalitetsarbejdet. Dette arbejde sker løbende med inddragelse af både VIP og TAP da et velfungerende kvalitetssamarbejde er alfa og omega for at sikre den faglige kvalitet og det relevante udbud.

3. Styrke life long learning via flere alumne og Advisory Board aktiviteter

Der er gode erfaringer med at fastholde relationer, involvering og en levende dialog med EE-områdets dimittenderne efter endt uddannelse. Dimittenderne er vigtige ambassadører for uddannelserne til kommende deltagere i deres organisationer og netværk, og de bidrager på mange forskellige måder til områdets udvikling; som oplægsholdere på infomøder og events, i film og podcasts, ved turnusevalueringer og akkrediteringer, i Advisory Boards, som mentorer og coaches for nye deltagere, sparringspartnere og inspiratorer for fagudvikling, mv. Derfor arbejder området mange steder meget aktivt med at opretholde en levende kontakt med dimittendmiljøerne. Det er en prioriteret indsats at styrke dette yderligere i de kommende år. Både for at imødekomme et stærkt ønske fra vores alumner om at vende tilbage til CBS for mere læring, og for at styrke EE områdets lydhørhed, kontakt og partnerskabsmuligheder med aftagervirksomheder og det omgivne samfund. Det repræsenterer både et potentielt marked og en guldgrube af kendskab til de udfordringer, der opleves i forskellige kontekster af erhvervslivet og offentlig sektor, hvor CBS kan gøre en forskel. Som nævnt er det i dag kun ca. 10% af EE områdets deltagere, der oprindeligt er dimittender fra CBS's bachelor- og kandidatuddannelser.

4. Målrettet arbejde med impact

Impact er et omdrejningspunkt for EE-programmerne, da uddannelsernes legitimitet er, at de har relevans, virker og kan bidrage med viden og læring til praksis og samfundet mere generelt. Området arbejder med uddannelsesspecifikke projekter for både at blive klogere på og styrke virksomhedernes tilfredshed med deltagernes nye viden og hvordan den gør en forskel. Især på områderne om ledelse, grøn omstilling og digitalisering. Ledelse spiller en helt særlig rolle på EE, da mange programmer og uddannelseselementer er baseret på ledelsesforskning og undervisning. Både ledelse som udvikling af det personlige lederskab (leadership), ledelse som driftmanagement, og som område-specifikt ledelse fx politiledelse, kriseledelse, HRM-ledelse, DEI ledelse, innovationsledelse mv.

5. Øget digital synlighed af uddannelserne

Branding og markedskommunikation er forretningskritisk for alle programmer. Indsatsen skal styrkes, koordineres og professionaliseres. Konkret er det målet, at den digitale tilstedeværelse og synlighed i markedet øges med brug af SoMe, annoncering og lead generering. I 2024 er bl.a. produceret nye kortfilm om forskellige fag samt med alle studielederne, der præsenterer uddannelserne til CBS Executive Education website, som er en meget vigtig platform for rekruttering af deltagere til programmerne.

De fem strategiske plejemærker er som sagt et resultat af strategi-workshops med både administrative og faglige ledere på området samt med repræsentanter fra alle programmernes Advisory Boards. Udover dette strategiarbejde, er samarbejde med det omgivende samfund en vigtig strategisk prioritet for EE-området.

Samarbejdet med det omgivende samfund

Som en del af de strategiske prioriteringer samarbejdes med en række private og offentlige organisationer. Eksempler på sådanne samarbejde med eksterne parter er:

I samarbejde med **Skattestyrelsen** leverer MAS undervisning i udvalgte fag til medarbejdere, som er i et udviklingsforløb, hvor de dels undervises internt, dels deltager i ECTS givende fag på MAS. Fagene er i vores udbud, og ikke specielt udviklet til disse deltagere. I 2022 startede MAS også med at implementere 11 fag fra Aarhus Universitet indenfor de indirekte skatter (moms – told – afgifter) samt EU-ret. Disse fag tester vi nu potentialet for.

I samarbejde med **Dansk Rederiforening** har HD udviklet et forløb for dimittender fra Danish Shipping Education, så de får mulighed for at bygge ovenpå deres shipping uddannelse. Forløbet består af et "brobyggerforløb" med udvalgte HD1 fag, som de studerende skal gennemføre for at kunne få adgang til HD2. Der er desuden udviklet en ny HD2 Maritime, som de kan vælge, hvor fokus ligger på shipping og forretningsudvikling. De studerende bliver i stand til at analysere og håndtere globale udfordringer såsom grøn omstilling, digitalisering og geopolitiske forandringer, der er udfordringer alle globale virksomheder må forholde sig til. Den nye HD2 Maritime samkøres med HD2 International Business og HD2 Supply Chain Management, så der skabes både faglig sammenhæng og bedst mulig ressourcemæssig udnyttelse.

I samarbejde med **DJØF og DM** har MPG udarbejdet flere specialiserede forløb til bl.a. chefkonsulenter og et tilsvarende forløb for kontorchefer er under udarbejdelse, mens der også er afholdt en række masterclasses. Mange af aktiviteterne fokuserer på ledelse, der både indeholder relationel, personlig og faglig ledelse.

I samarbejde med **Finansforbundet** har MBD udviklet en specialisering målrettet den finansielle sektor, hvor der kan tages efteruddannelsesforløb med ECTS-point til forbundets medlemmer. Det er en meget populær specialisering.

Der er også etableret et samarbejde med **CBS Executive Fonden**, om i fællesskab at udarbejde et kompetenceløft til undervisere på CBS, der på sigt kan undervise på Executive området både på CBS og hos Fonden. Fonden har bevilliget 500.000 kr. til dette forløb der både vil involvere workshops og et mentorforløb. Forløbet er under udvikling og forventes startet i begyndelsen af 2025.

Det er et ønske at skabe et endnu tættere samarbejde mellem CBS Executive Fonden og CBS, så Fonden kan møde virksomhedernes behov gennem indtægtsdækkede og skræddersyede kursusforløb, der ikke er ECTS-givende, og som CBS ikke har kapacitet at udbyde. Eller f.eks. at Fonden kan gennemføre aktiviteter, som CBS gerne vil have afprøvet. Der er et stort potentiale i at have en fond, der kan styrke mere skræddersyede aktiviteter, og som også på sigt kan styrke CBS' samarbejde med eksterne parter fx virksomheder. Potentialet er så åbenlyst, at bl.a. Aarhus Universitet har kopieret modellen med deres "AU Cetera" initiativ i deres forskningsfond.

Nordic Nine og ansvarlig ledelse

Som en del af EE-områdets strategi er det blevet besluttet, at alle uddannelser på området skal have fagudbud angående bæredygtighed, ledelse og digitalisering, som også kan tilbydes som mindre dele af livslang læringsforløb foruden at være vigtige dele i uddannelserne.

I udviklingen af Nordic Nine via ekstern stakeholder involvering var alumner og Advisory Boards fra EE-området med til at indkredse de 9 principper. Således er principperne bl.a. opstået som en del af en dialog med EE-områdets uddannelser, hvor nordiske ledelsesværdier og samfunds-impact vægtes højt. Et fremtidspotentiale er at skabe nye læringsrelationer mellem de yngre og mere erfarne studerende på CBS.

EMBA og MMD er i tråd med CBS' overordnede strategi i uddannelse af morgendagens reflektive og ansvarlige ledere/topledere til en stadig mere kompleks virkelighed. Da deltagerne oftest er forholdsvis senior i deres karrierer og dermed bidrager med erfaringer, udfordringer og indsigter fra deres professionelle kontekst, skabes der herigennem en meget høj grad af interaktion med samfundet.

FT-MBA reflekterer CBS' generelle strategiske retning i sit fokus på bæredygtighed og ansvarligt lederskab. Både i det at der på uddannelsen er et omfattende, obligatorisk fag som dækker begge emner samt en concentration i Governance & Sustainability. Desuden deltager de studerende aktivt i et globalt netværk (Net Impact), hvor man forpligter sig på at bruge sin viden og kompetencer for at skabe forandring indenfor bæredygtighed. FT MBA har for andet år i træk opnået såkaldt guldstatus i netværket i 2024.

6.3 Kontekst: Store reformer og nye muligheder

EE-området og hele CBS står overfor store forandringer og nye muligheder, som en del af de universitetsreformer, professionsreformer og ungdomsuddannelsesreformer, hvori regeringen udtaler, at livslang læring skal være gratis for rigtig mange fremover. CBS' EE-område vil derfor også skulle tilpasse sig bl.a. **kandidatreformen**. Der er svært at spå om fremtiden, men en fremtid med flere modulariserede tilbud er et gæt. Her står CBS allerede stærkt med mange års erfaring fra de fleksible masteruddannelser og HD. Det vil formentlig være vigtigt i fremtiden at etablere en ny skelnen ikke mellem heltids- og deltidsuddannelse som i dag, men mellem ikke-betalingsuddannelser og betalingsuddannelser i fremtiden. Vi ser, der sker en del nye aktiviteter på de andre danske universiteter. AU har oprettet en ny fond, der skal øge deres undervisningskapacitet. KU har netop ansat CBS' tidligere EE-prodekan, og også DTU styrker deres efter- og videreuddannelsesorganisation.

I fremtiden vil vi se en gruppe af dimittender (75 ECTS), der har ret til gratis tilbud i umiddelbar forlængelse af deres kandidat og potentielt resten af karrieren. Samtidig vil vi se en gruppe, der fortsat skal betale for deres egen efter- og videreuddannelse, som vi kender det i dag. Det vil give nye muligheder til nogen, men disse tilbud vil samtidig være begrænset ift. at indtægterne allerede er fastlagte på forhånd i form af taxameteret for denne målgruppe. Kandidatreformen vil efter vores vurdering kunne bidrage til at opdyrke et nyt marked for CBS, da det som det fremgår af deltagerprofilerne for de eksisterende uddannelser, ikke er grupper, som de eksisterende EE-programmer umiddelbart retter sig til. Derfor ses ikke umiddelbart "kannibaliseringssudfordringer" ift. vores nuværende Master- og MBA-portefølje. Men reformen af erhvervs- og professionsuddannelserne kan på sigt godt ændre markedsvilkårene for HD-uddannelserne, hvilket både den lokale ledelse i EE-området og topledelsen på CBS bør være opmærksomme på, så de muligheder og potentialer der givet vis kan opstå, bliver opfanget og mulighederne realiseret.

Fremtidsmuligheder til diskussion og afprøvning

I forhold til udvikling af nye uddannelser/uddannelseselementer og aktiviteter vil det være anbefalingsværdigt at starte med at se, hvilke potentialer der mere fuldt ud kan udnyttes og bygges på i den allerede eksisterende brede portefølje og forskellige platforme. Erfaringerne er, at nye master design ikke altid har et marked, selv om der bruges mange ressourcer i deres udvikling. Vi vil således foreslå en vækststrategi, hvor vi udvikler nye aktiviteter i tilknytning til de platforme vi har i dag. Dette kan bl.a. gøres ved at i gang sætte nogle pilotprojekter på følgende områder:

- 1) Rækker ud mod det internationale efteruddannelsesmarked i form af øget fokus på fleksible online tilbud/løsrevne moduler. Dette marked er ekstremt konkurrencepræget, men her kan anvendes de mange internationalt anerkendte forskere, der i de senere år er blevet ansat på CBS. Dette vil kræve en massiv investering i online-teknologi både hvad angår digitale platforme, infrastruktur, pædagogik og ombygning af undervisningslokaler samt ikke mindst markedsføring. Et lille pilotprojekt er sat i søen, der skal undersøge de pædagogiske muligheder.

- 2) CBS manifesterer sin status som førende dansk aktør blandt universiteterne på EE-området ved at udvikle de fleksible partnerskabsmodeller med eksterne parter. Både AU, KU og DTU opjusterer deres indsats på området. Deltagerne på vores EE-programmer søger ikke generiske ledelsestilbud, men forskningsbaseret ledelse i deres egen praksis. Det vil kræve en investering i undervisere på dette område, som også har forskningserfaring i ledelse.
- 3) EE-området øger sine udbud af ECTS- baserede certificeringer som fx DEI certificering, HRM-certificeringer, grønne regnskabscertificeringer og anti-hvidvask på de fleksible uddannelser. Der opleves en efterspørgsel efter disse i markedet, og de kan relativt let etableres.
- 4) CBS fokuserer på langt sigt på at etablere nye masterplatforme. Det kræver en stor indsats og investering at designe og skabe et marked for en ny masteruddannelse. Men hvis HD på sigt bliver truet, vil nye mastertiltag kunne sikre at CBS stadig har en dominerende position på efteruddannelsesmarkedet.
- 5) Området styrker de interne samarbejdsdrevne innovationsmuligheder f.eks. ved at skabe bedre fysiske forhold for deltagerne, så der skabes målrettede undervisningslokaler til EE-området, og fællesområder, så netværk på tværs af programmerne, undervisere og deltagerne kan styrkes. Det er et ønske fra området at kunne skabe en stærk Executive Education-atmosfære for deltagerne, og optimere undervisningslokalernes standarder for at udvikle nye læringsformer der kræver nye læringsrum. Et pilotprojekt på Dalgas Have er sat i gang.

