

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

Der er følgende punkter på dagsordenen som vil blive behandlet for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2:

Pkt. 3: Campus

Direktionen fremlægger revideret campusstrategi, herunder oplysninger som endnu ikke er offentligt tilgængelige, der involverer forhandlinger med 3. part. Bilagene til punktet offentliggøres derfor heller ikke.

Pkt. 8: Nyt eksternt medlem af bestyrelsen

Bestyrelsens udpegningsorgan skal træffe beslutning om at tilbyde en kandidat at indtræde i bestyrelsen. I sagens natur (underkendelse i offentlighed) offentliggøres bilag til punktet ikke. Direktionen deltager ikke i behandlingen af punktet.

Det skal bemærkes, at der til dette møde er gæster ved følgende punkter:

Pkt. 2: Rigsrevisionen, Ernst & Young og CBS' økonomichef deltager

Pkt. 5: Patrick Gram præsenterer koncept for alumni-initiativ

Pkt. 6: Repræsentanter fra CBS Students præsenterer de studerendes aktivitetspulje

Pkt. 8: Per Bremer Rasmussen og Jens Frøslev Christensen deltager som medlemmer af bestyrelsens udpegningsorgan.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden

1.2 Bilagsoversigt

Der er foretaget enkelte rettelser i det endelige referat af mødet d. 1. februar ift. det udsendte udkast. Ændringerne fremgår af det vedlagte referat (med track changes).

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referatet på mødet

Bilag:

1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 1. februar 2013

Møde i CBS bestyrelsen / 11. April 2013

Forslag til dagsorden – B2 11. april

040413

1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning	
2.	Årsrapport 2012 og revision – beslutning (13-14)	E&Y samt rigsrevisionen deltager
a.	Årsresultat 2012	
b.	Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision	
c.	Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision, herunder Rigsrevisionens foreløbige orientering om undersøgelse vedr. egenkapital	
3.	Campus – orientering (14-14.30)	Behandles for lukkede døre
a.	Revideret campusstrategi	
b.	Porcelæns haven	
4.	Forskningsbaseret uddannelse på CBS – drøftelse (14.30-15.00)	
5.	Præsentation af CBS' alumniprojekt – orientering (15-15.30)	
6.	De studerendes aktivitetspulje – orientering (15.30-16.00)	
7.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt (16.00-16.30)	
a.	Ledelsesinformation, april 2013	
b.	Status på ansøgere 2013	
c.	Nye uddannelser 2014 til ACE	
d.	Kurser for ledige	
e.	Ny ligestillingslov	
f.	Nyt fra Danske Universiteter (mundtlig)	
g.	Orientering om tilsynsmøde 2013 (mundtlig)	
h.	CBS Maritime (mundtlig)	
i.	Bestyrelsesseminar d. 11.-12. september 2013 (mundtlig, afklaring vedr. sted)	
8.	Nyt eksternt medlem af bestyrelsen – beslutning (16.30-17.00)	Behandles for lukkede døre.
a.	Udpegelse af nyt udefrakommende bestyrelsesmedlem ved bestyrelsens udpegningsorgan.	

Bilagsoversigt

030413

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 11. april 2013

- 2.1 Årsresultat 2012
- 2.2 Årsrapport 2012
- 2.3 Læsevejledning til Årsrapport 2012 – endelig version
- 2.4 Revisionsprotokollat 2012
- 2.5 Rigsrevisionens erklæring og beretning om revisionen af CBS 2012
- 2.6 Løbende årsrevision ved CBS (Rigsrevisionen)

- 3.1 Fortroligt: Revideret campusstrategi
- 3.2 Fortroligt: Lejemål 2013-2016 - indkomne tilbud

- 4.1 Forskningsbaseret uddannelse ved CBS (kort version)
- 4.2 Forskningsbaseret uddannelse ved CBS (lang version)

- 5 Ingen bilag (præsentation)

- 6.1 Baggrunden for og formålet med Aktivitetspuljen
- 6.2 Erklæring om faktiske resultater (revisionserklæring vedr. aktivitetspuljen)

- 7.1 Ledelsesinformation, april 2013
- 7.2 Status for ansøgertal 2013
- 7.3 Nye uddannelser 2014
- 7.4 6-ugers kurser for ledige
- 7.5 Notat om ændring af ligestillingsloven vedr. flere kvinder i bestyrelse og øvrige ledelsesniveauer

- 8.1 Fortroligt: Indstillingsorganets kandidat-shortlist



Bestyrelsen

Bestyrelsen

UDKAST

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 1. februar 2013

7. februar 2013

Til stede: Næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Arvid Hallén, David Lando, Anne Marie Larsen, Jakob Ravn, Christian Refshauge og Morten Thanning Vendelø.

AJP

Afbud: Formand Peter Schütze, Klaus Holse

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Alan Irwin, uddannelsesdekan Jan Molin og universitetsdirektør Hakon Iversen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

1. Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning

Næstformanden indledte mødet med at orientere om, at formanden havde været nødsaget til at melde afbud pga. sygdom, og at næstformanden derfor ville lede mødet (jf. forretningsordenens § 8).

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

Bestyrelsen underskrev referatet fra mødet d. 20. december.

2. Profil nyt eksternt medlem af bestyrelsen – beslutning

Lukket punkt.

Næstformanden orienterede om, at Akademisk Råd havde valgt professor Keld Laursen til næstformand, hvorved sammensætningen af bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer var på plads. Organerne er sammensat således:

Bestyrelsens indstillingsorgan:

Bestyrelsesformand Peter Schütze

Bestyrelsesmedlem Christian Refshauge

Bestyrelsesformand for DSEB Birgit Aagaard-Svendsen

Næstformand for Akademisk Råd Keld Laursen

Bestyrelsens udpegningsorgan:

Den samlede CBS bestyrelse

Professor Jens Frøsløv Christensen

Adm. Direktør Forsikring og Pension Per Bremer Rasmussen

Bestyrelsen tog nedsættelsen af ovenstående organer pr. 1. februar til efterretning.

Bestyrelsen diskuterede profilbeskrivelse for det kommende eksterne bestyrelsesmedlem, og besluttede at følgende profilbeskrivelse skulle danne baggrund for indstillingsorganets arbejde:

Bestyrelsesmedlemmet skal (iht. CBS' vedtægt) sammen med den øvrige bestyrelse bidrage til at fremme universitetets strategiske virke med erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling og videnuudveksling. Den samlede bestyrelse skal ligeledes kunne være brobygger og ambassadør for universitetet og gerne kunne bibringe viden og erfaring fra CBS kandidaternes arbejde i de private virksomheder og/eller i den offentlige sektor. Endelig skal bestyrelsesmedlemmet have erfaring med ledelse, organisation og økonomi gerne fra en virksomhed med forskningsaktiviteter.

Udover ovenstående ønsker bestyrelsen, at det nye medlem med sine kompetencer og erfaringer komplementerer den øvrige bestyrelse. Bestyrelsen har identificeret nogle områder, hvor det nye medlem mest oplagt vil kunne komplementere bestyrelsen. Det forudsættes ikke, at det kommende bestyrelsesmedlem skal have erfaring fra alle nedenstående områder:

- *En af Bestyrelsens væsentligste opgaver er at sikre, at forvaltningen af CBS' midler sker sådan, at de bliver til størst mulig gavn for universitetets formål. Derfor vil erfaring med økonomistyring og budgetlægning i større organisationer blive betragtet som en fordel.*
- *CBS er Danmarks stærkeste universitet indenfor entreprenørskab og iværksætteri. Denne styrkeposition skal yderligere styrkes. Derfor vil erfaring med entreprenørskab og iværksætteri, fx ved at have skabt egen virksomhed, blive betragtet som en fordel.*
- *CBS står overfor en større campusudbygning. Derfor vil erfaring med komplekse større byggeprojekter blive betragtet som en fordel.*

Bestyrelsen bad sekretariatet sikre, at profilen blev offentliggjort via relevante CBS kommunikationskanaler, således at indstillingsorganet kunne modtage nomineringer iht. profilbeskrivelsen.

3. Økonomi – drøftelse

a. Foreløbigt resultat 2012

Universitetsdirektøren forventede at årets resultat på nuværende tidspunkt forventedes at blive et overskud på 8 mio. kr. – dog med forbehold for endelige bevægelser og revisionens gennemgang af regnskabet.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

b. Usikkerheder og egenkapital

Direktionen fremlagde notat med risikovurdering af indtægtssiden af CBS' budget 2013 – vurderet ift. næste års budget, dvs. år til år udsving modsat udsving vurderet på en fremskrivning over flere år.

Bestyrelsen fandt, at notatet gav en god oversigt over usikkerhedsmomenterne i CBS' budget og understregede at CBS med sin store grad af aktivitetsafhængighed var nødsaget til have en egenkapital af en vis størrelse.

c. VIP budget opdelt på kategorier

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

4. Strategi eksterne forskningsbevillinger – drøftelse

Rektor indledte med at understrege vigtigheden af denne strategi – set ift. CBS' ambitiøse mål for ekstern forskningsfinansiering i udviklingskontrakt og budget.

Forskningsdekanen præsenterede strategien efterfulgt af en drøftelse med bestyrelsen. Drøftelsen fokuserede særligt på behovet for gradvist at få skabt en kultur, hvor det var forbundet med forsknings- og karrieremæssig prestige, at tiltrække større eksterne forskningsbevillinger. og væsentligheden i at nye VIP-rekrutteringer ser dette som en naturlig del af deres opgave på CBS. I den forbindelse blev det bl.a. drøftet, hvilke incitamenter, der kunne indføres i forhold til at få skabt denne kultur, samt forskningsledelsens betydning i denne forbindelse.

På baggrund af drøftelsen ønskede bestyrelsen, at der blev tilføjet et punkt om forskningsledelse til strategien, samt at incitamentsstruktur – generelt – på CBS blev et emne på bestyrelsens efterårsseminar. Det kunne i den forbindelse være relevant at indhente erfaringer fra andre universiteter.

Bestyrelsens kommentarer til strategien vil indgå i det videre arbejde med at føre handlingsplanen bag strategien ud i livet.

Bestyrelsen tog strategien til efterretning.

5. Forskningsbaseret uddannelse på CBS – drøftelse

Rektor indledte drøftelsen med at redegøre for baggrunden for notatet. Den politiske kontekst blev sat med Rigsrevisionens undersøgelse af uddannelseskvalitet og taxameterløftet i efteråret. Rigsrevisionen havde en meget en-dimensional fortolkning af forskningsbaseret uddannelse, og da diskussionen vil genopstå i forbindelse med opfølgning på Rigsrevisionens rapport ønskede CBS med papiret at udvide og skærpe forståelsen af begrebet forskningsbaseret uddannelse.

Uddannelsesdekan Jan Molin supplerede med at forklare sammenhængen mellem dette papir og den kommende uddannelsesredegørelse 2013, samt at bestyrelsens kommentarer vil blive indarbejdet i en ny version, der ville blive præsenteret på bestyrelsens april-møde. Herefter ville man bede studienævne tydeliggøre, hvordan de operationaliserede begrebet og dette ville indgå i de interne turnusevalueringer.

Bestyrelsen drøftede herefter papiret med direktionen. Bestyrelsen havde bl.a. følgende kommentarer:

- Papiret kunne med fordel tilpasses forskellige målgrupper
- Kunne de studerendes bidrag til forskningsbaseret uddannelse udvikles?

- Er det muligt at beskrive negationen – hvornår er uddannelse ikke forskningsbaseret?
- Er det muligt at udvikle nogle standarder eller minimumskrav?
- Er det muligt at bedre opgøre/måle effekten af en forskningsbaseret uddannelse?
- Er det muligt at skrive en CBS kontekst ind i papiret, der afspejler forsknings og uddannelsesvilkår på CBS?
- Er det muligt at beskrive VIP'ernes særlige bidrag til forskningsbaseret uddannelse?

Næstformanden opsummerede herefter drøftelsen, og bad direktionen arbejde videre med den interne afklaring og operationalisering, og vende tilbage med en version uden bilag til ~~april~~mødet april mødet.

6. Det politiske landskab – drøftelse

Der refereres ikke fra dette punkt, da det underliggende materiale havde karakter af fortrolige udkast.