6.4 Opsummering

EE-området står stærkt ikke mindst pga. CBS matrix struktur og mangeårige erfaring med de særlige pædagogiske kompetencer og modeller på området, som har skabt tilfredse deltagere, der anbefaler andre at tage uddannelser hos os. I indledningen blev det beskrevet hvordan EE-området er i en 4. fase med fokus på fleksible tilbud. Hvor er vi på vej hen i 5. fase? Et fremtidsscenario er et endnu mere fragmenteret og mangefacetteret område, hvor grænserne mellem hel-/deltidsuddannelser, dags-/efteruddannelser, betalings-/ikke-betalingsuddannelser redefineres for at fremme livslange læringsforløb. Her står CBS godt rustet med sine erfaringer og volumen af robuste kohorter og fleksible EE-tilbud. Engagerede og kompetente undervisningskræfter er fortsat centrale for den fremtidige udvikling. En udvikling, hvor den fremtidige bemanning også kunne indtænkes i vækst- og potentiale muligheder for området. Målet er at finde den rigtige balance mellem vækst, kvalitet og impact for samfundet.

Vi glæder os til at diskutere disse fremtidsmuligheder og scenarier med studienævn, Advisory Boards, og ikke mindst Akademisk Råd, direktion og bestyrelse på CBS.

7. BILAG

Oversigt over uddybende bilag (kronologisk ift. rapporten)

1. Konkurrencesituationen på programmerne
2. Deltagernes køn, alder og bopæl
3. Deltagerbetalinger fra EVU på danske universiteter
4. Antal EVU-deltagere på danske universiteter opgjort som studenterårsværk
5. Antal færdiguddannede fra EVU på danske universiteter
6. Medlemmer af Advisory Boards
7. Studiegebyrer på EE-området (fuld uddannelse)

1. Konkurrencesituationen på programmerne

HD: CBS har for nylig lanceret en HD2 specialisering i Regnskab og økonomistyring i Næstved, som bygger videre på Finansøkonomuddannelsen fra Erhvervsakademi Zealand. Det blev aktuelt, da SDU lukkede sit uddannelsesudbud i region Sjælland. De klassiske HD2 specialiseringer inden for Regnskab, Organisation og Finansiering oplever fortsat øget interesse - særligt HD2 Regnskab og Økonomistyring (HDR) oplever kontinuerlig vækst. Efterspørgslen er især stigende fra studerende med en Finansøkonomuddannelse, da HDR kan anvendes som videreuddannelse og adgangsvej til Cand.merc. Aud. Dimittender fra HDR udgør næsten 80% af de studerende der optages på erhvervskandidatversionen af Cand.merc. Aud. på CBS.

Master i Skat (MAS): Konkurrencesituation har ændret sig væsentligt af flere grunde på MAS. For det første pga. flere deltagere fra den offentlige sektor, hvor der i de seneste år er sket et stort antal ansættelser af medarbejderne med behov for kompetenceudvikling inden for skatteområdet. For det andet fordi MAS siden 2016, efter opfordring fra aftagere, har udvidet sit marked ved at tilbyde udvalgte skattefag i Jylland. En aktivitet som er øget støt, særligt siden AU i 2022 lukkede deres Master i Moms og Afgifter, hvorefter MAS er den eneste masteruddannelse af sin art i Danmark. Konkurrenter til MAS er kurser uden ECTS, som foreninger som FSR samt revisions – og advokathuse udbyder mange af både internt og eksternt. Bl.a. fordi både revisorer og advokater har et lovgivningsmæssigt krav om løbende efteruddannelse, hvilket MAS i et vist omfang også nyder godt af. Fagudviklingen på MAS har et fokus på at fastholde antallet af deltagere fra forskellige erhvervsområder, så deltagerne fortsat kommer fra både offentlige og private organisationer. Dels for at opretholde diversiteten, dels for at undgå at øge sårbarhed i for stor eksponering ift. enkeltsektorer. En aktuel udfordring for fortsat positiv udvikling på MAS er mangel på relevante forskningsansatte undervisere.

Master of Management Development (MMD): Med sin fokuserede ledelsesprofil er MMD en unik nicheuddannelse på CBS, i Danmark og internationalt. Der findes ikke andre uddannelser med en tilsvarende kompetenceprofil og pædagogik. MMD rekrutterer 36-38 deltagere hvert andet år og har de sidste 10 år i gennemsnit haft 50+ ansøgere til hver studiestart. Ansøgerne har ofte grundigt overvejet alternative masteruddannelser på CBS og andre universiteter fx MBA, MPG, MBD, MPO på RUC, IT-ledelse på IT-universitetet, LOOP på Ålborg Universitet. Disse opfattes ikke som direkte konkurrenter, idet deres profiler er langt bredere og markant anderledes sammensat fagligt og pædagogisk. Flertallet af MMD-ledere er fra København/Sjælland, og 15-25 pct. er fra Jylland, Bornholm, Fyn. MMD er i fuld gang med succesfuldt at gennemføre et generationsskifte i underviserstaben, hvorfor MMD vurderes at stå solidt fagligt funderet fremadrettet.

Med et højere ansøgertal end antal af pladser på uddannelsen, overvejes det løbende, hvordan denne interesse kan absorberes med en større holdstørrelse med de pædagogiske udfordringer, det giver, eller absorberes på andre programmer eller nye aktiviteter. For nuværende er der ikke kapacitet til at udvide MMD med fx årligt optag på grund af den begrænsede undervisningskapacitet på ledelsesområdet.

Master of Public Governance (MPG): MPG's konkurrenter er primært, foruden de tilsvarende MPG-programmer i Danmark, uddannelser som MPO på RUC, Master i Kvalitet og Ledelse på SDU m.fl. Konkurrenter er i en vis forstand også de store offentlige organisationer, der udvikler egne interne lederforløb, ofte lavet i samarbejde med større konsulenthuse. Ligeledes er der en hel række af private konsulenthuse, der udbyder kompetenceforløb og kurser til offentlig sektor ledere. 15 % af deltagerne på MPG har taget en Diplom i Ledelse inden de søger om optagelse på MPG. Diplom i Ledelse er således en pipeline til MPG. Uddannelsens største aftagersegment er sundhedssektoren både i regionalt og kommunalt regi. En særlig fordel for MPG er, at det siden kvalitetsreformen i 2007 i dag er et uformelt krav, at offentlige ledere på et vist niveau har en lederuddannelse på masterniveau. MPG har fortsat udviklingspotentialer, og der er fortsat målgrupper, hvor MPG's tilstedeværelse kan styrkes. Den største udfordring på længere sigt kan blive manglen på dansktalende forskere med viden om og indsigt i den offentlige sektor, personligt lederskab, leadership og ledelse af digitalisering, AI og teknologi mere bredt.

Master of Business Development (MBD) har for nuværende en særlig markedsposition som den eneste fleksible, ECTS-givende masteruddannelse i Danmark med en bred erhvervsrettet profil målrettet den private sektor. De primære alternativer/konkurrenter er MBA-uddannelser, både fra CBS, private udbydere og andre danske universiteter. Fra et deltagerperspektiv kan også private kursusudbydere samt CBS Executive Fondens sommer- og vinter skoler ses som alternativer til MBD's fag. Fondens kurser placerer sig som et godt supplement eller pipeline til MBD' ECTS og gradsgivende udbud.

Full-time MBA (FT-MBA) opererer i et ekstremt konkurrencepræget, internationalt landskab, og der opleves en stigende kompleksitet i rekrutteringen af de bedste kandidater. FT-MBA-kandidater søger ofte i gennemsnit 5-6 forskellige uddannelser på tværs af Europa. Den gennemsnitlige overvejelsestid er 18-24 måneder, så det er typisk en lang beslutningsproces, hvor rankings og akkrediteringer indgår som benchmarks for uddannelsernes kvalitet. De væsentligste triple-akkrediterede og sammenligneligt rankede Business Schools, der vurderes som de nærmeste konkurrenter er Rotterdam School of Management (RSM), Amsterdam Business School, ESMT Berlin, Trinity College Dublin, SDA Bocconi og HEC. CBS' FT-MBA har aktuelt succes med at tiltrække et tilfredsstillende antal kvalificerede kandidater med den ønskede diversitet på holdet. Bæredygtighed og ansvarligt lederskab er for mange også vigtige kriterier ift. uddannelsens indhold. Her står CBS relativt stærkt, omend mange Business Schools i verden formentlig med rette kan anføre, at de er på mindst samme niveau som CBS.

Kandidaterne har også fokus på andre USP: 1) post MBA-karrieremuligheder, 2) automatisk 3-årigt post MBA-visum, 3) støtte ift. kontakt til virksomheder, 4) København som destination, hvor erhvervslivets styrke som karrieredestination er attraktiv bl.a. kombineret med Nordic Nine værdier i såvel undervisnings- og ledelsesstil. 5) CBS' status som non-profit universitet er også et aktiv i rekrutteringen, da mange deltagere finder det attraktivt, at deres *tuition fee* går til egen uddannelse. 6) og endelig er FT-MBA designet som et 12-måneders intensivt program med en overskuelig holdstørrelse af ca. 45 en parameter, der adskiller CBS' fra konkurrenterne. CBS' akkrediteringer og placering på relevante rankings er dog, sammen med størrelse på og mængden af stipendier, som vi kan tilbyde, de mest betydningsfulde for uddannelsens konkurrenceevne. Begge dele kan formentlig styrkes med et øget fokus fra flere dele af CBS.

Executive MBA (EMBA) har som mål at være den førende EMBA i Norden og at være blandt "Tier 2" EMBA-uddannelser i Europa. I Danmark er nogle alternative tilbud hos DTU, Henley og AVT. Aalborg og Århus Universitet samt Niels Brock tilbyder også EMBA-programmer, men har et mere lokalt fokus og er ikke akkrediterede i samme omfang som CBS. I en skandinavisk kontekst er Stockholm School of Economics og BI Norwegian Business School vores nærmeste konkurrenter. Regionalt er EMBA sammenlignelig med St. Gallen og IMD, og ofte søger kandidater ind på både CBS og disse programmer. Det lykkes hvert år, at få potentielle kandidater til at vælge CBS, men der er også en trafik den anden vej. Nogle af de største danske virksomheder foretrækker de internationale programmer til deres ledere for at bl.a. at øge deres internationale netværk, men også fordi CBS i visse sammenhænge i Danmark stadig mest opfattes som en "grunduddannelsesinstitution".

Rekrutteringstiden for EMBA studerende er op til 36 måneder. Der er kontinuerligt stort fokus på at styrke rekrutteringsstrategier og -indsatser. Samtidig er den løbende fornyelse af det faglige indhold essentiel, så EMBA valgfrie elementer hele tiden spejler de aktuelle temaer, som optager målgruppen. Således er AI for nylig blevet et væsentligt element i digitaliseringsvalgfaget, og "*a sustainable approach to leadership*" er blevet bærende i valgfaget *Governance & Sustainability*.

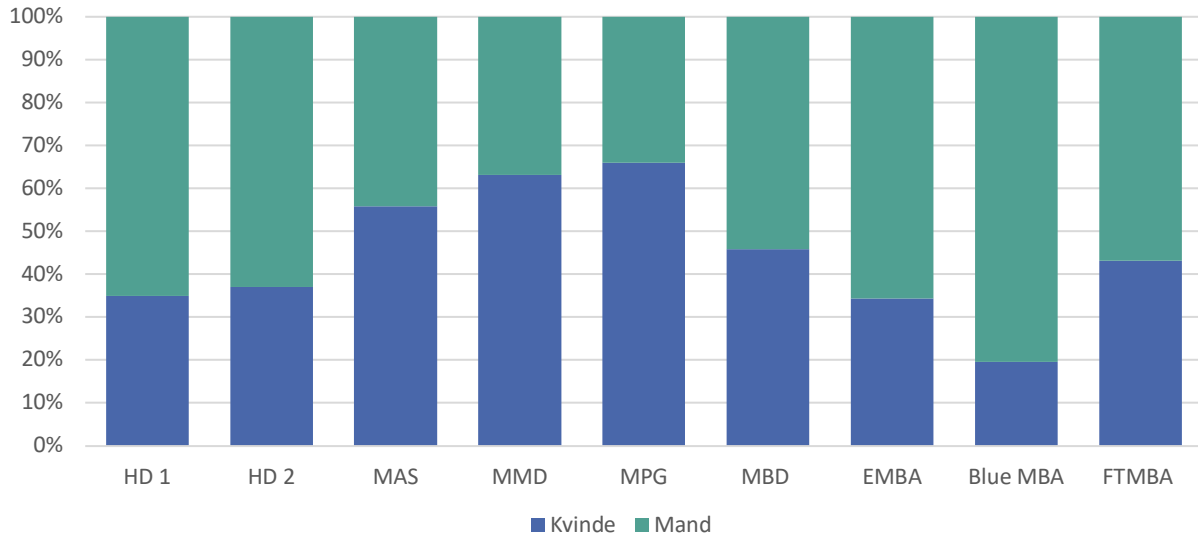
Executive MBA i Shipping og Logistik (Blue MBA) oplever, at interessen for efter- og videreuddannelse inden for den maritime sektor er steget markant i løbet af de seneste år. Det gælder både korte udviklingskurser, interne forløb i virksomheder og hele uddannelser, hvilket også ræsonnerer med CBS' lancering af HD2 Maritime. Konkurrencen er stigende, men Blue MBA er globalt set stadig et af de mest attraktive uddannelses tilbud på masterniveau. De væsentligste fokusområder for udviklingen på Blue MBA er aktuelt bæredygtighed, miljøpåvirkning, klimaændringsdagsordenen og digitalisering.

Fordi Blue MBA er industrispecifik, er konkurrentbilledet anderledes end for de 2 øvrige programmer. De væsentlige konkurrenter er bl.a. Middlesex University London, BI Norwegian Business School og NTU i Singapore. Fra et deltagerperspektiv er desuden Lloyds Maritime Academy i London, Independent Science and Technology i Athen, Indian Maritime University i Chennai i Indien, Università Telematic Internazionale i Italien og Cyprus Business School alternativer, som overvejes. Blue MBA's markedspositionering, faglige profil og sammensætning er derfor meget globalt fokuseret. En stærk USP er, sammen med CBS' triple-crown, at København er et centrum for den globale shipping og logistikindustri. Kombineret med at Blue MBA trækker på maritimt fokuserede forskere fra bl.a. Bayes Business School, Cranfield School of Management og University of Bremen gør, at Blue MBA klarer sig godt. Alle pladser har været udsolgt de senere år, hvilket også ser ud til at blive tilfældet med det hold der starter i 2025.

2. Deltagernes køn, alder og bopæl

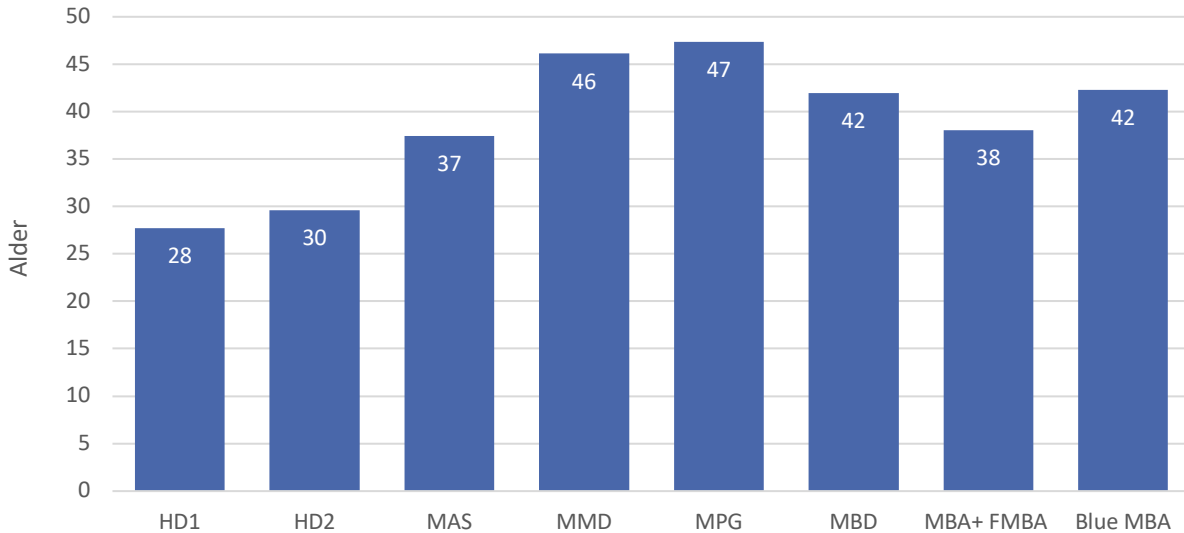
Kønsfordelingen er en blandt flere dimensioner, og alle programmer arbejder på forskellig vis for en så lige kønsfordeling som muligt. I 2023/2024 var 42% af samtlige deltagere kvinder og 58% mænd. Det dækker over variationer, hvor mænd er i overtal på HD- og MBA-programmerne, og kvinderne er i overtal på Master-programmerne.

Figur 14: Deltagernes kønsfordeling



Kilde: CBS' insight, 2023/2024

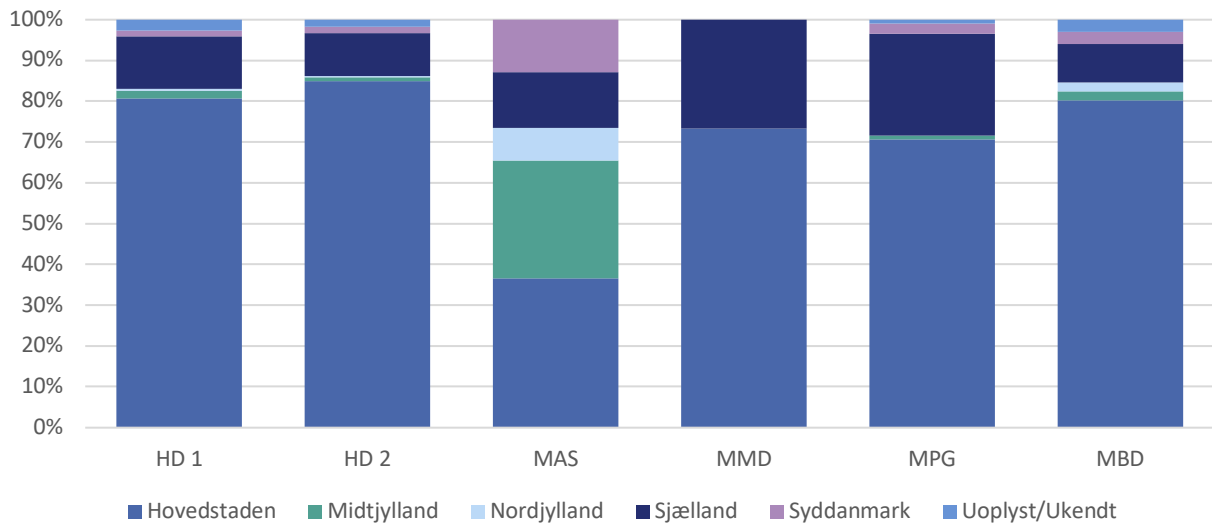
Figur 15: Deltagernes gennemsnitsalder



Kilde: Uddannelse- og forskningsministeriets datavarehus.

Note: Deltagernes gennemsnitsalder på kursusstart beregnet for personer, der har en valid fødedato (i data) i studieåret 2022/2023. I UFMS datavarehus er EMBA og FT-MBA samlet under en uddannelse. FT-MBA trækker aldersgennemsnit ned, EMBA trækker det op. (MBA-området uddyber, at gennemsnitsalderen ved deres optag i 2022 var 30 år på FTMBA og 40 år på EMBA.)

Figur 16: Deltagernes bopælsregion



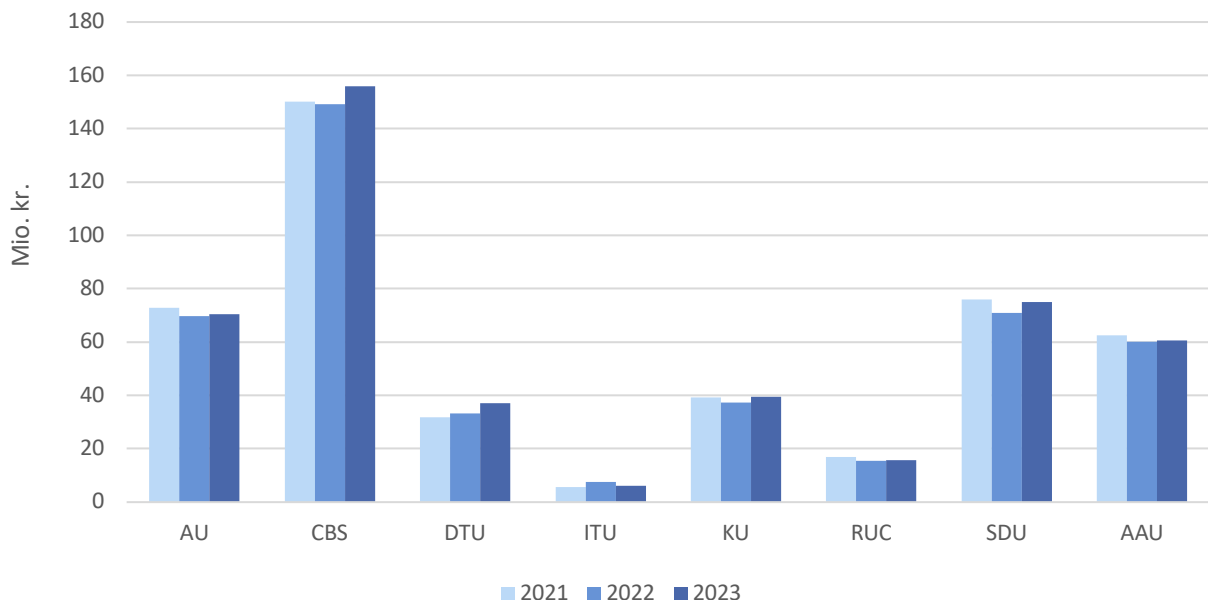
Kilde: Uddannelse- og forskningsministeriets datavarehus.

Note: Personens bopæl (region) opgjort primo kvartalet for kursets starttidspunkt. Grupper på under 5 vises ikke. Dvs. hvis der på en uddannelse er 3 fra Midtjylland, kan det ikke ses. Uoplyst/Ukendt dækker over ikke dansk bopæl. Viser deltager i studieåret 2022/2023.

3. Deltagerbetalinger fra EVU på danske universiteter

I 2023 udgjorde CBS' EE- deltagerbetalinger ca. kr. 156 mio., hvilket er ca. dobbelt så meget som de næststørste SDU og AU med hhv. ca. kr. 75 mio. og kr. 71 mio. i 2023. CBS henter ca. 34% af sektorens samlede deltagerindtægter, der total set udgør ca. kr. 461 mio.