7. Årsrapport 2012 – drøftelse

Bestyrelsen kommenterede det foreliggende udkast til ledelsesberetning i Årsrapport 2012.

Bestyrelsen godkendte den foreslåede proces for færdiggørelse af årsrapporten og gav samtidig mandat til bestyrelsesformand og rektor til at færdiggøre årsrapporten på baggrund af bestyrelsens kommentarer i den skriftlige høring.

8. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Bestyrelsen tog de udsendte papirer til efterretning. Rektor orienterede bestyrelsen om sager og begivenheder på CBS siden sidst, herunder pressesag vedr. adjungeret professor, arbejdet med et bredere Regionssamarbejde og processen vedr. rekruttering af ny universitetsdirektør. Rektor gav også en kort beretning om indtryk efter sit første år på CBS.

Kommende møder:

Torsdag d. 11. april 2013 kl. 13-17

Onsdag d. 12. juni 2013 kl. 13-17

Seminar: d. 11.-12. september 2013

Fredag d. 25. oktober 2013 kl. 13-17

Mandag d. 16. december 2013 kl. 13-17

2. ÅRSRAPPORT 2012 OG REVISION – BESLUTNING

Rigsrevisionen, ved kontorchef Lars Tang og kontorchef Bjørn Olsen, Ernst & Young, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Executive Director John Petersson, samt CBS’ økonomichef Camilla Schreiner Andersen deltager i dette punkt.

a. Årsresultat 2012

Der fremlægges notat om årsresultatet sammenholdt med Q3-prognosen. Derudover fremlægges Årsrapport 2012 med henblik på godkendelse og underskrift på mødet og der vil som udgangspunkt ikke være mulighed for at redigere årsrapporten yderligere, dog skal årsrapporten først afleveres ultimo april. Der kan således foretages enkelte strengt nødvendige rettelser, så længe at disse rettelser ikke rykker ved revisionens konklusioner, der bl.a. baserer sig på årsrapporten. Der vedlægges ligeledes en læsevejledning, der opsummerer de rettelser, der er foretaget i rapporten siden den skriftlige høring i bestyrelsen (læsevejledningen sendes kun til mødedeltagerne, da den er meget ”intern”).

Det indstilles, at

- årsrapporten godkendes og underskrives (efter revisionens gennemgang), samt at notatet om CBS’ årsresultat 2012 tages til efterretning.

Bilag:

2.1 Årsresultat 2012

2.2 Årsrapport 2012

2.3 Læsevejledning til Årsrapport 2012 – endelig version

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Ernst og Young vil gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet (bilag 2.4) på mødet.

Det indstilles, at

- revisionsprotokollat tages til efterretning og underskrives.

Bilag:

2.4 Revisionsprotokollat 2012

c. Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision, herunder Rigsrevisionens foreløbige orientering om undersøgelse vedr. egenkapital

Rigsrevisionen vil præsentere resultatet af sin revision samt vurdering af årsrapporten og samarbejdet med institutionsrevisor (bilag 2.5). Bilag 2.6, der er en samling af dokumenter vedr. Rigsrevisionens løbende (tematiske) årsrevision fremlægges som baggrundsoplysninger. Hovedresultaterne af den løbende revision er opsummeret i Rigsrevisionens erklæring (bilag 2.5). Rigsrevisionen vil også benytte lejligheden til kort at orientere om status og proces for undersøgelsen vedr. universiteternes egenkapital.

Det indstilles, at

- Rigsrevisionens tilbagemelding og erklæring tages til efterretning.

Bilag:

2.5 Rigsrevisionens erklæring og beretning om revisionen af CBS 2012

2.6 Løbende årsrevision ved CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 11. April 2013

Årsresultat 2012

16. marts 2013

Økonomifunktionen

I dette notat sammenlignes årsresultat 2012 med forventningen ved tredje kvartalsopfølgning 2012 (herefter Q3). Hovedkonklusionen er, at overskuddet er blevet 16 mio. kr. mindre end forventet ved Q3. Hovedforklaringerne, der uddybes nedenfor, er som følger:

- Reducerede statsindtægter for 5 mio. kr. som følge af, at styrelsen medio december nedskrev CBS' bevilling grundet negativ balance mellem den STÅ-merit CBS-studerende opnår på udveksling i udlandet og STÅ optjent fra udenlandske studerende på udveksling på CBS. Dette var nævnt i Q3 notatet, men ikke indregnet i resultatet.
- En række mindre ekstraindtægter inden for især kategorien øvrige indtægter på netto i alt 6 mio. kr., hvoraf den største udgøres af en ekstraindtægt ift. det forudsatte på E-business-uddannelsen, der leveres i samarbejde med IT-Universiteter, på 2 mio. kr.
- Ekstraordinær hensættelse til Master in Public Governance på 5 mio. kr. Denne udgift var kendt ved Q3, men det var forventningen, at den først skulle håndteres i 2013-regnskabet, da det var fremgangsmåden ved 2011-regnskabet for det tilsvarende ekstraordinære overskud for 2011. Revisionen anbefalede imidlertid, at hensættelsen overslagsmæssigt blev håndteret i 2012-regnskabet, hvilket CBS har fulgt.
- Flere udgifter til fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte på 4 mio. kr., hvilket især kan henføres til et højere aktivitetsniveau på Master-området end forudsat.
- Ekstraomkostninger til afvikling af kollegier på 7 mio. kr., ekstra tomgangsleje på 1 mio. kr. samt andre campusrelaterede udgifter på ca. 2 mio. kr. I alt 10 mio. kr.
- Mindre udgifter til kapitalomkostninger på netto i alt 2 mio. kr., der primært skyldes større renteindtægter end forventet i december. Da den største gevinst hentes ved urealiseret kursgevinster, så er der tale om indtægter, som er vanskelige at prognosticere.

Ovenstående er nettoresultatet af en række bevægelser mellem arterne, som uddybes nedenfor. Det samlede billede er opsummeret i tabel 1.

Tabel 1: Årsresultat 2012 sammenlignet med Q3-2012

mio. kr. løbende pl.	Budget 2012	Q3- prognose	Årsresultat 2012	Difference Q3 -> resultat	Regnskab 2011
Indtægter					
Statstilskud direkte til CBS (taxameter og basistilskud)	925	930	921	-9	913
Eksternt finansierede projekter	85	92	95	3	83
Andre tilskud og indtægtsdækket virksomhed	14	8	7	-2	23
Studerendes deltagerbetaling	144	149	150	1	149
Øvrige indtægter	63	50	58	8	90
Indtægter i alt	1.230	1.229	1.230	1	1.259
Omkostninger					
Lønoms-kostninger					
Lønoms-kostninger SLS - VIP	365	377	377	1	344
Lønoms-kostninger SLS - DVIP	98	98	96	-2	97
Lønoms-kostninger SLS - TAP	278	276	274	-2	286
Lønoms-kostninger SLS - Øvrige	1	0	6	6	-4
Lønoms-kostninger i alt	741	751	753	2	722
Driftsoms-kostninger					
Husleje og ejendomsskatter	83	84	95	11	98
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	45	49	60	12	45
Konferencer og tjenesterejser	47	56	54	-2	37
Konsulentanvendelse (inc advokat, revision og vikar)	33	28	28	0	33
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	6	11	15	4	5
Øvrige driftsoms-kostninger	169	176	168	-8	144
Driftsoms-kostninger i alt	384	404	421	17	362
Kapitaloms-kostninger					
Af- og nedskrivninger på bygninger	17	17	17	0	17
Af- og nedskrivninger på anlæg ekskl. bygninger	6	8	7	0	11
Renteindtægter	2	4	6	2	3
Finansielle omkostninger	33	33	33	0	34
Kapitaloms-kostninger i alt	55	54	51	-2	60
Omkostninger i alt	1.180	1.209	1.226	17	1.144
Resultat	50	20	4	-16	115

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Ændringer i indtægter

CBS har samlet set haft ekstraindtægter på 1 mio. kr. ift. forventningen ved Q3. Det dækker over følgende bevægelser:

- Indtægter fra **Statstilskud direkte til CBS** falder med 9 mio. kr. Heraf skyldes 5 mio. kr. reduktion af bevillingen grundet negativ balance mellem den STÅ-merit CBS-studerende opnår på udveksling i udlandet og STÅ optjent fra udenlandske studerende på udveksling på CBS. De resterende 4 mio. kr. skyldes, at indtægten i det endelige regnskab er blevet placeret under øvrige indtægter, jf. nedenfor.
- Indtægter fra **eksternt finansierede projekter** er 3 mio. kr. større end forventet ved Q3. Heraf skyldes 2 mio. kr. at indtægten var placeret under posten "Andre tilskud og indtægtsdækket virksomhed", mens den øvrige ene mio. kr. er decide-rede ekstraindtægter ift. det forventede.
- Indtægter fra **andre tilskud og indtægtsdækket virksomhed** er 2 mio. kr. lavere end forventet ved Q3, hvilket skyldes, at indtægten i det endelige regnskab er blevet placeret under posten "Eksternt finansierede projekter".
- **Øvrige indtægter** er 8 mio. kr. højere end forventet ved Q3, hvilket skyldes en lang række mindre indtægter, bl.a. ekstraindtægter fra uddannelsen E-business på 2 mio. kr. ift. det forventede. Uddannelsen udbydes i samarbejde med og administreres af IT-universitetet. Heraf var nogle af uddannelsesindtægterne i Q3 blevet budgetteret under statstilskud direkte til CBS, fordi der reelt er tale om STÅ-indtægter, men fordi indtægten modtages som en overførsel fra IT-Universitetet, så kommer de ind som en øvrig udgift.

Ændringer i lønudgifter

CBS har samlet set haft ekstra lønudgifter for 2 mio. kr. ift. forventningen ved Q3. Netto skyldes det lidt højere VIP-lønsudgifter til videnskabelige assistenter end forventet samt lidt højere udgifter til gæsteundervisere, der modtager deres løn som B-indkomst. Det dækker over følgende bruttobevægelser:

- En højere **lønudgift til VIP** på netto 1 mio. kr., hvilket er udtryk for to forhold: dels flere omkostninger til videnskabelige assistenter på ca. 4 mio. kr. end forventet, hvilket kan forklares med, dels at de decentrale miljøer har gennemført forsøg med ansættelse af videnskabelige assistenter til forskningsstøtte, dels konvertering af DVIP til videnskabelige assistenter med henblik på overholdelse af timeloftet for DVIP. Videnskabelige assistenter ansættes på korte kontrakter, hvorfor det er nemt at reducere forbruget på denne kategori. Til gengæld er der flyttet 3 mio. kr. fra lønudgifter til VIP til øvrige lønudgifter, idet reguleringen af feriepengeforpligtigelsen var prognosticeret under de relevante ansættelseska-tegorier (VIP og TAP), men regnskabsmæssigt optræder under øvrige lønom-kostninger, jf. nedenfor.

- En lavere **lønudgift til DVIP** på 2 mio. kr. Det skyldes et lavere forbrug end forventet, herunder konvertering af stillinger som DVIP til stillinger som videnskabelige assistenter.
- En lavere **lønudgift til TAP** på 2 mio. kr., hvilket er udtryk for, at en feriepenge-regulering på ca. 2 mio. kr. er flyttet til øvrige udgifter. Således stemmer prognosen for TAP-løn ved Q3 reelt med årsresultatet. Det skal bemærkes, at målet om en TAP-lønbesparelse på 21 mio. kr. ift. forbruget i 2010 dermed er realiseret.
- En stigning i **øvrige udgifter** på ca. 6 mio. kr., hvilket alt overvejende skyldes, at reguleringen af feriepengeforpligtelsen er placeret her og ikke under hhv. VIP- og TAP-lønudgiften. Derudover har der været lidt større udgifter til gæsteundervisere, der modtager deres løn som B-indkomst end forudsat.

Ændringer i driftsudgifter

Samlet har CBS haft ekstraudgifter til driftsudgifter på 17 mio. kr. ift. forventningen ved Q3. Det skyldes primært merudgifter til afvikling af kollegieområdet (7 mio. kr.), ekstra tomgangsudgifter til kollegielejemål (1 mio. kr.), hensættelse til ekstraordinært overskud på MPG i 2012 (5 mio. kr.) og ekstra udgifter til fakturabetalte undervisere (4 mio. kr.).