Figur 17: Oversigt over danske universiteters deltagerbetaling

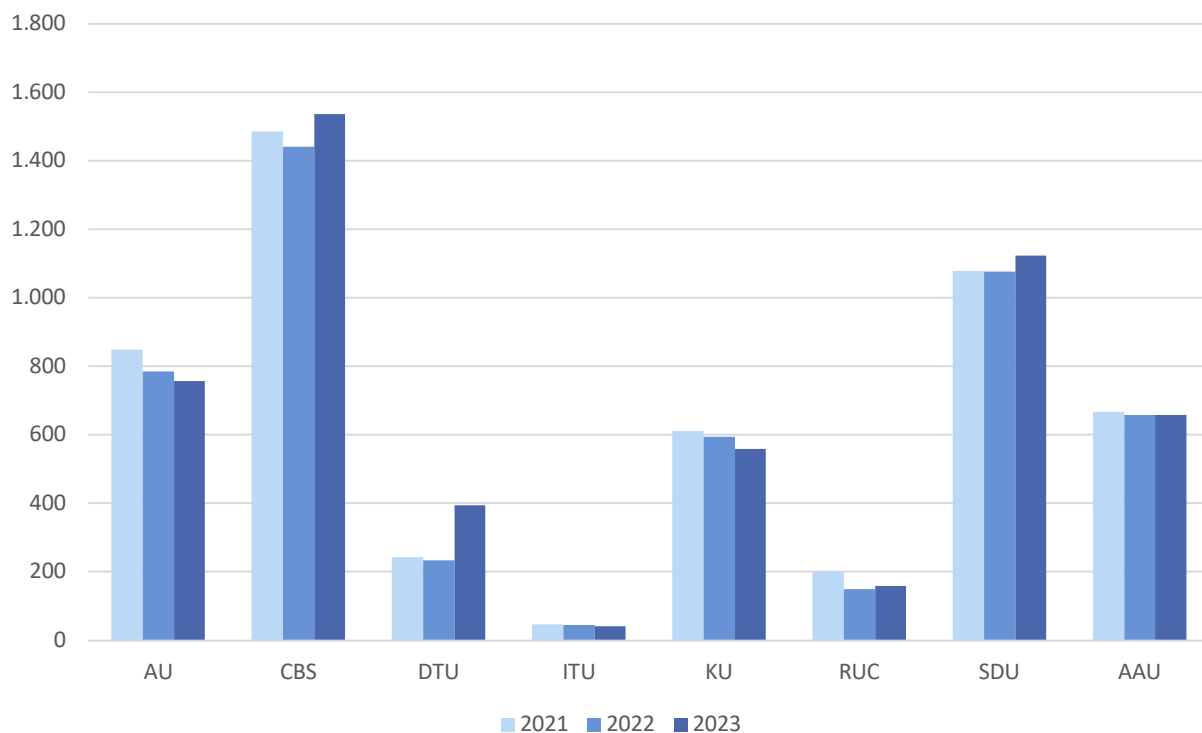


Kilde: Danske Universiteters Statistiske Beredskab.

4. Antal EVU-deltagere på danske universiteter opgjort som studenterårsværk

Kigges på impact igennem antal individer der deltager på gradsgivende efter- og videreuddannelse opgjort i antal studenterårsværk, og på hvor mange der færdiguddannes fra universiteternes efter- og videreuddannelse årligt, er CBS større end de andre danske universiteter. Se figur 7. Sammenlignes antallet af studenterårsværk – dvs. samlet i STÅ enheder – ligger CBS væsentligt højere end de øvrige universiteter. Aktivitetsniveauet på CBS svarer til mere end 1.500 studenterårsværk. SDU har næsthøjeste aktivitetsniveau med lidt mere end 1.100 studenterårsværk. Antallet er stigende fra 2021 til 2023 med et svagt fald i 2022, hvor der pga. eftervirkninger af corona-perioden var lidt færre tilmeldinger til bl.a. de fleksible masteruddannelser. Den udvikling ses vendt i 2023.

Figur 18: Deltagerantal opgjort som studenterårsværk

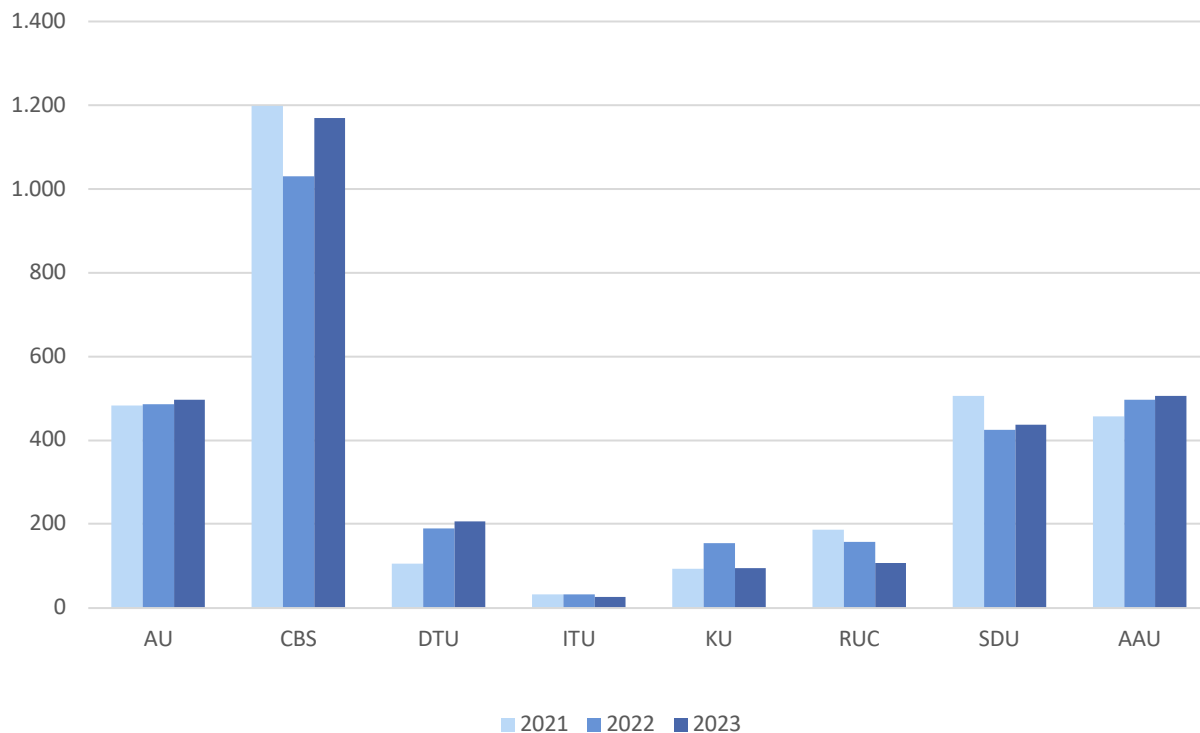


Kilde: Danske Universiteters Statistiske Beredskab.

5. Antal færdiguddannede fra EVU på danske universiteter

Ses på antallet af færdiguddannede fra universiteternes efter- og videreuddannelser (figur 8), så ligger CBS også væsentligt over de øvrige universiteter. Næsten 1.200 personer dimitterede med en grad fra CBS i 2023. Det er 38% af det samlede antal efter- og videreuddannelses-dimittender på alle universiteter. Efter CBS ligger AAU med lige over 500 dimittender og AU med lige under 500 dimittender.

Figur 19: Antal færdiguddannede



Kilde: Danske Universiteters Statistiske Beredskab.

Også her ses i 2022 et mindre dyk. Dette skyldes dels et mindre dyk i aktiviteterne på de fleksible uddannelser samt at to af CBS' kohortuddannelser har optag (og afslutter) hver andet år.

6. Medlemmer af Advisory Boards

HD

Anders Lauesen, Selvstændig
Mette Nielsen, Chefkonsulent, Forskning, videregående uddannelser og mangfoldighed, DI
Nibras Aziz, Barselsvikar for Mette Nielsen, DI
Jytte Seidelin, HR Development Partner, Danske Bank
Lars Djernæs, Afdelingschef, Finanssektorens arbejdsgiverforening
Ane Bisgaard, Chefkonsulent, Politik, kommunikation og analyse, FSR
Morten Jung, Dansk Erhverv
René la Cour Sell, Censorformand, Det erhvervsøkonomiske censorkorps
Tina Thomsen, HR-direktør, Synoptik

MPG

Adam, Wolf, Adm. Direktør, Danske Regioner
Jan Bjørn, Rektor, Politiskolen
Erik Kjærgaard Andersen, Direktør, Holbæk Kommune
Lau, Svendsen-Tune, Direktør, DM (Dansk Magisterforening)
Marie Munk, Økonomidirektør, Det Kgl. Teater
Martin Magelund Rasmussen, Centerdirektør, HovedOrtoCentret, Rigshospitalet
Sophus Garfiel, Departementschef, Digitaliserings- og Ligestillingsministerium
Henrik Kolind, Kommunaldirektør, Roskilde Kommune
Kirstine Vestergård Nielsen, Centerdirektør, Region Hovedstaden
Lars Frelle, Departementschef, Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet
Søren Hartmann Hede, Adm. Direktør, Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune
Ruth Gøjsen, Chef for organisation og læring, Democracy X
Lisbeth Lintz, Formand, Akademikerne
Nanna Højlund, Næstformand, Politisk Ledelse, Fagbevægelsens Hovedorganisation
Christian Liebing, Direktør, Medarbejder og Kompetencestyrelsen
Astrid la Cour, Direktør, SMK
Flemming Mathiasen, Generalmajor, chef, Forsvarsakademiet
Jakob Thune, Kommunaldirektør, Hvidovre Kommune
Niels Reichstein Larsen, Sygehusdirektør, Næstved, Slagelse og Ringsted sygehus

MAS

Christer Tønder Bell, Skattechef, LEGO
Clive Baxter, Head of Tax Policy and Controversy, Huawei
Flemming Mortensen, Viceformand for FSR's skatteudvalg og partner, Acor Tax - KPMG
Klaus Okholm, Formand for FSRs skatteudvalg, og Partner, PwC
Lars Loftager Jørgensen, Partner, Deloitte
Lærke Hesselholt, Advokat, Master i skat, Grant Thornton
Michael Kirkegaard Nielsen, Advokat, Gorrissen Federspiel
Niels Winther-Sørensen, Professor, dr. jur., partner, CORIT Advisory
Nikolaj Bjørnholm, Advokat i bjornholmlaw
Ole Bendixen, Senior Advisor, BENDIXEN Tax Governance
Steffen Sværke, Advokat, Kammeradvokaten
Søren Dalby Madsen, CEO, Senior partner, KPMG

MAS, fortsat

Winnie Jensen, Direktør, Skatteankestyrelsen
Merete Engel, Kontorchef fra Administrations og servicestyrelsen
Anita Illum, Chefkonsulent, DTS
Lene Schönebeck, Skattechef, Finans Danmark

MMD

Lars Munch, Bestyrelsesformand, adjungeret professor, formand for AB.
Pia Palm, Partner og seniorkonsulent, Essens Consulting
Søren Friis Møller, Direktør, Culturaldemocracy.dk, PhD og ekstern lektor, CBS
Nikolaj Stagis, CEO, Stagis A/S
Mette Gregersen, COO, Copenhagen Business Hub, Erhvervshus Hovedstaden
Peter Ekebjerg, Chefpolitiinspektør, Rigspolitiets Nationale Beredskab
Maria Vera Holm, Global Head of People Experience and Technology, FLSmidth
Katrine Hornum-Stenz, Chefjordemoder, Hvidovre Hospital
Jakob Frølund, HR Business Partner, Novo Nordisk A/S
Eske Vinther-Jensen, Administrerende direktør, Common Consultancy
Simon Lund Poulsen, HR Business Partner, Novo Nordisk A/S
Sille Frydendal, Efteruddannelsesleder, Københavns Professionshøjskole
Janus Christoffersen, Enhedschef, Københavns Kommune

MBD

Tanja Villumsen, Bestyrelsesmedlem, PharmaDanmark
Christoffer Bjørk Petersen, HR Manager, Marel A/S
Danielle Bjerre Lyndgaard, Senior HR Partner, Jyske Bank
Finn Junge Jensen, Ekstern lektor og fhv. rektor, CBS
Kinga Szabo Christensen, Chef for Ledelsesudvikling og Produktivitet, Dansk Industri (DI)
Jens Priergaard Nielsen, Vice President, Niras
Majbrit Borup, Nordic HR Manager, Ecolab
Martin Bøge Mikkelsen, Investor og rådgiver, MBMikkelsen Holding ApS
Mette Worre Johansson, CODAN
Niels Korsholm, Rådgiver og investor, Korsholm Ventures
Ole Eklund, Rådgiver og investor, EKLUND & MORE ApS
Silas Bjørch, Business Manager, Accenture

EMBA & FTMBA

Charlotte Fly Madsen (chairman), Head of Retail, Sales, People and Culture, Frederik Bagger
Claudia S. Mathiasen (vice-chairman), Advokat, Managing Partner, Winsløw Advokatpartnerselskab
Paul Hargreaves, Chief Development Officer, Spago Naonmedical AB
Isaac van Der Mark, Centra Finance Director, ISS Facility Services
Sergio Gomez, Investment Operations Risk Principal, SimCorp
Nitika Kaushal, Associate Manager, Novo Nordisk
Rachel Crawford, Programme Manager, European Energy
Helle Gammelgaard, Head of ESG, Copenhagen Infrastructure Partners
Christian Emborg, Active investor/Board member, Sincere Aquaculture

Blue MBA

Prashant Widge, Head of Public Affairs, South Asia at Maersk, India

Saunak Rai, Head of "FuelNG", and also Chairman of National Technical Committee for Bunkering (Cryogenic and Gaseous Fuels), Singapore

Lars Hoffmann, Vice President & Head of BU MED her: DFDS Mediterranean, Turkey

Juan Carlos Perez Ferretti, Chief Executive Manager, Chile

Dorte Thuesen Christensen, Vice-President Operations & Claims t HAFNIA, Denmark

Mattias Ottosson, HSE Delivery Manager at Noble Corp., USA

Napo Ramodibedi, Executive Chairman, Mendi Group, South Africa

7. Studiegebyrer på EE-området (fuld uddannelse)

HD fra kr. 54.600 til kr. 77.100

Masterprogrammer fra kr. 144.400 til kr. 230.000

MBA-programmer kr. 365.000 til kr. 440.000

Punkt .: 15.15-15.25 Pause

7. STRATEGI: GODKENDELSE AF PORTEFØLJEN AF TVÆRGÅENDE STRATEGISKE INDSATSER, KOMMENDE DEEP DIVES OG CBS' AI STRATEGI

Spør 3: Strategiopfølgning og -udvikling

CBS' tværgående strategiske portefølje

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.

Bestyrelsen følger som en del af dens årshjul med i og træffer beslutning om porteføljen af de tværgående strategiske indsatser. På bestyrelsesmødet den 4. oktober 2024 fik bestyrelsen en status på porteføljen, ligesom direktionen præsenterede sine anbefalinger til den fremtidige portefølje. Bestyrelsen drøftede direktionens anbefalinger på mødet den 4. oktober 2024 og gav en række input. Direktionen har lyttet til bestyrelsens input og har udarbejdet en revideret indstilling vedrørende den fremtidige portefølje (bilag 7.1).

Deep dives i 2025

Som en del af strategiopfølgningen beslutter bestyrelsen hvert år pba. oplæg fra direktionen, hvilke strategiske indsatser bestyrelsen skal gå i dybden med på de kommende møder. Direktionen foreslår, at bestyrelsen i 2025 går i dybden med følgende strategiske indsatser:

- Marts: Societal Impact – præsentation af CBS showcases inden for områderne 'Responsible Leadership' og 'AI'
- September: Future Educational Landscape and Lifelong Learning – præsentation af status på implementering af kandidatreformen.

CBS' AI strategi

Direktionen har, med afsæt i bestyrelsens drøftelser, arbejdet videre med en konkretisering af vision og målsætninger ift. en kommende strategisk indsats vedrørende Artificial Intelligence (AI). Disse er beskrevet i oplægget til en AI strategi, som er beskrevet i bilag 7.2. Louisa Loran, Jan Damsgaard og Mikkel Flyverbom har kommenteret på oplægget, som også har været i høring hos institutterne via institutledere, hos administrative ledere, i Akademisk Råd og i HSU. Tilbagemeldingerne er indarbejdet i det foreliggende oplæg og indarbejdes også i implementeringen fremadrettet. Bestyrelsens input vil også blive indarbejdet i den efterfølgende plan for implementering. Indsatsen forventes igangsat pr. 1. januar 2025.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender, at den fremtidige portefølje består af 6 tværgående strategiske indsatser som beskrevet i bilag 7.1.
- Bestyrelsen godkender direktionens forslag til, hvilke strategiske indsatser bestyrelsen skal gå i dybden med (deep dives) i løbet af 2025 som beskrevet i bilag 7.1.
- Bestyrelsen bakker op om direktionens forslag til AI strategi (bilag 7.2) som afsæt for at udarbejde en videre plan for implementering fra 2025 og fremefter.

Bilag:

7.1. Indstilling vedrørende CBS' fremtidige tværgående strategiske portefølje og kommende deep dives

7.2 CBS AI strategy

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

Indstilling vedrørende CBS' fremtidige tværgående strategiske portefølje og kommende deep dives

1. Indledning

CBS fik i juni 2020 en ny strategi, der udstikker en ramme og retning for CBS med fokus på at skabe positive forandringer gennem samarbejde med en bred vifte af eksterne interessenter.

Strategien realiseres bl.a. gennem en række tværgående strategiske indsatser, som genbesøges hvert år på bestyrelsens seminar i november. Den aktuelle portefølje af indsatser blev godkendt af bestyrelsen på dens møde den 5. februar 2024.

På bestyrelsesmødet den 4. oktober 2024 blev bestyrelsen præsenteret for direktionens anbefalinger til den fremtidige portefølje (oversigt 1). I anbefalingerne indgik også et forslag til, hvilke indsatser der skulle overgå til en 'implementeringsfase', hvormed fremdriften ikke længere monitoreres af bestyrelsen.

Oversigt 1. Oversigt over direktionens anbefalinger til den fremtidige tværgående strategiske portefølje

Indsats	Udvikling: Fortsætter i den strategiske portefølje	Implementering: Flyttes fra den strategiske portefølje	Drift: Indgår ikke i den strategiske portefølje
Nuværende indsatser			
Green Transition	X		
CBS Leadership (med fokus på Responsible Leadership)	X		
Nordic Nine	X		
Student Life Transitions & Well-being		X	
Lifelong Learning - (omdøbes til 'Master's Reform & Lifelong Learning')	X		

Global Impact (omdøbes til 'Societal Impact')	X		
Diversity & Gender Equality		X	
Forslag til fremtidige indsatser			
Artificial Intelligence & Digitalization	X		

2. Bestyrelsens drøftelse af direktionens anbefalinger

Bestyrelsen drøftede direktionens anbefalinger på mødet den 4. oktober 2024 og gav følgende input:

Overordnede bemærkninger

- Der var opbakning til forslaget om at flytte en række af de tværgående strategiske indsatser fra porteføljen, hvormed monitoreringen af indsatser overgår fra bestyrelsen til direktionen.
- Der var opbakning til at reducere antallet af tværgående strategiske indsatser i porteføljen.
- Der var en opfordring til at tydeliggøre sammenhængen mellem de tværgående strategiske indsatser.
- Der blev efterspurgt mere konkrete målepunkter for de tværgående strategiske indsatser.

Nordic Nine

- Der blev gjort opmærksom på, at det er vanskeligt at indtænke Nordic Nine i læringsmålene og dermed at skulle eksaminere i de ni kapabiliteter. I stedet bør Nordic Nine indtænkes i kursusbeskrivelser. Derudover var der et ønske om at konkretisere det videre arbejde med Nordic Nine.

Master's Reform & Lifelong Learning

- Der var enighed om, at det er vigtigt, at de studerende – som CBS' centrale 'kunde' - afspejles i den strategiske portefølje. På den baggrund var der en opfordring til, at studentertrivsel indtænkes i indsatsen vedrørende 'Master's Reform & Lifelong Learning': det skal være attraktivt for de studerende at vælge de nye kandidatuddannelser til trods for, at uddannelserne bliver komprimerede ift. de nuværende kandidatuddannelser.
- Der var en opfordring til at genoverveje titlen på indsatsen 'Master's Reform & Lifelong Learning', så den signalerer det mulighedsrum, der følger med kandidatreformen.

Societal Impact

- Det er vigtigt, at indsatsen vedrørende 'Societal Impact' fortsat har et globalt udsyn.
- Det blev foreslået at se 'Societal Impact' som en paraply over indsatserne 'Green Transition', 'Leadership' og evt. 'Artificial Intelligence & Digitalization'.

Artificial Intelligence & Digitalization

- CBS skal ikke alene have fokus på AI som ny teknologi, men også på data, digitalisering, arbejdsprocesser og forandringsledelse.

- CBS skal især indtænke AI i uddannelserne og i forskningsområder (*AI as a topic*) og dernæst overveje, hvordan AI bedst muligt kan understøtte CBS' undervisning, forskning og administration (*AI as a tool*).
- Der er uendelige muligheder, men der er samtidig økonomiske, juridiske og etiske begrænsninger ift. AI. Det er derfor vigtigt at prioritere de AI-initiativer, der skaber mest mulig værdi for CBS og CBS' impact.

3. Direktionens overvejelser i forlængelse af bestyrelsens input

Direktionen har lyttet til bestyrelsens input, som har givet anledning til nedenstående overvejelser.

En reduceret portefølje, en ny organisering og (delvis) ny navngivning

En tilbagevendende konklusion på bestyrelsesmøderne har været, at CBS' strategiske portefølje er omfattende. Det er også baggrunden for, at det på bestyrelsesmødet den 5. februar 2024 blev besluttet at reducere porteføljen fra 11 til 7 indsatser. Samtidig er flere af indsatserne i den aktuelle portefølje kendetegnet ved, at de ikke længere befinder sig i en udviklingsfase, men at det videre arbejde i højere grad sigter mod implementering.

På den baggrund anbefaler direktionen, at den fremtidige strategiske portefølje organiseres under nedenstående overskrifter mhp. at tydeliggøre sammenhængen mellem indsatserne.

1. Responsible Business
2. Future-Ready Capabilities

Under disse overskrifter foreslår direktionen en fremtidig portefølje bestående af følgende 6 indsatser:

Responsible Business	Future-Ready Capabilities
1. Societal Impact	4. Nordic Nine (Capabilities for a Positive Future)
2. Green Transition	5. Future Educational Landscape and Lifelong Learning
3. Responsible Leadership	6. Artificial Intelligence and Digitalization

Nedenfor følger en kort gennemgang af direktionens overvejelser i relation til hver af 6 ovenstående indsatser.

3.1. Societal Impact

Som bestyrelsen påpegede på bestyrelsesmødet den 4. oktober, sigter indsatserne vedrørende 'Green Transition' og 'CBS Leadership' begge mod at skabe impact. Der er således en klar sammenhæng mellem 'Societal Impact' og disse to indsatser. Samtidig er det vurderingen, at indsatsen vedrørende 'Societal Impact' fortsat er i en udviklingsfase, hvorfor der er behov for et særskilt ledelsesmæssigt fokus på målfastsættelse og fremdrift, herunder at identificere de områder, hvor CBS i særlig grad ønsker at demonstrere societal impact –

udover den grønne omstilling og ansvarlig ledelse. Det anbefales på den baggrund, at indsatsen 'Societal Impact' fastholdes i porteføljen som en særskilt indsats.

I lyset af de gode resultater, der er opnået med indsatsen 'Green Transition' (se afsnit 3.2.), vil det videre arbejde med Societal Impact blive tilrettelagt med afsæt i erfaringerne herfra og den tilgang, der rammesatte det indledende arbejde med indsatsen. Det betyder, at der i 2025 vil være fokus på følgende målsætninger:

- Beslutning om fremtidig governancestruktur, der understøtter en bedre integration af de tværgående strategiske indsatser.
- Indsamling af impactcases fra institutterne inden for områderne henholdsvis Green Transition, Responsible Leadership og AI mhp. at formidle de gode historier og få et samlet validt overblik over, hvad vi kan på CBS inden for societal impact – særligt på forskningsområdet.

3.2. Green Transition

Arbejdet med at samle, styrke og kommunikere CBS' bidrag til den grønne omstilling har vedvarende relevans og vigtighed. Som nævnt i afsnit 3.1 har indsatsen opnået gode resultater, men tilbage står fortsat ambitionen om at opnå en højere grad af ekstern finansiering. CBS forskere har i 2021-23 modtaget 172 mio. kr. i eksterne midler til "grønne projekter" (34% af total), men CBS arbejder stadig med at opnå ekstern finansiering til organisatorisk forankring. På den baggrund anbefales det, at indsatsen forbliver en del af porteføljen i 2025, indtil målet om ekstern finansiering er opnået.

Målsætninger for 2025 er:

- Øget ekstern finansiering mhp. en strategisk mobilisering på institutionsniveau.
- Uddannelsesmæssig integration/positionering mhp. at profilere CBS som et europæisk knudepunkt for samfundsvidenskabelig viden om bæredygtighed og grøn omstilling.