- Udgifterne til **Husleje og ejendomsskatter** er blevet 11 mio. kr. højere end forventet ved Q3. Det skyldes en stigning ift. Q3-forventningen på 1 mio. kr. grundet lidt højere tomgangsleje (CBS betaler for de perioder, hvor CBS' internationale studerende ikke benytter de kollegieværelser, som CBS har en anvisningsaftale på) samt 1 mio. kr. i mindre bevægelser. Herudover skyldes 9 mio. kr. en omkontering fra øvrig drift til denne post efter drøftelse med revisionen.
- Udgifterne til **bygningsdrift og vedligeholdelse** er blevet 12 mio. kr. højere end forventet ved Q3. Heraf skyldes 5 mio. kr. it-udgifter, som var prognosticeret under øvrige udgifter, men er konteret under denne post. Herudover er der ekstraomkostninger til afvikling af kollegielejemål på 7 mio. kr. Den store udgiftsstigning skyldes, at en række sager er blevet lukket i december og er blevet lidt dyrere end CBS havde forventet, dels at CBS har været nødt til at hensætte et større beløb end forventet ved Q3 til afvikling af to kollegier (står under husleje og ejendomsskatter). Det skal dog bemærkes, at det fortsat er CBS' forventning, at det endelige erstatningsbeløb bliver lavere end afsat, men beløbet kunne ikke sættes lavere på baggrund af CBS' nye advokats rådgivning (CBS overlod de to sager til Kammeradvokaten i december 2012).
- Udgifterne til **konferencer og tjenesterejser** er blevet 2 mio. kr. lavere end forventet ved Q3. Allerede i forbindelse med Q3 blev det forventede forbrug nedskrevet med 4 mio. kr.
- Udgifter **fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte** er blevet 4 mio. kr. højere end forventet ved Q3. Det skyldes primært en lidt større anvendelse af fak-

turabetalte undervisere på især masteruddannelserne, hvilket også skal ses i sammenhæng med et lavere DVIP-forbrug på masteruddannelserne end oprindeligt budgetteret.

- Udgifterne til **øvrige driftsomkostninger** er faldet med 8 mio. kr. Heri indgår reelt betaling af merudgifter på i alt 6 mio. kr., der alt overvejende udgøres af hensættelse til ekstraordinært overskud i 2012 på Master in Public Governance på 5 mio. kr. samt en række øvrige bruttobevægelser, der netto giver ekstraomkostninger på 1 mio. kr. Således er mindreforbruget reelt 14 mio. kr. ift. det prognosticerede ved Q3. Dette mindreforbrug kan - som nævnt ovenfor - forklares med at der ved Q3 blev prognosticeret udgifter for 14 mio. kr. under posten øvrige udgifter, som ved kontering er blevet placeret under hhv. posten husleje og ejendomsskatter og posten bygningsdrift- og vedligeholdelse.

Kapitaludgifter

Kapitalomkostningerne er faldet med 2 mio. kr., hvilket alt overvejende skyldes ekstra afkast fra CBS obligationsportefølje i december. Generelt skal det fremhæves, at CBS prognosticerer meget konservativt med indtægter fra kursgevinster, grundet den meget store usikkerhed ved om sådanne gevinster kan opnås. CBS prognosticering sker på baggrund af en prognose udarbejdet af CBS kapitalporteføljeforvalter.

Status på strategibudgettet

Som det fremgår af tabellen nedenfor, har der været et underforbrug på strategibudgettet på 1 mio. kr. Det skyldes primært et mindreforbrug på arbejdet med reformen af studieadministrationen, som kan henføres til lidt lavere fremdrift i udviklingsprojekter end forventet ved udarbejdelsen af tredje kvartalsopfølgning.

Mindreforbruget på CIEL (Center for Innovation and Entrepreneurship Lab, der er et samarbejde med KU og DTU) skyldes, at projektet fortsat er i opstartsfasen, mens mindreforbruget på Copenhagen School of Entrepreneurship (rent CBS initiativ) skyldes, at der er modtaget ekstraordinære indtægter – ikke mindre aktivitet.

mio. kr.	2012	2012	Årsresultat 2012 Forbrug
	Budget	Q3	
Transformational initiatives:			
Business in Society (BiS) Platforms	4,6	2,5	2,1
World Class Research Environments (WCRE)	6,0	4,9	5,4
Stronger focus on entrepreneurship			
- CIEL	1,3	1,5	1,2
- CSE	2,1	2,0	1,3
Programme innovation:			
- ICT-Initiativer	4,4	5,7	5,8
- EngAge (self financing)	0,0	0,0	0,0
Principles of Responsible Management Education (PRME)	1,9	1,5	1,5
Strategic Partnerships (incl. Sauder)	0,5	0,9	0,9
Campus Development incl. green initiatives	5,2	4,6	4,4
Management Quality Essentials - initiatives include:			
Accreditation and ranking	1,0	0,5	0,5
Study administration including it-investment	17,0	16,7	15,7
Total	44,1	40,8	38,7



årsrapport 2012

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

INDHOLD

VIRKSOMHEDSPROFIL	3
LEDELSESBERETNING	6
Hoved- og nøgletal	9
INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING	11
UDDANNELSE	12
Oversigt over uddannelser	16
FORSKNING	17
Oversigt over institutter	21
ADMINISTRATION	23
FORSKNINGSFORMIDLING	25
UNIVERSITY GOVERNANCE	27
PÅTEGNINGER	30
REGNSKAB	32
NOTER TIL REGSKABET	36
SUPPLERENDE REGSKABSOPLYSNINGER	42
AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2012	44

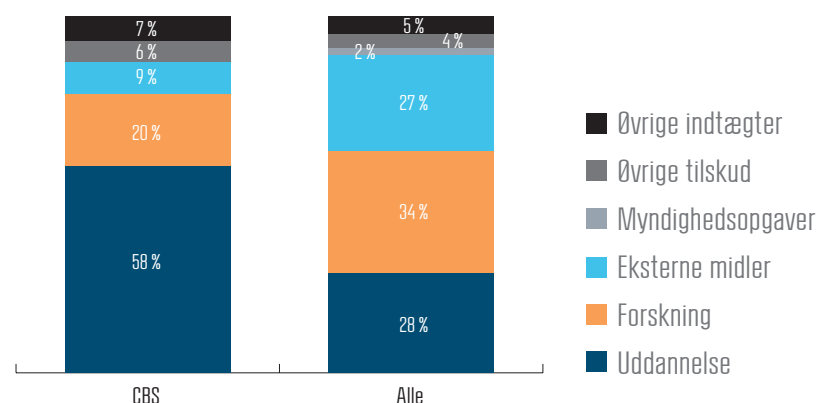
VIRKSOMHEDSPROFIL

CBS er en statsfinansieret selvejende uddannelses- og forskningsinstitution under Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

CBS vil skabe værdi. CBS' strategi hedder "Business in Society" (BiS) og understreger sammen med CBS' udviklingskontrakt universitetets mål om at gøre sig gældende i omverdenen. Eksempelvis skal forskning være anvendelig og værdiskabende, og kandidater fra CBS skal finde job eller skabe arbejdspladser hurtigt efter endt uddannelse.

Viden og uddannelse skal bringe Danmark ud af finanskrisen – det er den danske regerings strategi, og CBS er en del af denne satsning. Den treårige basisbevilling er et af virkemidlerne. Tiltaget skaber økonomisk stabilitet og bedre mulighed for planlægning, men det bringer ikke direkte flere midler til CBS.

INDTÆGTSKILDER PR. 2011



Kilde: Danske Universiteters nøgletal, opgørelse for 2011.

Note: Tallene for 2012 for hele sektoren er endnu ikke opgjort, hvorfor der vises 2011-tal her.

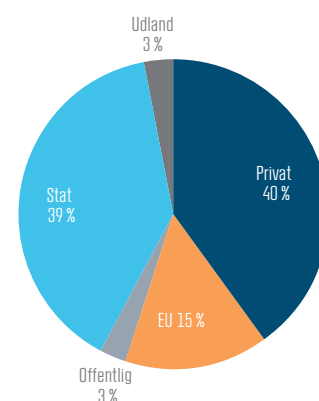
Modsat øvrige universiteter genererer CBS hovedparten af indtægterne på baggrund af uddannelsesaktiviteter.

I 2011 bidrog uddannelsesområdet med 58 % af indtægterne. I 2012 lå niveauet på ca. 61 %.

BEVILLINGSTILSAGN GIVET I 2012 TIL EKSTERNT FINANSIEREDE FORSKNINGSPROJEKTER

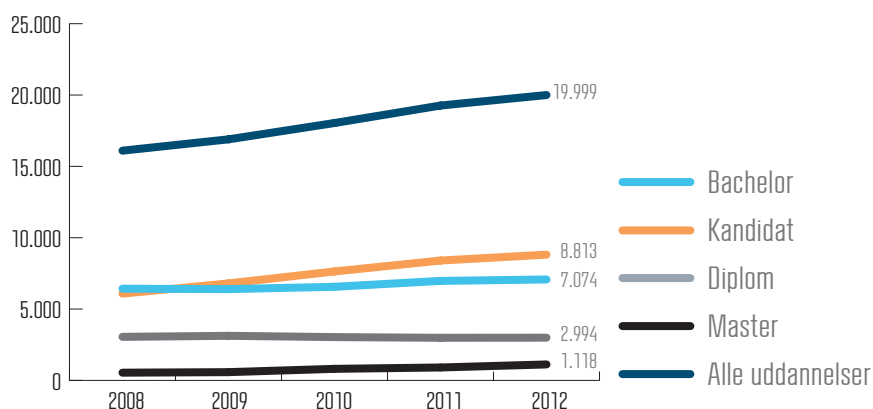
Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn i 2012	Andel
Privat	67.851.717	40 %
EU	24.866.218	15 %
Offentlig	5.195.968	3 %
Stat	67.153.651	39 %
Udland	5.824.067	3 %
	170.891.621	100 %

Tabellen viser bevillingstilsagn, der er registreret i CBS' regnskabssystem.



CBS' STUDENTERBESTAND ER STEGET IGEN I 2012

Antal studerende

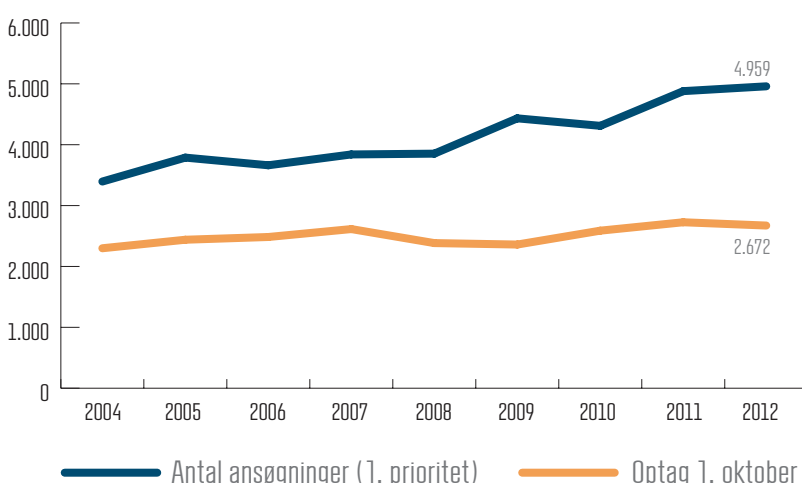


Grafen viser, at antallet af studerende på CBS stiger – også i 2012.

CBS har i de seneste år modtaget markant flere ansøgninger til bacheloruddannelserne end antallet af udbudte studiepladser. Dette har medført adgangsbegrænsninger på alle uddannelser undtagen BSc in Business, Asian Language and Culture (Japansk).

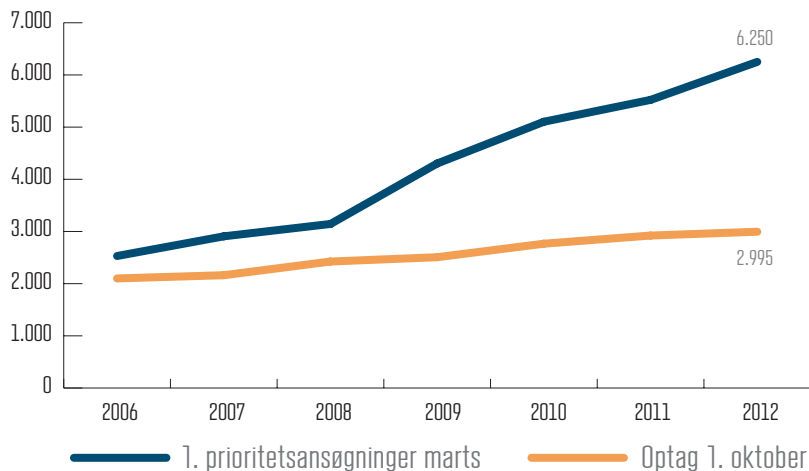
SØGNING OG OPTAG PÅ CBS' BACHELORUDDANNELSER ER ØGET

Antal studerende



SØGNING OG OPTAG PÅ CBS' KANDIDATUDDANNELSER ER ØGET

Antal studerende/1. prioritetsansøgere



CBS har oplevet en markant stigning i antallet af ansøgninger til kandidatuddannelser. Mange af ansøgerne viser sig imidlertid i den efterfølgende sagsbehandling ikke at have de rette kvalifikationer, ligesom flere af særligt de udenlandske ansøgere vælger at sige "nej tak" til en uddannelsesplads på CBS.

Kilde: CBS' optagelsessystem baseret på udtræk fra marts samt CBS studieadministrative system. Bemærk at optaget er opgjort per 1. oktober efter det tidligere frafald.

FACTS & FIGURES

	2008	2009	2010	2011	2012	Ændringer mellem 2011 og 2012 i %
Antal studerende (bestand):						
Bachelor (note a)	6.425	6.401	6.560	6.973	7.074	1 %
Kandidat	6.083	6.771	7.635	8.400	8.813	5 %
Diplom	3.052	3.163	3.034	2.986	2.994	0 %
Master	541	675	809	905	1.118	24 %
Antal CBS-studerende på udlandsophold	920	1.000	1.165	1.288	1.437	12 %
Antal udenlandske studerende (dagudd.)	1.626	1.903	2.415	2.942	3.106	6 %
Antal ph.d.-studerende	189	192	202	210	258	23 %
Antal medarbejdere (headcount) (note b)	1.960	2.330	2.385	2.380	2.359	-1 %
VIP (videnskabeligt personale)	530	566	594	614	690	12 %
DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	798	720	797	792	730	-8 %
TAP (teknisk-administrativt personale)	632	662	628	617	549	-11 %
Studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	362	403	366	357	392	10 %
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS (note c)	25	26	68	78	96	23 %
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	367	390	329	335	333	-1 %
Antal corporate partnere	23	23	20	20	28	40 %

NOTER:

a) Bestanden er eksklusiv japansk propædeutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse).

b) Bemærk at summen af VIP, DVIP og TAP kan være større end den anførte total. Dette skyldes, at nogle medarbejdere både tæller som TAP og VIP.

c) Stigningen i perioden i 2008 - 2010 i antallet af udenlandske forskere ansat på CBS skyldes dels, at man i de foregående år ikke har medtaget professorer med særlige opgaver, og dels at der faktisk er blevet ansat flere udenlandske lektorer og professorer i 2010.

LEDELSESBERETNING

Årets resultat

Resultatet i 2012 blev et overskud på 4 mio. kr. CBS budgetterede ved udgangen af 2011 med et overskud på 50 mio. kr. Budgettet blev i løbet af året korrigeret til 26 mio. kr. som følge af ekstra investeringer i it og kopimaskiner for 19 mio. kr. samt en reduktion af bevillingen med 5 mio. kr. på grund af ubalance mellem den optjente merit for ind- og udgående udvekslingsstuderende. Primo-budgettet var baseret på forventningen til de faktiske forbrugsmuligheder i organisationen, og der blev sigtet efter et lavere resultat end budgetteret, hvilket har resulteret i, at der er blevet uddelt flere bevillinger til primært uddannelsesområdet, end det samlede budget tilsagde. Det vurderes således som en succes, at det er lykkedes at få et resultat på 4 mio. kr., da det er udtryk for, at de studerende har modtaget flere timer, samt at der har været en generelt større aktivitet i uddannelses- og forskningsmiljøerne end forventet.

CBS står fremover i et scenarie med øget aktivitet og planlagte underskud, hvilket er en udfordring, der fordrer en sikker og stram økonomistyring og et stort ledelsesmæssigt fokus.

I 2012 blev antallet af undervisningstimer øget på CBS med godt 2.500, der blev ansat mere videnskabeligt personale, der kom flere studerende til CBS, og administrationen blev effektiviseret.

CBS udvikler sig som planlagt og positivt, men den afgørende forskningsforankring er sårbar, fordi CBS (sammenlignet med andre universiteter) får et lavt tilskud af basisforskningsmidler sammenholdt med STÅ. Dette er ikke en robust forretningsmodel, når der skal leveres forskningsbaseret undervisning. Selv fraregnet de ikke-budgetterede bevægelser på 24 mio. kr. er CBS lyk-

kedes med at få skabt større aktivitet i uddannelses- og forskningsmiljøerne. At fastholde denne udvikling bliver en væsentlig udfordring i de kommende år, og CBS vil delvist finansiere både forskningsprojekter og campusudvidelser med egenkapital. Resultatet vil være et budgetteret underskud.

Voksevæk giver lokaleudfordringer

Presset på CBS' lokaler er over de seneste år øget, da antallet af studerende på CBS er vokset med en fjerdedel, uden der er etableret flere lokaler på CBS' campusområde. CBS lejer lige nu lokaler eksternt for at rumme de mange studerende, men her undervises ikke under optimale forhold, ligesom de studerendes skemaer er præget af sene lektioner. På plussiden er CBS et levende sted fra tidlig morgen til sen aften, men på sigt er det nødvendigt med mere plads til det voksende antal forskere og studerende.

CBS' fremadrettede investeringsplan understøtter de politiske ønsker om vækst i studenteroptag og mere videnskabeligt personale – tiltag der presser lokaleressourcerne yderligere.

Eksterne midler styrker uddannelser og forskning

CBS har et ambitiøst mål om at fordoble de eksterne bevillinger over de næste ti år. Et eksempel på, hvordan de eksterne midler har præget forskningen i 2012, er åbningen af forskningscenteret Center for Financial Frictions (FRIC) i april. FRIC modtog 48 mio. kr. fra Danmarks Grundforskningsfond til seks års forskning (med mulighed for forlængelse i ekstra fire år). FRIC er resultatet af mange års hårdt arbejde på Institut for Finansiering, hvor man har skabt muligheder på tværs af fagligheder, lande og universiteter. På FRIC undersøges finansielle friktioner og den rolle, de spillede før og under finanskrisen.

Entrepenørskab er en hjertesag

Fire ud af ti forskningspublikationer om entrepenørskab, der er udgivet i Danmark, er skrevet af forskere fra CBS. CBS vil styrke entrepenørskab. 2012 har været præget af flere tiltag:

I 2012 fik CBS et bevillingstilsagn på 40 mio. kr. af A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal til et professorat i entrepenørskab med en dertilhørende stab på CBS.

Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) fejrede i 2012 de seneste års succeser med rådgivning af entrepenante studerende ved et større arrangement med prisoverrækkelser.

Der har også været fokus på at knytte innovation og entrepenørskab sammen. Eksempelvis har Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL) udbudt uddannelsesprogrammer, hvor DTU, KU og CBS har samarbejdet tværfagligt om uddannelser inden for innovation, hvor entrepenørskab og bæredygtighed har været omdrejningspunkter.

CBS øgede i 2012 også engagementet i forskerparken Symbion. Symbion arbejder med at styrke iværksættere og huser i dag mere end 200 virksomheder inden for f.eks. CleanTech og it. CBS har via Symbion etableret inkubatormiljøer, der bidrager til kommercialisering af viden fra CBS og CBS-studerende. Samarbejdet vil mere konkret udmunde i:

- 3 erhvervs-ph.d'er, der er indskrevet på CBS, og som er finansieret af Symbion
- 20 praktikpladser til CBS-studerende i Symbion-virksomheder
- Symbion-virksomheder underviser i 10 cases pr. år på CBS
- Deltagelse i Accelerace Camps for CBS-iværksætterstuderende
- Symbion vil være at finde på CBS' campus inden for de kommende år

CBS har i 2012 også besluttet at lancere en BiS-plattform inden for entreprenørskab med opstart i 2013. CBS' BiS-platforme er tværfaglige enheder, der understøtter CBS' strategi "Business in Society" (BiS).

Mere forskningsbaseret undervisning, mere fleksibilitet

Da Rigsrevisionens "Beretning til Statsrevisorerne om undervisningen på universiteterne" udkom i august 2012, udstak nogle universiteter retningslinjer for, hvor mange timer der skulle være på et studie om ugen. CBS lavede ikke firkantede regler med specifikke timeantal. På CBS var "Kodeks for undervisningsplanlægning" blevet udarbejdet tidligere på året. Kodekset stiller krav til, at studierne er fuldtidsstudier, men fleksibiliteten mht. timeantal fastholdes, fordi der er forskellige behov på forskellige studier og semestre.

De behov vil CBS tilgodese, så de bedste vilkår for et fuldtidsstudium garanteres. Samtidig har CBS i 2012 også haft fokus på, at studerende generelt skal have mere forskningsbaseret undervisning.

CBS definerer forskningsbaseret undervisning ud fra bl.a. ACE Danmarks kriterier, hvor der er vægt på at styrke evnen til kritisk refleksion, beherskelse af den videnskabelige arbejdsproces og indsigt i et eller flere forskningsområder bl.a. med udgangspunkt i undervisernes egen forskning.

Digitale projekter i 2012

De to største igangværende it-projekter på CBS er digitaliseringen af studieadministrationen og optimeringen af

e-infrastrukturen på CBS. Begge dele fremtidssikrer CBS:

➤ Digitalisering af studeadministrationen: Formålet er at forbedre service og effektivitet i den samlede administrative support til studerende og ansatte via øget digitalisering.

➤ Optimering af e-infrastruktur: Øget digitalisering af undervisning, forskning, formidling og administration på CBS har skabt et større behov for en robust digital infrastruktur. Der investeres 26,7 mio. over to år i udskiftning og standardisering af alle væsentlige dele i e-infrastrukturen, herunder en væsentlig opgradering af CBS' netværk og datacenter.

CBS står midt i flere digitaliseringsprocesser:

I 2012 blev en ny eksamenshal åbnet på Amager. Hallen er indrettet til elektroniske skriftlige eksaminer, således at de studerende ikke længere skal medbringe computere og printere.

I 2012 er it også taget i brug i undervisningen på nye måder. Eksempelvis via CBS' IKT-projekt, med skrivbare skærme i undervisningslokalerne, ved udvikling af undervisningsspil til simulering af f.eks. lederskab, anvendelse af klikkere, der er et stemmeredskab, hvor underviserne hurtigt kan få en reaktion fra de studerende under forelæsninger, og flere forelæsninger er blevet bragt via broadcasts, hvilket har gjort undervisningen mere fleksibel.

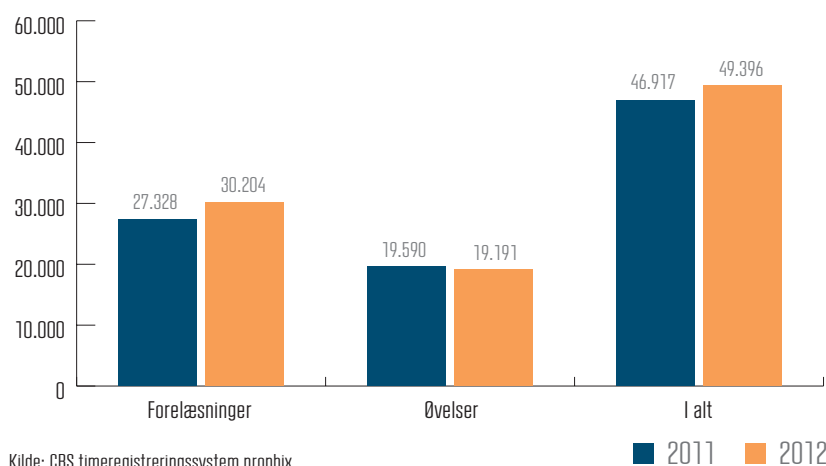
Nye vedtægter, samarbejder og ledelseskodeks

Administrativt og ledelsesmæssigt har arbejdet i 2012 været præget af nye vedtægter, udvikling af nye samarbejdsorganer på institutterne og udvikling af et ledelseskodeks www.cbs.dk/codex for hele CBS samt en ny udviklingskontrakt med færre og mere strategiske (målbare) mål end tidligere. Udviklingskontrakten behandles også særskilt i årsrapporten. Udviklingskontrakten sigter f.eks. mod:

- at øge studentertilfredshed
- at de studerende gennemfører deres uddannelse hurtigt
- at der ansættes endnu mere videnskabeligt personale
- at der bedrives endnu mere forskning på et stadigt højere internationalt anerkendt niveau
- at der undervises mere i innovation og entreprenørskab, da dygtiggørelse inden for disse områder forventes at gavne Danmark.