3.3. Responsible Leadership

Et vigtigt næste skridt i udviklingen af indsatsen "Responsible Leadership" er at tiltrække substantielle eksterne midler og relevante forskerprofiler, så CBS kan realisere ambitionen om at blive en vigtig aktør og samarbejdspartner inden for nordisk ledelsesforskning. Det anbefales, at CBS Leadership Center arbejder mod at udvikle en tydeligere profil under overskriften 'Responsible Leadership' omfattende klassisk ledelse og de wicked problems som opstår i krydsfeltet mellem udfordringer med bæredygtighed, teknologi og geopolitik.

Målsætningerne for 2025 for CBS Leadership Center er:

- Indsamling af "impact-cases" fra institutterne inden for Leadership mhp. at formidle de gode historier og få et samlet overblik over CBS's aftryk på og samarbejde med omverdenen inden for responsible leadership.
- Udarbejdelse af en fundingstrategi, der skal understøtte arbejdet med at tiltrække et substantielt niveau af eksterne midler samt relevante forskerprofiler.

- Integration af resultater fra Leadership Think Tank i undervisningsselementer fx på executive-området.
- Udvikling af partnerskaber med eksterne aktører med udgangspunkt i arbejdet fra tænketanken.

3.4. Nordic Nine (Capabilities for a Positive Future)

Nordic Nine udgør et vigtigt brand for CBS, hvilket også understøttes af CBS' aftagere og internationale partnere. Selv om de fleste kan se intentionen med og værdien af Nordic Nine, er CBS ikke i mål med at få forankret Nordic Nine på samtlige uddannelser. Med implementeringen af den nye governancestruktur får de nye studieledere/studienævn og det nyetablerede uddannelsesforum en central rolle i arbejdet med at indtænke Nordic Nine kompetencer i kursusbeskrivelser – også for de nye kandidatuddannelser.

Målsætningerne for 2025 er:

- Onboarding af ny programleder.
- Den løbende udvikling og integration af Nordic Nine i kursusbeskrivelser forankres i de nye studienævn og Uddannelsesrådet.
- Løbende integration af Nordic Nine i undervisningen med afsæt i udbredelsen af Nordic Nine playbook på tværs af uddannelser.
- Monitorering af implementering af Nordic Nine via Assurance of Learning (læringsmål).

3.5. Future Educational Landscape and Lifelong Learning

Opgaven med at implementere kandidatreformen er et omfattende udviklingsarbejde, som kræver ledelses-, udviklingskraft og følgeskab på tværs af CBS. Indsatsen vedrørende Lifelong Learning fordrer en central afklaring vedrørende efter- og videreuddannelse for 75-ECTS kandidatuddannelser. I lyset af, at en række af konsekvenserne af kandidatreformen fortsat ikke er kendt, er det forventningen, at der løbende vil være behov for at rescope indsatsen over de(t) kommende år.

Målsætningerne for de kommende år er:

- Porteføljereview på kandidatområdet.
- Udvikling af nye programmer i nye formater.
- Afprøvning af nye programmer via piloter.
- Udvikling af 45 ECTS videreuddannelse i forlængelse af 75 ECTS kandidatuddannelser.
- Flere engelsksprogede studiepladser.

3.6. Artificial Intelligence and Digitalization

Indsatsen rammesættes med CBS' AI-strategi, som drøftes som et særskilt dagsordenspunkt på bestyrelsesmødet den 10. december 2024. Der er allerede igangsat et arbejde med at indsamle konkrete impact-cases fra institutterne mhp. at synliggøre de gode historier og skabe et overblik over CBS' viden og kompetencer indenfor AI.

I det videre arbejde vil der være fokus på både forskningsbaseret og uddannelsesbaseret brug af AI med respekt for den tætte indbyrdes afhængighed, der er mellem disse. Der sigtes

mod en fuldt skaleret AI-integration på tværs af alle uddannelsesprogrammer og forskningsområder inden 2027.

Målsætningerne for de kommende år er:

- Indsamling af impactcases fra institutterne mhp. at formidle de gode historier og få et samlet validt overblik over, hvad vi kan på CBS inden for AI.
- Prioritering af centrale indsatser og fastsættelse af mål.
- Adgang til ChatGPT og andre relevante AI-værktøjer understøttet af en klart defineret juridisk og etisk ramme.
- Udvikling af 'CBotS'.
- Udvikling af en tværgående AI governance struktur mhp. at sikre effektiv beslutningstagning og koordinering på tværs af afdelinger.
- Omfattende træningsprogrammer mhp. effektiv udnyttelse af AI-værktøjer og -teknologier.
- Udvikling af en datastrategi, som adresserer datastyring, privatliv, sikkerhed og tilgængelighed.

Studentertrivsel

Direktionens anbefaling indebærer også, at indsatsen vedrørende 'Student Life Transitions & Well-being' foreslås flyttet fra den strategiske portefølje til et implementeringsspor, hvor fremdriften ikke monitoreres af bestyrelsen. Studentertrivsel er vedvarende et højt prioriteret fokusområde, og direktionen vil monitorere udviklingen i studentertrivsel via en lang række dataværktøjer, hvoraf flere indgår i CBS' kvalitetssikringssystem.

De studerende er CBS' vigtigste interessent, og studentertrivsel er en central forudsætning for at lykkes med samtlige af de strategiske indsatser i porteføljen. Et eksempel herpå er indsatsen 'Future Educational Landscape and Lifelong Learning, hvor udviklingen af nye, attraktive kandidatuddannelser skal balancere hensynet til erhvervslivets ønsker og behov med hensynet til, at de studerende skal kunne gennemføre uddannelserne i et fleksibelt og attraktivt studiemiljø. Anvendelsen af kunstig intelligens til at give de studerende feedback på indhold og studiefremdrift er et andet muligt eksempel i forlængelse af AI strategien.

5. Direktionens indstilling vedrørende deep dives i 2025

Som en del af strategiopfølgningen beslutter bestyrelsen hvert år pba. oplæg fra direktionen, hvilke strategiske indsatser bestyrelsen skal gå i dybden med på de kommende møder. Med anbefalingen om en ny overordnet organisering af de strategiske indsatser under de to overskrifter 'Responsible Business' og 'Future-Ready Capabilities' følger en anbefaling om, at bestyrelsen i 2025 behandler følgende to deep dives:

- **Marts:** Societal Impact - præsentation af CBS impactcases inden for områderne Green Transition, 'Responsible Leadership' og 'AI'.
- **September:** Future Educational Landscape and Lifelong Learning – præsentation af status på implementering af kandidatreformen.

CBS AI Strategy

1. Introduction

This AI strategy for Copenhagen Business School (CBS) is a key component of a broader digitalisation strategy, acknowledging the transformative impact of artificial intelligence (AI) and related digital technologies on education, research, operations and the wider societal landscape.

CBS contributes to solving grand challenges through strategic initiatives to optimise our core business. In this spirit, CBS aims to shape societal use of AI sustainably and responsibly as a thought leader by driving discussions on its implications on businesses and society.

The strategy builds upon a period of bottom-up experimentation and aims to establish a comprehensive framework for responsible and ethical AI integration across CBS.

Our vision is to leverage AI to enhance personalised learning, equipping our students to excel in an AI enabled world, accelerate impactful research of high quality, drive efficient operations and foster responsible business solutions addressing global challenges.

This strategy considers three fundamental ways AI impact CBS:

- AI's influence on student learning,
- its impact on how businesses operate (and thus, our research and teaching), and
- its potential to augment internal processes.

The strategy addresses these impacts through targeted initiatives across education, research, operations, and cross-cutting competence development.

We will focus on both research-based and education-based uses of AI and related digital technologies (for short AI in the following), recognising their close interdependence. Development resources will be distributed across education, research, and administration, fostering a balanced approach.

We aim for a fully scaled AI integration across all educational programmes and research areas by 2027.

Our approach will embrace a mixed portfolio of high-risk and low-risk projects, understanding that failure can be a catalyst for transformative rewards. We will prioritise open-source solutions and partnerships to accelerate implementation and foster participation within a broader ecosystem of AI systems and platforms.

While the implementation of this strategy will benefit from central management, we recognise the need for decentralisation in the daily use of AI, emphasising local autonomy and engagement. A clear commitment to share AI learning points is vital, ensuring that learning is not an individual endeavour but a collective effort that strengthens CBS as a whole. This fosters an environment where insights and innovations are actively exchanged, benefiting the entire community.

This AI strategy will be subject to continuous revision. For effective implementation, a clear roadmap will be completed separately with concrete goals that covers the strategic initiatives. This roadmap will include many good points made by the organisation through hearings that are not included in this strategy that is kept relatively high-level.

2. Education

Responsible: Dean of Education

Objective

We will provide the knowledge necessary to build business models that leverage AI responsibly and sustainably, ensuring students are ready to grow in their positions and develop their business in an AI-centric world. This also includes incorporating ethical considerations and the social consequences of AI applications, reflecting CBS's commitment to its values and Nordic Nine principles.

CBS' educational programmes will identify areas where AI can contribute to enhanced learning, strengthening student engagement and personalising educational experiences for full-time as well as fee-paying students. This includes addressing the "one-size-fits-all" nature of traditional education and leveraging AI to create more personalised and effective learning pathways.

Students will learn to harness AI as a transformative force for responsible leadership. CBS has a critical role in equipping students with the skills to navigate and lead the thinking on business adaptation and innovation.

Initiatives

- **Adaptive Learning Platforms:** Implement AI-driven platforms to tailor learning experiences to individual student needs, improving educational outcomes and engagement. Prioritise solutions that align with the overarching goal of a fully scaled solution by 2027.
- **Curriculum Development:** Update curricula to include AI-related competencies and ethical considerations, ensuring students are equipped with the skills necessary for the evolving job market, including the critical evaluation of AI-generated outputs. Focus on integrating AI literacy across disciplines.
- **AI-Enhanced Teaching Tools:** Provide faculty with AI tools to facilitate interactive and dynamic teaching methodologies, fostering an innovative learning environment. This includes exploring the use of AI as a teaching assistant, for tasks such as providing personalised feedback and automating administrative processes. Pilot projects will be encouraged to inform broader implementation.
- **Continuously ensure the constructive alignment of intended learning outcomes, teaching and learning activities, and assessment methods in a learning environment where technologies such as AI continuously develop.**
- **Examinations and Assessment:** Ensure clarity for students and faculty on which tasks students are expected to complete with and without the use of AI. Institution-wide guidelines will be developed to standardise expectations and evaluations related to AI use, ensuring consistency

and transparency. This involves defining clear assessment criteria that reflect a balance between AI-supported skills and fundamental competencies without AI assistance. Evaluations should ensure that students both master the use of technology and have a solid understanding of the core principles of the subject.

- Fair and Transparent AI Guidelines: Develop and communicate clear policies on AI usage in education to ensure fairness and consistency. Protect students from unjust consequences by requiring clear evidence of misconduct and adhering to principles of academic integrity. Collaborate with students to refine these policies, fostering trust and mutual understanding.

3. Research

Responsible: Dean of Research

Objective

To leverage AI to accelerate research innovation and solve complex societal challenges.

Initiatives

- **AI as a Research Priority:** Make AI a central focus of the research agenda, supporting projects that advance innovation and address key societal challenges.
- **Infrastructure and Tools:** Provide sufficient infrastructure and AI tools to allow for suitable experimentation and subsequent upscaling of AI use.
- **AI-Driven Research:** Support and facilitate interdisciplinary research focused on AI, its use in business and its societal implications, promoting collaboration across departments and with external partners. Support a range of projects, from low-risk exploratory studies to high-risk, high-reward endeavours.
- **Data Analytics and Insights:** Utilise AI for advanced data analytics to uncover insights and trends that inform cutting-edge research across various disciplines. This will draw upon the expertise concerning AI's use in all of CBS' disciplines and fields of study.
- **AI within business disciplines:** Prioritise research into the use of AI within business disciplines and various business communities to ensure research-based teaching of AI within all programmes at CBS.
- **Ethical AI Research:** Prioritise research in AI ethics and governance, ensuring that developments in AI align with societal well-being and ethical standards examining AI's challenges and opportunities, emphasising its implications for business and for society.

4. Operations

Responsible: University Director

Objective

To optimise administrative processes and enhance institutional efficiency through AI integration.

Initiatives

- **Process Automation:** Implement AI solutions to automate routine administrative tasks, improving operational efficiency and freeing resources for strategic initiatives. This will include exploring AI's potential in areas like admissions, planning and resource allocation. Prioritise projects with clear Return on Investment (ROI) and scalability potential.
- **Data Management and Security:** Deploy AI for enhanced data management and security measures, ensuring the protection of sensitive information and compliance with data privacy regulations. Focus on robust data governance and security protocols.
- **Decision Support Systems:** Utilise AI to develop data-driven decision-making models that assist in strategic planning and resource allocation. Emphasise transparency and explainability in AI-driven decision-making tools.
- **Resource Allocation:** Ensure adequate allocation of resources and infrastructure to support AI-driven initiatives across the institution. Prioritise strategic resource allocation to balance risk and reward across projects.
- **Competency Development for Administrative Staff:** To maximise the benefits of AI integration, a professional development program will be established for administrative employees. This programme aims to equip employees with essential AI-related skills; offer training on data governance, privacy regulations, and ethical considerations in AI applications; foster a culture of innovation by encouraging staff to experiment with AI-driven improvements in their workflows, and enable continuous knowledge sharing, learning and adaptation to evolving AI technologies.

These initiatives will empower administrative employees to fully leverage AI solutions, enhancing both their efficiency and the institution's overall operational performance.

5. Cross-cutting Initiatives

Responsible: Vice President

Objective

To build AI competencies across CBS faculty, fostering a culture of continuous learning and adaptation.

Initiatives

- **Professional Development Programmes:** Develop comprehensive training programmes to upskill faculty in AI technologies, ethical considerations, and their applications. Offer a mix of training options to cater to diverse needs.
- **Collaborative Networks:** Encourage the formation of collaborative networks internally focused on AI to enhance organizational AI literacy. Encourage engagements with companies, universities, and other relevant external collaboration partners, enhancing knowledge exchange and innovation both nationally and internationally.
- **Governance and Implementation:** CBS will establish a dedicated AI governance body responsible for overseeing the implementation of this strategy, ensuring alignment with our ethical standards and strategic goals. Continuous evaluation and feedback mechanisms will be in place to adapt and refine our approach, fostering a culture of learning and adaptation.

6. Conclusion

By fostering innovation, collaboration, and ethical practice, for example through a policy for use of AI at CBS, CBS will enhance its contribution to societal development and prepare students and researchers to thrive in a rapidly evolving world.

The integration of AI will not only improve efficiency and effectiveness but also enhance the quality of education and research conducted at CBS.

The outlined strategic themes and initiatives will be instrumental in ensuring optimal implementation and realising the full potential of AI at CBS.

7. Implementation

7.1. Prioritisation

Objective

Define clear roles and establish a roadmap including a structured communication plan for AI integration, prioritising key initiatives and setting measurable targets.

Initiatives

- **Research Mapping and AI Dashboard:** Relevant research at the departmental level will be mapped, culminating in the implementation of an AI dashboard by Q1 2025. This dashboard will provide real-time insights into AI-related research activities, facilitating strategic decision-making.
Responsible: Dean of Research

- **AI in Education Target (2027):** A specific target will be defined for the percentage of AI-integrated content within the curriculum by 2027. This target will be reviewed and adjusted regularly to reflect progress and evolving needs.
Responsible: Dean of Education

- **AI in Administrative Processes:** A roadmap will be developed for implementing AI in key administrative functions, focusing on process automation, decision support systems, and enhanced data management. The roadmap will include pilot projects to evaluate the effectiveness and scalability of AI solutions, with clear milestones set for full-scale implementation by 2027.
Responsible: University Director

7.2. Development of Solutions

Objective

To develop and implement AI solutions that enhance teaching, learning, and research.

Initiatives

- **AI Tool Experimentation:** Access to ChatGPT and other relevant AI tools will be provided for experimentation by all faculty and staff before January 2025, supported by a clearly defined legal and ethical framework.
Responsible: University Director
- **CBotS Development:** A phased approach will be adopted for the development of "CBotS", a personalised AI tutor like Khanmigo. A strong data architecture is key to succeeding with this as well as a mature data access culture. Phase 1 (2025) will focus on piloting CBotS within a single course (e.g., statistics). Phase 2 (2026) will expand its use to an entire educational program. Phase 3 (2027) aims for full integration across all educational programs.
Responsible: Dean of Education with Vice President

7.3. Competencies and Governance

Objective

To build AI competencies across CBS and establish a robust governance structure.

Initiatives

- **AI Governance Structure:** A cross-cutting AI governance structure will be established to ensure effective decision-making and coordination across departments and administrative units. This structure will oversee the implementation of the AI strategy and address ethical considerations.
Responsible: Vice President

- **Faculty and Staff Education and Training:** Comprehensive training programs will be developed and implemented to equip faculty and staff with the skills and knowledge necessary to effectively utilise AI tools and technologies.
Responsible: Vice President and University Director

- **Ongoing Mapping of AI Solutions and Best Practices:** Continuous monitoring of AI solutions and best practices will be undertaken, including learning from other leading universities and institutions.
Responsible: Dean of Research with University Director

7.4. Data Strategy

Objective

To develop a comprehensive data strategy that enables optimal use of CBS data for AI-driven initiatives.

Initiative

- A dedicated data strategy will be developed to ensure responsible and effective use of CBS data for AI-related projects. This data strategy will address data governance, privacy, security, and accessibility concerns.

Responsible: University Director with Dean of Research

8. Responsibilities

Each member of Senior Management is tasked with providing regular updates on progress, challenges, and outcomes related to their areas of responsibility, fostering a transparent and collaborative environment for the successful implementation of CBS's AI strategy.

These responsibilities are to be carried out in coordination with the AI governance body to ensure alignment with overarching strategic goals and ethical considerations.

Vice President

- **HR Development:** Oversee the development and implementation of AI training programmes for faculty, enhancing competency and readiness to adapt AI applications in their roles.
- **Faculty Collaboration:** Foster interdisciplinary collaboration among faculty to maximise the impact of AI-driven research and educational initiatives.
- **Innovation in Academic Departments:** Encourage innovative approaches and experimentation within departments to leverage AI tools and methodologies.

University Director

- **Operational Efficiency:** Lead the implementation of AI solutions to streamline administrative processes, focusing on automation and process optimization.
- **Resource and Budget Allocation:** Manage and allocate financial and human resources to support AI-driven initiatives, ensuring prudent use of budgetary provisions.
- **HR Development:** Oversee the development and implementation of AI training programs for staff, enhancing competency and readiness to adapt AI applications in their roles.
- **Data Management and Security:** Ensure that robust data governance frameworks are in place to protect institutional data and maintain compliance with privacy standards.
- **Sustainable AI:** Address AI's environmental impact by monitoring energy consumption aiming to reduce its carbon footprint.

Dean of Education

- **Curriculum Integration:** Oversee the update and integration of AI competencies across all academic programs, ensuring alignment with departmental and institutional goals.
- **Educational Tools and Platforms:** Manage the adoption and integration of AI-enabled teaching tools and platforms that enhance learning experiences.
- **Personalised Learning:** Drive initiatives to incorporate adaptive learning technologies into educational offerings, promoting personalised and student-centered education.
- **Faculty Support and Training:** Develop and coordinate professional development programs focused on equipping faculty with the skills to leverage AI in teaching.

Dean of Research

- **Research Initiatives:** Lead the establishment of AI-focused research centres and initiatives, promoting interdisciplinary collaboration and innovation in research methodologies.
- **Ethical Research Practices:** Ensure that research involving AI adheres to ethical standards, promoting integrity and societal benefit in all research activities.

Punkt 8: 16.00-16.15 Handleplan for kønsdiversitet i ledelse

Materiale eftersende

9. ORIENTERING FRA STYRINGSDIALOGMØDE MED UDDANNELSES- OG FORSKNINGSSTYRELSEN

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

I forbindelse med indsendelsen af CBS' årsrapport 2023 indsendte CBS også en samlet opgørelse af målopfyldelsen for den strategiske rammekontrakt 2022-2025. Redegørelsen samlede op på hele kontraktperioden, herunder både på indikatorer og aktiviteter beskrevet i de årlige handleplaner. Bestyrelsen godkendte opgørelsen på bestyrelsesmødet den 20. marts 2024.

Den 19. november 2024 deltog direktionen i det årlige dialogmøde med Uddannelses- og forskningsstyrelsen (UFS) om CBS' strategiske rammekontrakt. Formålet med mødet var at gøre status på arbejdet med at implementere den strategiske rammekontrakt for 2022-2025 og de strategiske fokusområder, CBS har prioriteret for at realisere målene.

På mødet orienterer rektor om drøftelserne fra mødet i UFS.

I forlængelse af mødet gennemgår og vurderer styrelsen den samlede opgørelse af den strategiske rammekontrakt 2022-2025. CBS afventer fortsat den endelige vurdering, men det er forventningen, at styrelsen vurderer, at udviklingen i 4 ud af 5 mål er tilfredsstillende, og at udviklingen i det sidste mål er acceptabel. Hvis CBS kan fastholde eller forbedre den udvikling i de sidste to kontraktår, forventes det, at de 5 pct. af uddannelsesgrundtilskuddet, der afhænger af rammekontrakten, videreføres.

Bestyrelsen godkendte den aktuelle rammekontrakt den 2. december 2021. Rammekontrakten løber fra 1. januar 2022 til 31. december 2025. Der afrapporteres på den aktuelle rammekontrakt på bestyrelsens møde i marts 2025.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen fra dialogmødet med Uddannelses- og Forskningsstyrelsen til efterretning.

Bilag:

9.1 CBS' strategiske rammekontrakt 2022-2025

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

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



CBS

COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

HANDELSHØJSKOLEN



**Uddannelses- og
Forskningsministeriet**

København, den 8. december 2021

Handwritten signature of Torben Möger Pedersen in blue ink.

Bestyrelsesformand
Torben Möger Pedersen

København, den 20. december 2021

Handwritten signature of Jesper Petersen in blue ink.

Uddannelses- og forskningsminister
Jesper Petersen

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

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

Status og varighed

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

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

Afrapportering og opfølgning på målopfyldelse

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

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

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

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

Strategiske mål i rammekontrakten

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategisk mål 1

CBS' viden bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realiseringen af dette mål kræver således blandt andet:

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

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

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

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS styrker monodisciplinær og interdisciplinær forskning af højeste kvalitet

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

CBS får flere større tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere

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

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

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

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

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

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

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

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

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

CBS styrker den forskningsbaserede og transformativ undervisning

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS får en mere mangfoldig studenterpopulation på CBS' ordinære uddannelser

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategisk mål 4

CBS styrker de studerendes faglige udvikling og trivsel

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS studerende styrker prioritering og gennemførelse af deres studier

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

CBS studerende oplever fortsat højt læringsudbytte

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

CBS studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse

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

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

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

Motivation og ambition for målet

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

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

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

Realisering af dette mål kræver således blandt andet:

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

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse

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

Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring

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

10. ORIENTERING OM STATUS PÅ NYT STUDIEADMINISTRATIVT SYSTEM (NYT SIS-PROGRAMMET)

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

CBS har sammen med seks andre universiteter indkøbt et nyt studieadministrativt system, Nyt SIS.

Universiteterne har i 2023 valgt systemet Salesforce og Fluido som leverandør.

Det nye it-system erstatter det nuværende system STADS, som er et forældet system fra 1990'erne. Det nye studieadministrative system vil give de studerende et bedre overblik over deres uddannelsesforløb og skaber ligeledes en mere effektiv digital understøttelse og bedre sammenhæng i de studieadministrative processer.