I 2012 fik CBS en ny vedtægt. Den nye vedtægt er en følge af universitetslovsrevisionen fra 2011, der primært søgte at supplere den "enstrengede ledelse" med større medbestemmelse til ansatte og studerende. Mest markant i den nye vedtægt er, at Akademisk Råd har fået en større rolle som rådgivende organ for rektor – både i akademiske og institutionelle anliggender. Som konsekvens af den nye vedtægt blev der på CBS i 2012 i samarbejde med alle afdelingerne udviklet et ledelseskodeks. Det vil i 2013 og fremover sætte rammerne for, hvordan ledelse,

ANTALLET AF REGISTREREDE LEKTIONER ER STEGET I 2012



CBS har i 2012 leveret ca. 2.500 flere forelæsnings timer og øvelser til de studerende på bachelor- og kandidatuddannelserne, end i 2011. Sammenholdes dette med antallet af studerende, svarer det til, at hver studerende har fået 2 % flere timer i 2012 end i 2011. Søjlerne viser forelæsninger og øvelser på alle CBS' heltidsuddannelser i 2011 og 2012.

samarbejde og medinddragelse bedrives blandt ledere og medarbejdere på CBS. Der blev også udviklet et ledelseskodeks, som øger inddragelsen af studerende i de relevante beslutningsprocesser.

Det er afgørende for CBS at have tilfredse og glade medarbejdere, og der gennemføres trivselsmålinger hvert 2. år. I 2012 var svarprocenten 80. Målingen viste, at jobtilfredsheden var høj, medarbejderne gav udtryk for loyalitet i forhold til CBS og så udviklingsmuligheder for sig selv, og de følte tillid til ledelsen. Der er dog ligeledes en høj score for arbejdsomfang og -belastning, men målingen er samlet set tilfredsstillende.

Perspektiv på 2013

Bestyrelsen har vedtaget et budget for 2013, der budgetterer med et underskud på 50 mio. kr. Også i 2014 forventes et budgetteret underskud. CBS omsætter således i de kommende år en væsentlig del af egenkapitalen til nødvendige investeringer i primært flere undervisningstimer, flere VIP-ansatte og flere undervisningsbygninger. De øgede aktiviteter nødvendiggøres af en forøget studenterbestand samt ønsket om øget uddannelseskvalitet. Forbrug af egenkapitalen er selvsagt en kortsigtet løsning. Derfor har direktion og bestyrelse i årene fremover en stor opgave med at få økonomien til at balancere og samtidig levere undervisning og forskning i topklasse.

Det budgetterede underskud vil blive en styringsmæssig udfordring i 2013, da der er væsentlige usikkerheder forbundet med CBS' aktivitetsbaserede indtægter (hovedsageligt årets STÅ-produktion). Det vil derfor kræve en stram central økonomistyring at sikre årets budgetmål. Den fremadrettede investeringsplan, Business in Society-strategien og udviklingskontrakten sætter rammen for CBS' fremtidige mål:

I 2013 vil digitaliseringen af studieadministrationen fortsætte. Overgangen til STADS, der skal fungere som en afløsning – med bedre digital understøttelse af processer – af det hidtidige studieadministrative system SPARC, realiseres også i 2013. Endvidere vil CBS' fællesadministration (Shared Central Services) og fælles forskningssupport blive evalueret i 2013 – særligt med henblik på at forbedre samarbejdet med brugerne.

Derudover vil 2013 være præget af implementeringen af de i 2012 udarbejdede institutstrategier. Der vil blive udarbejdet strategier med henblik på tilvejebringelse af flere eksterne midler, som skal understøtte finansieringen af CBS' forskningsaktiviteter, der pt. er markant underfinansieret ift. CBS' uddannelsesaktiviteter. At finde den rette balance mellem forskernes forbrug af tid på hhv. ansøgning af eksterne bevillinger, forskning og uddannelse er en velkendt udfordring i universitetsverdenen. Med CBS' ambitiøse mål for øget ekstern forskningsfinansiering er dette et område, som CBS vil sætte fokus på i 2013.

CBS har også i 2012 ansat mere videnskabeligt personale. Dette arbejde fortsættes i 2013. I den forbindelse glæder CBS sig til at afslutte og offentliggøre ansættelserne vedr. professoratet i entreprenørskab, der vil blive finansieret af A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal.

Internationaliseringen af CBS fortsætter også i 2013. CBS byder flere internationale forskere og studerende velkommen. Det er en berigelse af CBS' forsknings- og uddannelsesmiljøer, men det giver også udfordringer ift. at integrere internationale forskere og studerende i driften og udviklingen af CBS. Det vil også være et fokusområde i 2013.

CBS vokser, og derfor vil der også være fokus på at udvide campusområdet i 2013. Arbejdet er i gang allerede nu og tager yderligere form i løbet af 2013.

I 2013 optages også studerende på de to nye uddannelser inden for europæisk business og projektledelse. Arbejdet med udvidelsen af campus vil i 2013 være præget af leje af nye midlertidige bygninger, der vil give et tiltrængt løft til CBS' kapacitet ift. undervisningslokaler.

I 2013 vil der også blive arbejdet intenst med at forbedre og systematisere CBS' virksomhedsrelationer, ligesom der vil være et markant fokus på relationerne til CBS' alumner.

HOVED- OG NØGLETAL

	2010	2011	2012	Ændringer mellem 2011 og 2012 i %
Indtægter (mio. kr.)				
1 Uddannelse	685	735	755	3 %
2 Forskning	239	250	243	-3 %
3 Eksterne midler (note a)	99	110	103	-6 %
4 Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0	0 %
5 Basistilskud	70	77	73	-5 %
6 Øvrige indtægter	102	89	62	-30 %
Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) (note b)				
7 Uddannelse	632	615	639	4 %
8 Forskning	355	387	476	23 %
9 Formidling og vidensudveksling	49	48	37	-23 %
10 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0 %
11 Generel ledelse, administration og service	129	94	80	-15 %
Personale, årsværk				
12 VIP	557	556	613	10 %
13 DVIP	208	217	227	5 %
14 TAP	663	622	605	-3 %
Balance (mio. kr.)				
15 Egenkapital	201	316	270	-15 %
16 Balance	1.446	1.522	1.482	-3 %
Bygninger				
17 Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²)	118.306	118.306	117.688	-1 %

NOTER:

- Eksterne midler omfatter her indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (UK90), Eksterne finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.
- Formålsregnskabet for 2012 er ændret jævnt, "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012. Nøgletallet vedrørende omkostninger til bygninger udgår. Omkostninger til bygninger er i stedet fordelt på de øvrige hovedformål efter vejledningens anvisninger. Nøgletal for bygningsomkostninger 2009-11 er fordelt proportionalt på de øvrige formål af hensyn til sammenlignelighed. De oprindelige nøgletal 2009-11 inklusive specifikationen på bygninger kan findes i Årsregnskabet for 2011.
- Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet).
- Opgørelsen af antal forskningspublikationer er fra 2011 ændret og udvidet til at omfatte flere typer af forskningspublikationer.
- Midler modtaget under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke statslige nationale eller internationale institutioner.

HOVED- OG NØGLETAL

	2010	2011	2012	Ændringer mellem 2011 og 2012 i %
Aktivitets- og produktionsoplysninger				
Studerende, daguddannelse				
18 Antal optagne på bacheloruddannelser	2.588	2.759	2.672	-3 %
19 Antal optagne på kandidatuddannelser	2.766	2.922	2.995	2 %
20 Antal indskrevne studerende	14.256	15.408	15.887	3 %
21 STÅ-produktion	9.586	10.117	10.481	4 %
Færdiguddannede				
22 Antal færdiguddannede bacheloror	1.799	1.753	1.821	4 %
23 Antal færdiguddannede kandidater	1.560	1.850	1.973	7 %
Åben og deltidsuddannelse				
24 Antal årselever	1.615	1.650	1.595	-3 %
25 Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser	1.418	1.307	1.390	6 %
Internationalisering				
26 Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.165	1.288	1.437	12 %
27 Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.116	1.148	1.100	-4 %
28 Antal udenlandske studerende på hele uddannelser (note c)	2.415	2.942	3.106	6 %
Forskeruddannelse				
29 Antal indskrevne ph.d.-studerende	218	210	258	23 %
30 Antal optagne ph.d.-studerende	40	46	90	96 %
31 Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	40	36	37	3 %
Forsknings- og formidlingsresultater				
32 Antal publikationer (note d)		1.617	1.762	9 %
33 Anmeldte patenter	0	0	0	0 %
34 Anmeldte opfindelser	0	0	0	0 %
35 Antal projekter med erhvervslivet	125	82	95	16 %
36 Antal eksterne projekter	340	269	290	8 %
37 Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio.kr.) (note e)	17,6	18,9	26,0	38 %

NOTER:

- Eksterne midler omfatter her indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (UK90), Eksterne finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.
- Formålsregnskabet for 2012 er ændret jævnt, "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012. Nøgletallet vedrørende omkostninger til bygninger udgår. Omkostninger til bygninger er i stedet fordelt på de øvrige hovedformål efter vejledningens anvisninger. Nøgletal for bygningsomkostninger 2009-11 er fordelt proportionalt på de øvrige formål af hensyn til sammenlignelighed. De oprindelige nøgletal 2009-11 inklusive specifikationen på bygninger kan findes i Årsregnskabet for 2011.
- Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet).
- Opgørelsen af antal forskningspublikationer er fra 2011 ændret og udvidet til at omfatte flere typer af forskningspublikationer.
- Midler modtaget under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke statslige nationale eller internationale institutioner.

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

Internationale akkrediteringer i hus

CBS er fortsat blandt de blot ca. 50 skoler i verden, der har opnået akkreditering af samtlige tre mest anerkendte akkrediteringsinstitutioner: I 2012 gennemførte CBS med succes sin AMBA re-akkreditering af MBA/MPA-programmerne, og CBS er indstillet til yderligere fem års akkreditering. Hermed er de tre internationale akkrediteringer fornyet inden for de sidste par år.

Flere ranking-succeser

CEMS Master in International Management vurderes af Financial Times fortsat som værende helt i top og er placeret på en tredjeplads i denne ranking. Det samme gælder Eduniversals ranking, hvor CBS har fastholdt sin tredjeplads i verden blandt 1000 skoler og en andenplads i Vesteuropa blandt 245 skoler. I Webometrics' ranking, der måler synligheden på webben, har CBS i 2012 opnået en fornem førsteplads i verden (fra en femteplads i 2011). CBS er også rykket op på University of Texas at Dallas' ranking af forskning til nr. 81 på verdensplan og en fornem sjetteplads i Europa.

Hvorfor går CBS tilbage i nogle rankings?

CBS' placering på FT Master in General Management, hvor CBS deltager med seks cand.merc.-linjer, er i 2012 faldet til en 43. plads. Dels som følge af et stigende antal udbydere og dels som følge af udviklingen i kandidaternes løn, karriere og beskæftigelse, der i et vist omfang er bestemt af de økonomiske konjunkturer.

På MBA-området oplever CBS fald både på Financial Times Executive MBA ranking (nr. 92 i verden og nr. 32 i Europa) og på Economist Full-Time MBA ranking (nr. 96 i verden og nr. 32 i Europa). For disse rankings gælder det specifikt, at lønstigning efter endt uddannelse spiller en afgørende rolle, og da CBS bevidst har

CBS PÅ RANKINGLISTERNE

	2008	2009	2010	2011	2012
Financial Times					
CEMS Master in International Management	3	1	2	2	3
Master in General Management	22	22	22	38	43
Executive MBA World	69	58	47	76	92
Executive MBA Europe	26	18	21	29	32
European business schools	37	31	23	40	39
Economist - MBA					
Full-time MBA World			98	83	96
Full-time MBA Europe			35	29	32
QS Top Business Schools in Europe					
Full-time MBA Europe			17	11	
University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings					
World				94	81
Europe				6	6
Aspen Institute - Beyond Grey Pinstripes					
World		62		43	
Europe		8		8	
Eduniversal					
World	2	3	3	3	3
Europe	1	2	2	2	2
Webometrics					
World	2	3	5	5	1
Europe	1	1	1	2	1

valgt at optage studerende, som generelt er langt mere erfarne, end de er på andre skoler (ni års erhvervs erfaring på FT MBA og 17 års erhvervs erfaring på EMBA), vil kandidaterne i forvejen være på et rimeligt lønniveau, hvorfor lønspringet efter endt uddannelse er mindre.

UDDANNELSE

CBS' uddannelser er "More than ever"

Flere undervisningstimer, flere studerende, mindre hold og mere feedback fra underviserne til de studerende har præget udviklingen af uddannelserne på CBS i 2012. Taxameterpengene har finansieret tiltagene. På grund af CBS' lave forskningsbevillinger er der også reserveret taxametermidler til at ansætte flere forskere med henblik på at styrke den forskningsbaserede undervisning. Rekruttering af videnskabeligt personale har været intensiveret i 2012.

Endvidere er studieordningsprocessen blevet fremrykket, og administrationen er blevet gjort mere simpel ved strømlining i 2012, hvilket har gjort det muligt at fastlægge lærerdækning og budgetplanlægning tidligere end sædvanligvis, og antallet af eksamensformer er blevet reduceret.

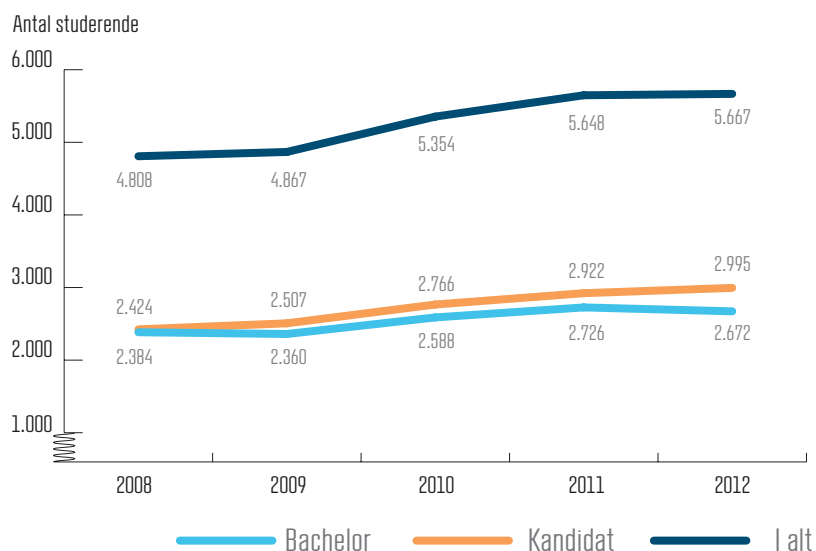
Kodeks for kvalitet – ikke for timeantal

CBS har med "Kodeks for undervisningsplanlægning" meldt klart ud, at bedre studier ikke betyder at, de studerende nødvendigvis skal "gå mere i skole", men

at det er fuldtidsstudier, hvor studieledelsen sikrer bedst mulig læring ved at anvende de undervisningsmetoder, der er de mest hensigtsmæssige.

I udviklingskontrakten er det et mål at forbedre de studerendes tilfredshed. De skal f.eks. have lyst til at anbefale deres studie til andre, og deres oplevelse af undervisningen og administrationens service skal være mere positiv. Generelt set har CBS meget tilfredse studerende, men i de kommende år er det målet at sikre samme høje tilfredshed på alle uddannelser.

DET ÅRLIGE OPTAG PÅ BACHELOR- OG KANDIDATUDDANNELSERNE ER SAMLET SET STEGET



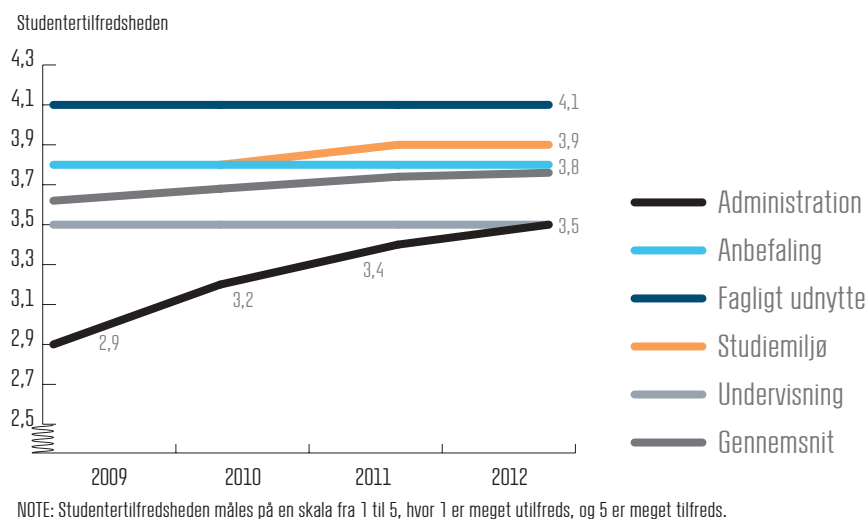
Kilde: SPARC via Targit

Note: Optaget er opgjort pr. 1. oktober efter det tidlige frafald

CBS har øget optaget på bacheloruddannelserne med 13 % og optaget på kandidatuddannelserne med 24 % siden 2008.

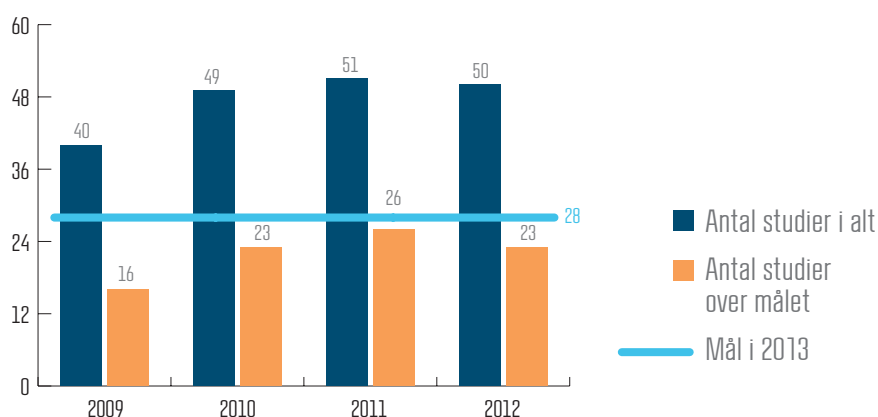
Tallene på oversigten er opdelt på bachelor- og kandidatuddannelsen i perioden 2008-2012.

DEN SAMLEDE STUDENTERTILFREDSHED ER STEGET



Årsevalueringerne af heltidsuddannelserne viser, at de studerendes gennemsnitlige tilfredshed samlet set er stigende. Stigningen skyldes primært en større tilfredshed med administrationen. Øvrige tilfredshedsområder er meget stabile.

STUDENTERTILFREDSHEDENS SPREDNING



Et af målene i udviklingskontrakten i 2012 er, at 26 ud af 50 uddannelser (svarende til 55 %) skal have en gennemsnitlig studentertilfredshed på 3,8 eller mere (målt på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er meget tilfreds).

Resultatet for 2012 viser, at kun 23 uddannelser nåede dette mål, på trods af at den gennemsnitlige studentertilfredshed faktisk er steget generelt. Forklaringen er, at der er kommet en større spredning i studentertilfredsheden mellem uddannelserne, således at flere uddannelser har en tilfredshed under de 3,8, men at dem, der ligger over 3,8, er blevet bedre.

De bedste studerende optages

Regeringen ønsker, at flere unge får en akademisk uddannelse, og at det sker inden for områder, hvor beskæftigelsesudsigterne er gode. Den opgave vil CBS være med til at løse. CBS er et af de universiteter, der forventes at udklække kandidater, som kan skabe vækst, bl.a. fordi uddannelserne er erhvervsorienterede. Der er eksempelvis oprettet valgfag, f.eks. i regi af CIEL, hvor samarbejdet med virksomheder er obligatorisk. Praksisorienteringen baner vej for de studerende til arbejdsmarkedet.

Tidligere bestemte ministeriet centralt, hvor mange studerende der skulle optages via kvote 2. I 2012 fik CBS mulighed for at tage flere studerende ind via kvote 2 med henblik på at vælge de mest motiverede.

CBS vil ikke alene have flere studerende. CBS vil have studerende, der vil gennemføre studierne på normeret tid. På CBS' bacheloruddannelser må godt halvdelen af ansøgerne afvises, da alle studiepladser er fyldte. På kandidatuddannelserne er der også altid fuldt hus.

Ny eksamenshal med 700 pladser

CBS ønsker, at alle eksaminer kan foregå digitalt, men det skal naturligvis foregå uden at sikkerheden sættes over styr. I 2012 blev en ny eksamenshal indviet, hvor alle skriftlige eksaminer foregår på CBS' PC'er. CBS afholder ca. 80.000 skriftlige prøver om året. Når eksaminerne foregår på computer, opstår der nye udfordringer i forhold til it-sikkerhed, og det har krævet en ny eksamenshal. De elektroniske eksa-

miner har været en stor forbedring for de studerende.

IKT styrker it

IKT-projektet (Informations- og kommunikationsteknologi) på CBS styrker brugen af it. Både undervisningsmiljøerne og campuslivet har i 2012 været præget af IKT, der har udviklet apps med wayfinding, it-redskaber til at styrke gruppearbejdet, simulationsspil til undervisning, og IKT har lavet overskuelige indgange til eksisterende it-værktøjer, der tilbydes studerende og undervisere. IKT har desuden udviklet streaming, broadcast og podcast af undervisning, og IKT har styrket it-ressourcerne i undervisningslokalerne.

Ny administrativ struktur på CBS' uddannelser

Efter et udredningsarbejde har direktionen i september 2012 besluttet, at administrationen for dagstudierne skal omorganiseres: Institutterne skal stå for planlægning og afvikling af undervisningen. Studieadministrationen skal stå for eksamensaktiviteter, og serviceringen af VIP'erne tilknyttes institutterne.

Principperne for den fremtidige organisering giver en standardisering af arbejdsgange med tydeligere ansvars- og rolleplacering i forhold til opgaver, og det giver samtidig tydeligere kommunikationskanaler. Målsætningen er at fremtidssikre uddannelsesadministrationen i forhold til CBS' forventede vækst. Implementeringen

af den nye organisation afventer ibrugtagningen af det nye studieadministrative system, STADS, og vil derfor først kunne effektueres endeligt fra foråret 2014.

Kvalitetssikringssystem skal sikre og udvikle kvalitet

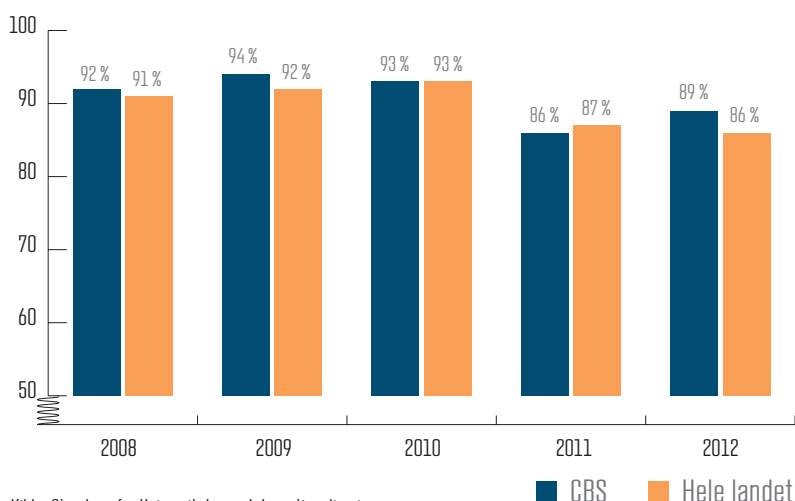
For at sikre at kvaliteten af CBS' uddannelser hele tiden udvikles, er der indført et nyt koncept for turnusevaluering af alle uddannelserne. Det nye koncept betyder, at alle uddannelserne udarbejder en selvevalueringsskema på baggrund af en lang række nøgleparametre. Studielederen kommenterer resultaterne og beskriver den igangværende udvikling, hvorefter materialet kommenteres af interne og eksterne eksperter. Hvert semester bliver seks til

otte uddannelser gennemgået. I slutningen af hvert semester afholdes en evalueringskonference for at sikre videndeling på tværs af uddannelserne.