Programmet har i maj 2024 afsluttet afklaringsfasen og har nu påbegyndt designfasen. CBS er i fuld gang med forberedelserne, og fra efteråret 2024 øges aktiviteterne ift. bl.a. forandringsledelse og processtandardisering.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

10.1 Orientering om status på nyt studieadministrativt system (Nyt SIS-programmet)

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

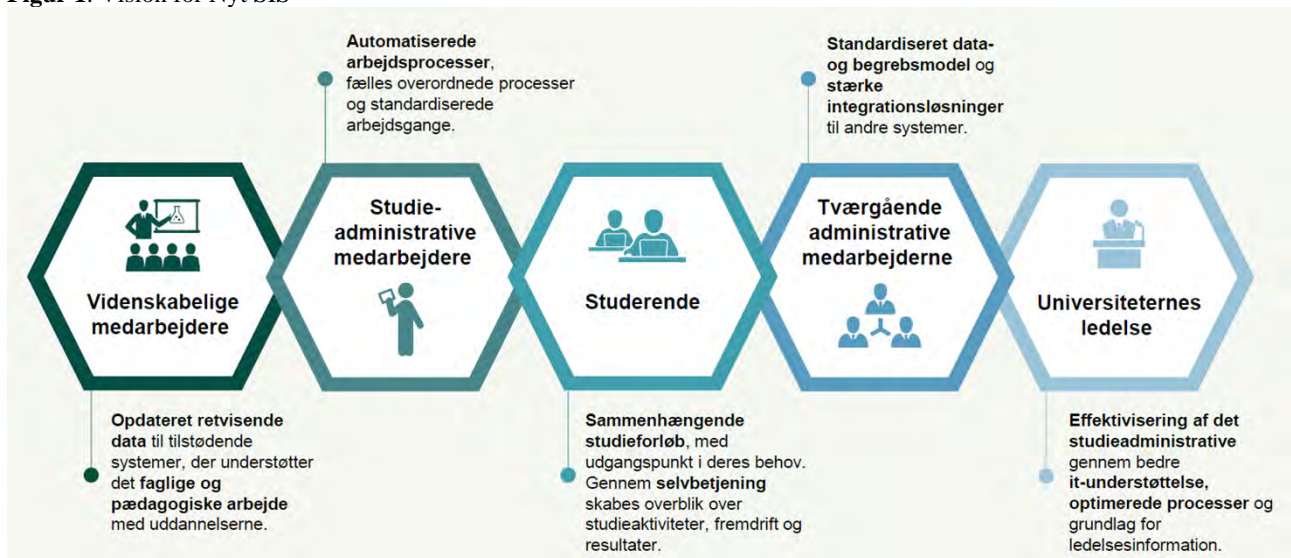
Orientering om status for Nyt SIS

Direktionen orienterer hermed bestyrelsen om status for det nye studieadministrative system Nyt SIS. Programmet, som ledes af DTU, overgik i maj 2024 fra afklaringsfasen til designfasen. Leverandøren har i efteråret 2024 ikke kunne overholde tids- og leveranceplanen, og Programstyregruppen har foretaget mitigerende handlinger. Programmet forventer, at implementeringsplanerne kan fastholdes, ligesom Programmet fortsat overholder budgettet.

Baggrund

Nyt SIS-programmet sætter **den studerendes behov i centrum** for administrationsprocessen og sikrer øget brug af selvbetjenings-løsninger, fælles overordnede processer på tværs af universiteter og automatisering af arbejdsgange (se også figur 1).

Figur 1. Vision for Nyt SIS



Bestyrelsen fik i juni 2024 en orientering om, at Nyt SIS-programmet, ledet af DTU, har valgt systemet Salesforce og Fluidio som leverandør. Programmet har i maj 2024 afsluttet afklaringsfasen og er nu påbegyndt designfasen, hvor systemet sættes op til en fælles standard for de danske universiteter. CBS er i fuld gang med forberedelserne til den lokale implementering på CBS i 2026/27, og aktivitetsniveauet er øget efter sommer 2024.

Status i det nationale program

Programmets tilstand viser både positive indikationer og udfordringer. Leverandøren har vist gode demoer af systemet, som bestyrker Programmet i valg af system. Programmet har også et godt commitment fra leverandøren Fluidio og dets moderselskab Infosys, samt platformsleverandøren Salesforce.

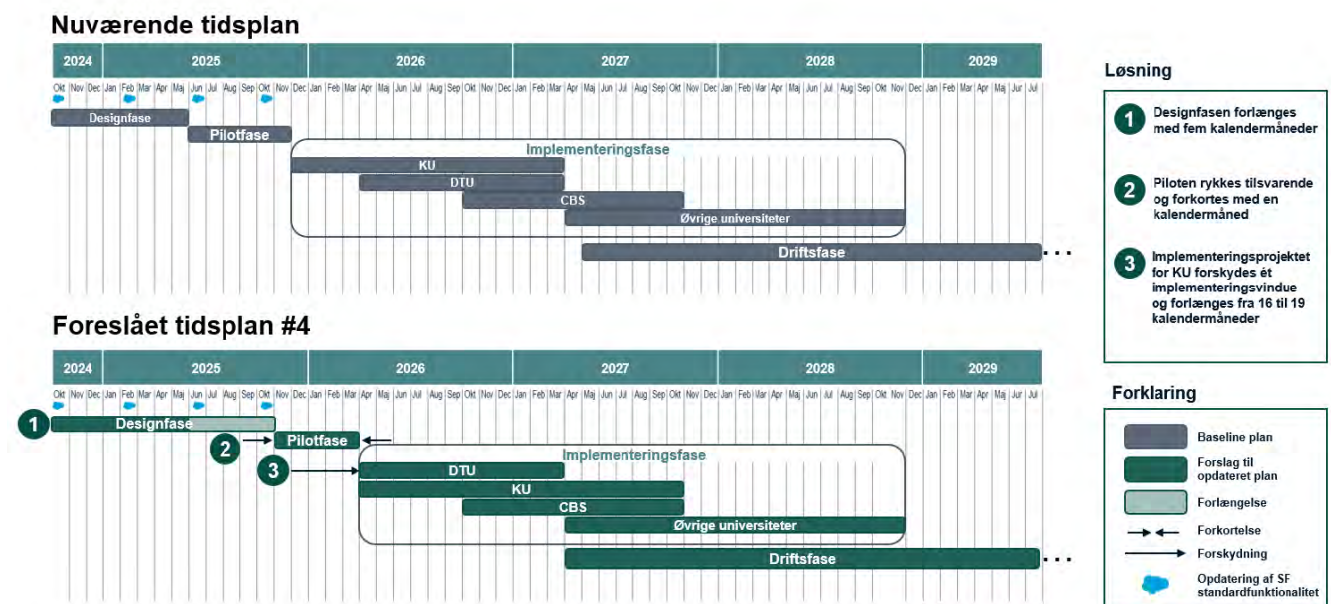
Salesforce vil gerne udbrede anvendelse af systemet inden for uddannelsessektoren, og det betyder, at Programmet kan påvirke prioriteringen af generelle forbedringer i Salesforces standardløsning til uddannelsessektoren i deres 3-4 årlige releases.

Der er dog også udfordringer i Programmet: Leverandøren Fluido har ikke kunnet overholde den planlagte leveranceplan for Release 1 af systemet i efterår 2024. Programmet har været i tæt dialog med Fluido om, hvordan leverandøren kan styrke sin projektledelse og styring af deres leverancer, samt krævet at Fluido udarbejder og overholder robuste tidsplaner. Dette har nu resulteret i, at Fluido har koblet PA Consulting på for at styrke deres projektstyring. Derudover har Fluido styrket deres bemanning af programmet og ændret samarbejdsformen med Nyt SIS-Programmet, sådan at medarbejdere fra både Fluido og Nyt SIS-programmet nu samarbejder i integrerede teams, fysisk placeret på IT-universitetet. Endvidere er der en tæt kontakt med Fluidos moderselskab Infosys og Salesforce på topledelsesniveau.

På baggrund af disse udfordringer har Programstyregruppen godkendt en justeret tidsplan, der overordnet set er ændret ved

- i) at forlænge designfasen med 5 måneder;
- ii) at rykke pilotfasen tilsvarende og forkorte den med 1 måned; og
- iii) at implementeringsprojektet for KU forskydes, mens de øvrige implementeringsprojekter fastholdes som planlagt (se også figur 2).

Figur 2. Revideret tidsplan, godkendt af Programstyregruppen



Nyt SIS-Programmet arbejder også videre på bl.a. at harmonisere de studieadministrative processer på tværs af de syv universiteter i samarbejdet. Endvidere arbejder universiteterne sammen med Programmet på en risikovurdering af de studieadministrative processer med hensyn til håndtering af persondata, informationssikkerhed, mv.

Status på CBS

Internt på CBS er forberedelserne til implementering af Nyt SIS i fuld gang, om end CBS også er afhængig af fremdriften i det nationale Program.

Disse aktiviteter omfatter bl.a.:

- kortlægning af CBS' fremtidige studieadministrative processer;
- teknisk forberedelse til, hvordan Nyt SIS skal udveksle data med andre it-systemer på CBS;
- vurdering og forberedelse af, hvilke nuværende it-systemer CBS i fremtiden skal udfase;
- samt vurdering og håndtering af datakvaliteten i CBS' nuværende studieadministrative systemer som forberedelse af datamigrering til Nyt SIS i 2027.

CBS har i efteråret 2024 mobiliseret de nødvendige ressourcer, da Programmets overgang til designfasen også medfører et højere aktivitetsniveau på CBS.

Som det fremgår, forventes den fælles løsning at være klar i efteråret 2025. CBS påbegynder implementering i 2026 og inden da skal CBS jf. aftale med leverandøren være klar med en række tekniske leverancer og planer, som skal indgå i en tillægskontrakt vedr. implementering med leverandøren, Fluidio. Mange organisatoriske enheder på CBS bliver involveret i arbejdet fra nu af, både for at kvalificere projektets leverancer, og for at forberede den omfattende forandring.

I Q1 2025 vil vi fra fællesprogrammet modtaget mere detaljerede planer, som muliggør, at vi kan lave en opdatering af vores risikoanalyse. Allerede nu arbejder vi på at pege på mitigerende handlinger for at sikre en succesfuld implementering hos CBS.

Tilsyn med Nyt SIS-programmet

Nyt SIS-programmet er underlagt tilsyn fra Statens IT-råd, som understøtter store statslige it-projekter med ledelsesrådgivning med fokus på håndtering af risici og styring af it-projekter.

Programmet skulle oprindeligt forelægge en såkaldt 'stop/go'-beslutning for Statens IT-råd i november 2024, som dog er udskudt til foråret 2025. Det betyder, at Programmet skal redegøre for it-projektets leverancer og økonomi, og Statens IT-råd vil på den baggrund give en anbefaling, om projektet kan fortsætte eller bør stoppes.

Nyt SIS-Programmet er også underlagt Uddannelses- og Forskningsministeriets tilsyn. I november 2024 har Rigsrevisionen afgivet en beretning til Statsrevisorerne om ministeriets styring af og tilsyn med det nye studieadministrative system til universiteterne. Statsrevisorerne har kritiseret skarpt, at Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) har haft en yderst mangelfuld styring it-systems budget og tidsramme. Statsrevisorerne kritik sker på baggrund af Rigsrevisionens kritik af, at UFM's styring af projektet, før det blev overdraget til universiteterne, har været meget utilfredsstillende. Rigsrevisionen konkluderer endvidere at UFM's tilsyn med projektet, efter det blev overdraget til universiteterne, også har været meget utilfredsstillende. Statsrevisorerne kritiserer således kun UFM og ikke universiteterne, og påpeger, også at universiteterne siden januar 2022 løbende har gjort ministeriet opmærksom på, at det var afgørende for projektets tidsplan og økonomi, at ministeriet forelagde et aktstykke om projektet for Finansudvalget.

11. 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.

Opfølgning på frafaldsanalysen 2024

På bestyrelsesmødet den 19. juni blev bestyrelsen orienteret om resultaterne af CBS' frafaldsanalyse 2024. Bestyrelsen stillede i den forbindelse en række opfølgende spørgsmål, som besvares i bilag 11.1.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

11.1 Opfølgning på orientering om frafaldsanalysen 2024

Møde i CBS bestyrelsen / 10. december 2024

Opfølgning på orientering om frafaldsanalysen 2024

Bestyrelsen blev på juni-mødet orienteret om CBS' frafaldsanalyse. Bestyrelsen foreslog, at følgende blev undersøgt nærmere: 1) om der er et større frafald blandt kønsminoriteten og 2) hvorvidt der er større frafald blandt 2. prioritetsstuderende end 1. prioritetsstuderende. De nærmere undersøgelser viser:

Frafald blandt kønsminoriteten skal undersøges på uddannelsesniveau, da forskellene udligner hinanden, når man ser på uddannelserne samlet. Der er imidlertid ikke noget ensartet resultat på tværs af uddannelser, hvor der er en kønsminoritet.

På nogle uddannelser er der et større frafald blandt minoriteten, mens der på andre er et lavere frafald. Der er også frafald på uddannelser, hvor der ikke er forskel på kønnene.

Der er et højere frafald blandt de studerende, der er optaget på deres 2 prioritet, end blandt de studerende, der er optaget på deres 1 prioritet.

Punkt .: 17.35-18.00 God jul og afsked med Mikkel August Wallind