Student Hub gør studievejledningen overskuelig

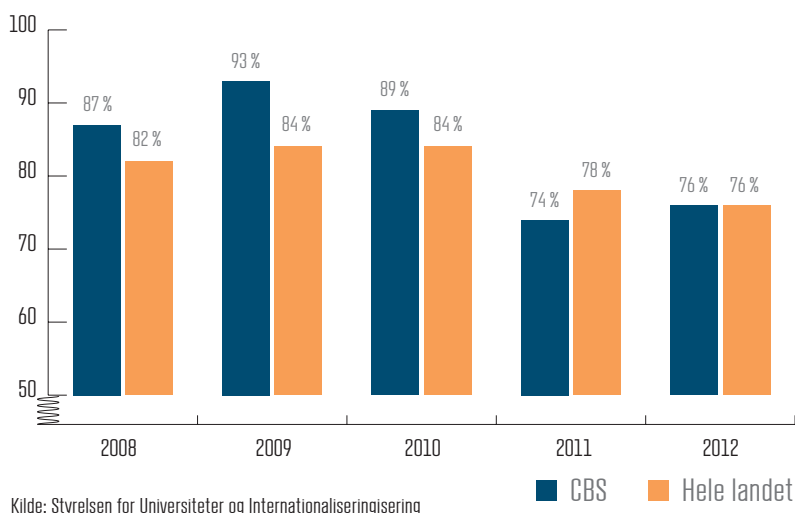
Student Hub er en ny central samlet studieinformation og -vejledning med større tilgængelighed og synlighed. CBS er et stort universitet, hvor det kan være vanskeligt at vide, hvor et givent spørgsmål skal stilles. De studerende tilbydes nu én dør ind til vejledning to steder på campus, hvor de hurtigt kan få svar. De to Student Hubs er svaret på et klart ønske fra de studerende om en mere simpel og tydelig indgang til CBS.

SAMFUNDSDIDENSKABELIGE KANDIDATER FRA CBS FINDER HURTIGT BESKÆFTIGELSE



Figuren viser udviklingen i andelen af samfundsvidenskabelige dimittender fra CBS, der 4-19 måneder efter afsluttet kandidatuddannelse er i beskæftigelse, læser ph.d. eller er i udlandet.

BESKÆFTIGELSEN FOR CBS-HUMANISTER ER ØGET



Figuren viser andelen af humanistiske dimittender, der 4-19 måneder efter afsluttet kandidatuddannelse er i beskæftigelse, læser ph.d. eller er rejst til udlandet.

Nye uddannelser i 2012:

CBS vil levere uddannelser, der møder de unges interesser, samfundets behov, og som følger med forskningen. I 2012 er der kommet følgende nye uddannelser:

Master of Science (MSc) in Business Administration and Bioentrepreneurship (cand.merc.bio.)

På BioBusiness & Innovation Platform (BBIP) undervises der i bioteknologi og businessfærdigheder. Uddannelsen henvender sig til studerende med naturvidenskabelig baggrund. Uddannelsen er udviklet i samarbejde med biotech-industrien og KU.

Master of Arts (MA) in International Business Communication - Multicultural Communication in Organizations (MCO)

De studerende arbejder med kultur, identitet og organisation, strategisk kommunikation, videndeling og ekspertkommunikation. På baggrund af en bred virksomhedsforståelse kan kandidaterne arbejde strategisk med sprog og intern kommunikation.

Ny cand.soc. i Beijing

CBS samarbejder med Sino-Danish Centre for Education & Research (SDC) om to-årige kandidat-uddannelser i Kina i Public Management & Social Development og i Innovation Management.

Executive MBA

I 2012 blev en ny Executive MBA-uddannelse (EMBA) lanceret på CBS. Uddannelsen er forskellig fra den tidligere EMBA - den er blevet mere intensiv og har fået ny fagstruktur.

Bedst i Danmark til efteruddannelse:

CBS har en stærk international, erhvervsøkonomisk profil, der er interessant ift. mange af de udfordringer, som virksomheder og organisationer oplever i dag. CBS er det universitet, der tilbyder flest efteruddannelser til den private og offentlige sektor inden for ledelse. CBS' absolut største efteruddannelsesprodukt er HD-uddannelserne med ca. 3.000 studerende.

Stærke MBA-uddannelser

I 2012 så en ny Executive MBA-uddannelse (EMBA) dagens lys på CBS. Ca. halvdelen af de studerende kommer fra andre europæiske lande. Samme internationale tendens har gjort sig gældende med FT MBA i 2012, hvor 95 % af deltagerne kommer fra andre lande end Danmark. CBS' specialiserede MBA-uddannelse "Executive MBA in Shipping and Logistics" oplever også international interesse. CBS er rangeret højt på de internationale ranglister med de tre største og vigtigste akkrediteringer i verden (Triple Crown).

Vokset interesse for offentlige masteruddannelser

CBS' offentlige masteruddannelser har også gode placeringer på ranglisterne. Den fleksible MPG-uddannelse har i dag ca. 700 studerende. Uddannelsen er delvist finansieret af arbejdsmarkedets parter og er udviklet i et samarbejde med KU. Også CBS' MPA-uddannelse oplevede i 2012 en markant stigende interesse, og den er blevet akkrediteret positivt af ACE Denmark.

Ny master i skat

Master i skat bliver pr. 1. januar 2013 overflyttet fra Metropol til CBS. Ved overflytningen er forskningsbaseringen styrket, og uddannelsens målgruppe bredes ud, så den i endnu højere grad retter sig mod f.eks. rådgivere, advokater og revisorer. Uddannelsen er netop blevet indstillet til en positiv akkreditering hos ACE Denmark.

OVERSICHT OVER UDDANNELSER

Erhvervsøkonomisk bachelor

HA - almen erhvervsøkonomi
 HA(fil.) erhvervsøkonomi - filosofi
 HA(it.) - erhvervsøkonomi - informationsteknologi
 HA(jur.) - erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 HA(kom.) - erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
 HA(mat.) - erhvervsøkonomi - matematik
 HA(psyk.) - erhvervsøkonomi - psykologi
 BSc in International Business
 BSc in Business Administration and Service Management
 BSc in Business Administration and Sociology
 BSc in International Business and Politics
 BSc in Business, Language and Culture
 BSc in Business, Asian Language and Culture

Erhvervshumanistisk bachelor

BA i International Virksomhedskommunikation
 BA i Interkulturel Markedskommunikation
 BA i Engelsk og Organisationskommunikation
 BA in Information Management

Erhvervsøkonomisk og samfundsvidenskabelig kandidat

Cand.merc./MSc in Economics and Business Administration
 - 13 linjer
 Cand.soc. i Human Resource Management
 Cand.soc. i Politisk Kommunikation og Ledelse
 MSocSc in Management of Creative Business Processes
 MSocSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship
 MSocSc in Service Management
 MSocSc in Public Management and Social Development
 Cand.merc.aud. revisorkandidat eller registreret revisor
 Cand.merc.(fil.) erhvervsøkonomi - filosofi
 Cand.merc.(jur.) erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 Cand.merc.(kom.) erhvervsøkonomi - virksomheds-
 kommunikation
 Cand.merc.(mat.) erhvervsøkonomi - matematik
 Cand.merc.(psyk.) erhvervsøkonomi - psykologi
 MSc in Business, Language and Culture - 2 linjer
 MSc in International Business and Politics
 MSc in Business Administration and Information Systems
 - 2 profiler
 MSc in Advanced Economics and Finance
 (elite master programme)
 CEMS - Master's in International Management
 Cand.(it.) e-business
 MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship

Erhvervshumanistisk kandidat

Cand.ling.merc. i Erhvervssprog og International Erhvervs-
 kommunikation
 - 3 profileringer
 MA in International Business Communication - Multicultural
 Communication in Organizations

Videre- og efteruddannelse

Full-time MBA
 Executive MBA
 Flexible Executive MBA
 Executive MBA in Shipping & Logistics
 Master of Public Governance
 Master of Public Administration
 Master of Management Development
 Master i Skat
 Master in Leadership and Innovation in Complex Systems

HD 1. del
 HD 2. del, Finansiering
 HD 2. del, Finansiell Rådgivning
 HD 2. del, International Business
 HD 2. del, Marketing Management
 HD 2. del, Organisation og Ledelse
 HD 2. del, Regnskab og Økonomistyring
 HD 2. del, Supply Chain Management
 HD 2. del, Økonomistyring og Procesledelse

FORSKNING

CBS var engang en handelshøjskole...

I dag er ambitionen at være et internationalt business universitet i verdensklasse, hvor forskning og uddannelse er i centrum. CBS' forskningsmiljø i finansielle markeder er et godt eksempel på, at langtidsinvesteringer og vedholdende indsats giver styrke og synlighed og udvikling mod en placering som internationalt højtrangeret forsknings- og uddannelsesmiljø. Mange års målrettet miljøopbyggende indsats med international rekruttering på alle niveauer, høje standarder, fælles forskningsambition og publicering har sikret for eksempel Institut for Finansiering en markant succes. Anerkendelsen af miljøets forskningsindsats og CBS' langsigtede investeringer i området er i 2012 bekræftet ved to prestigefyldte eksterne bevillinger til Center for Financial Frictions (FRIC) fra Grundforskningsfonden og Det Europæiske Forskningsråd.

Antallet af forskere er steget

CBS' institutter har i 2012 intensiveret indsatsen mht. at identificere og rekruttere højt kvalificeret videnskabeligt personale. For at sikre en tilstrækkelig undervisnings- og forskningskapacitet er rekrutteringer sket inden for alle stillingskategorier. Godt 50 faste stillinger og ca. 40 adjunktstillinger har været slået op i 2012 og de fleste ved internationale opslag. Ansættelserne sker løbende, og stillingerne forventes at blive besat i løbet af 2013. Som illustreret i figuren er antallet af VIP-årsværk steget med knap 100 årsværk fra 2009 til 2012 svarende til en stigning på 19 %.

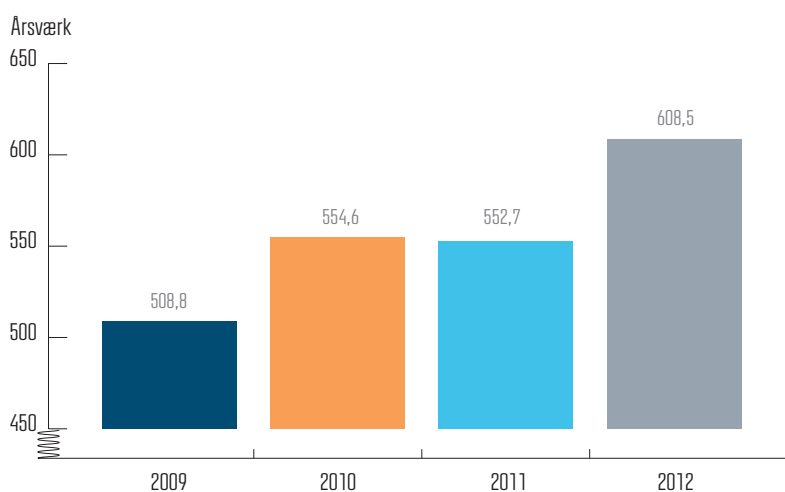
Antallet af ny-rekrutteringer fordelt på stillingskategorier fremgår af side 18. CBS har gennem de seneste 6 år rekrutteret mellem 60 og 114 nye videnskabelige medarbejdere årligt til stillingskategorierne fra post doc til professor. CBS flerårige indsats for at styrke rekrutteringen af videnskabelige medarbejdere, bl.a. ved

STIGNING AF ÅRSVÆRK FOR ALLE GRUPPER AF VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE

	2009	2010	2011	2012
Professor/professor mso	125,7	129,3	118,9	123,5
Lektor	171,9	189,5	185,9	192,3
Adjunkt	63,7	69,7	74,3	80,9
Postdoc	18,5	23,4	23,4	25,7
Andre	0,0	2,9	3,7	3,0
Ph.d.	95,0	93,7	93,6	107,3
Videnskabelige assistenter	33,9	46,2	52,9	75,8
I alt	508,8	554,6	552,7	608,5

Ph.d.-årsværk omfatter alene CBS-ansatte ph.d.-studerende. I 2012 var det samlede antal indskrevne ph.d.-studerende på CBS 258.

STOR SAMLET STIGNING I ANTALLET AF VIP-ÅRSVÆRK



Kilde: CBS lønssystem, SLS, via Targit

Antallet af VIP-årsværk er i denne opgørelse omfattet i Institutledernes forskningsandel, hvorfor tallet ikke stemmer overens med tallet i hoved- og nøgletals tabellen.

styrket planlægning og optimering af rekrutteringsprocesser, har igen i 2012 givet flotte resultater. I alt 98 VIP-stillinger er besat, heraf halvdelen på seniorniveau (lektor, professor mso og professor). På trods af at rekruttering til seniorstillinger er en særlig udfordring, der forudsætter stor og koordineret indsats fra flere niveauer i organisationen, har CBS opnået markant succes med sin rekrutteringsindsats – ikke mindst på seniorniveau.

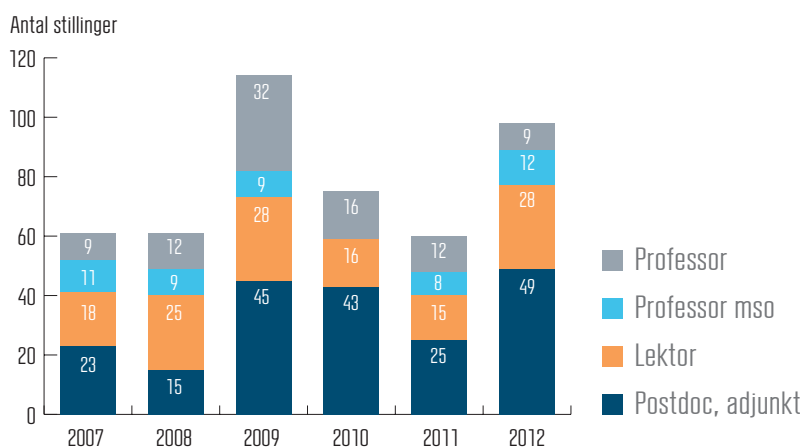
Styrket ph.d.-indsats

I 2012 har CBS yderligere styrket forskeruddannelsesområdet med 45 nye stipendieforløb til en samlet bestand på 258 ph.d.-studerende. Til sammenligning optog CBS i alt 47 ph.d.-studerende og havde en samlet bestand på 210 ph.d.-studerende i 2011. Investeringen har givet CBS mulighed for at introducere nye måder at tilrettelægge ph.d.-uddannelsesforløb på. Der er bl.a. igangsat kohorte-forløb, hvor nye ph.d.-studerende i faglige grupperinger følger obligatoriske kurser. Formålet med forløbene er at skabe stimulerende ph.d.-miljøer. Modellen udnytter vejlednings-, undervisnings- og administrationsressourcer bedre. Målet er at uddanne kandidater, der er konkurrencedygtige til attraktive stillinger verden over.

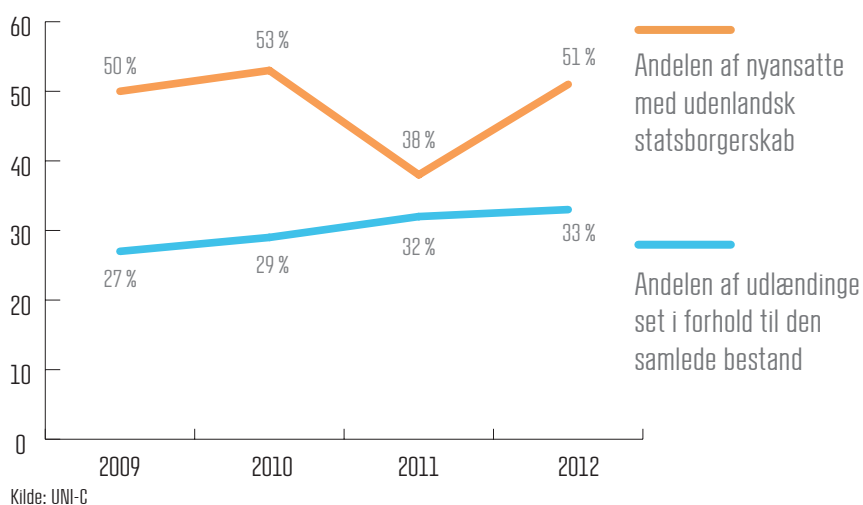
Fokus på internationalisering og mangfoldighed

Internationalisering er vedvarende et centralt element i CBS' strategi, og for at opfylde målsætningen om at skabe et internationalt førende forsknings- og uddannelsesmiljø forudsættes det dels at

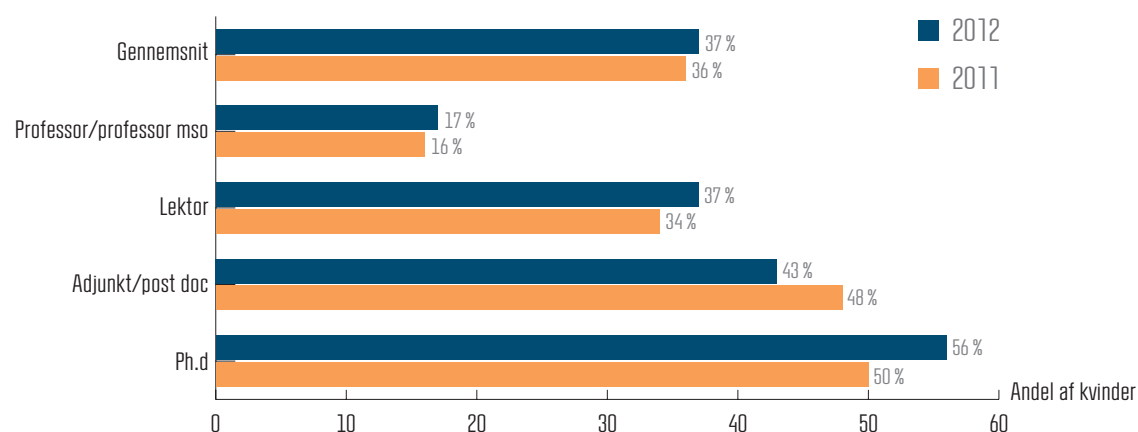
HVEM ER DE NYE VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE?



ANDELEN AF VIP-ANSATTE MED UDENLANDSK BAGGRUND - NYANSÆTTELSE OG BESTAND

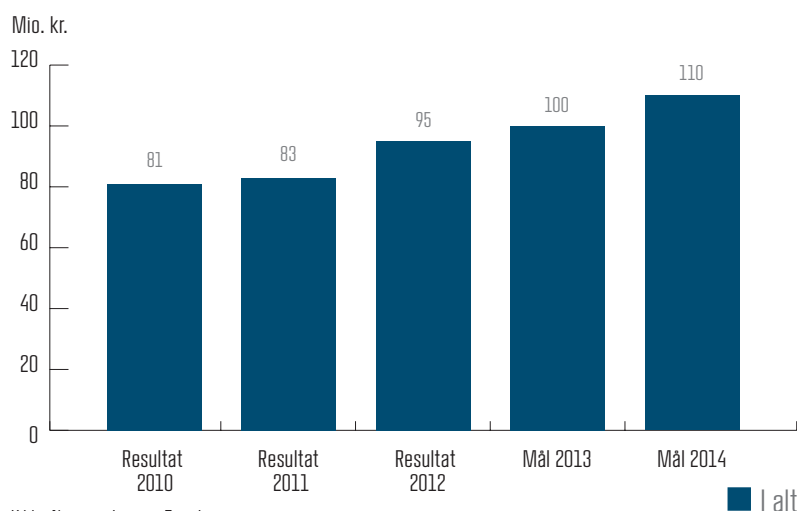


ANDELEN AF KVINDelige FORSKERE



Kilde: CBS lønsystem, SLS

EKSTERNE MIDLER TIL CBS' FORSKNING ER ØGET



Kilde: Navision/sag via Targit

Note: Opgørelsen indeholder indtægter på UK95 samt donationer givet til forskningsformål.

CBS' målsætning i 2012 var at øge den eksternt finansierede forskning med 10 % sammenlignet med niveauet for 2011. Det endelige resultat for 2012 viser, at CBS har opfyldt målsætningen. Stigningen på 14 % ligger således over målet i forhold til udviklingskontrakten.

Figuren viser udviklingen af den eksternt finansierede forskning og er opgjort på baggrund af indtægter, der er registreret til projekter.

forskerne orienterer sig internationalt, dels at der rekrutteres udenlandske forskere. CBS har siden 2009 oplevet en stigende andel af udenlandsk videnskabeligt personale. Andelen lå i 2009 på 27 % og er nu steget til 33 % i 2012.

Relativt har CBS ansat stadig flere videnskabelige medarbejdere med ikke-dansk statsborgerskab siden 2007. I 2012 havde 51 % af nyansatte VIP'er udenlandsk baggrund, det er en næsten lige fordeling mellem nyansatte VIP'er med dansk og ikke-dansk baggrund svarende til niveauet for 2009 og 2010.

For tre ud af fire stillingskategorier er andelen af kvinder steget fra 2011 til 2012. Undtaget er niveauet for adjunkt- og postdoc-ansatte, hvor andelen af kvinder faldt (fra 48 % i 2011) til 43 % i 2012. Mens balancen er blevet bedre mellem kønnene på lektorniveau i 2012, gælder det ikke på adjunkt- og postdoc-niveau. I 2012 er andelen af kvindelige professorer 17 %, mens andelen af kvindelige lektorer er 37 % og andelen af kvindelige ph.d.-studerende er steget til 56 %. Gennemsnitligt er andelen af kvindelige videnskabelige medarbejdere steget til 37 % i 2012.

CBS er i arbejdet med rekruttering af højt kvalificerede forskere og fastholdelse af forskertalenter opmærksom på behovet for at sikre mangfoldighed mht. såvel

statsborgerskab som køn og alder. I 2010 udnævnte CBS en Equal Opportunities Officer blandt det videnskabelige personale til, i tæt dialog med CBS' ledelse, at fremme og overvåge CBS' ligestillingspraksis og sikre mangfoldigheds- og talentfokuserede indsatser på CBS. I 2012 har der været fokus på øgede muligheder for at skabe gennemsigtighed i rekrutterings- og forfremmelsesprocesser, på ligestillingsbevidst sammensætning af udvalg og komiteer, og der er blevet udvekslet internationale erfaringer mht. køn og akademisk karriere. Der er opnået visse fremskridt, men ledelsen er opmærksom på, at området kalder på en fortsat indsats og bevågenhed, og at der er en række udfordringer og muligheder, som skal adresseres.

Eksterne midler til forskning

CBS har som pligtigt mål i udviklingskontrakten at øge andelen af eksternt finansieret forskning med 10 % årligt. I 2012 steg det samlede forbrug med 14 %. CBS har styrket sit fokus på hhv. private fonde og virksomheder og på prestigefyldte kilder som Sapere Aude, European Research Council og Danmarks Grundforskningsfond. I 2012 er godt 171 mio. kr. vundet i konkurrence til gennemførelse af forskningsprojekter.

Udvalgte eksempler på nye større forskningsprojekter på CBS, som også vil

præge dagsordenen i de kommende år, er beskrevet på side 6.

CBS har i 2012 vedtaget en ekstern forskningsfinansieringsstrategi, der har til formål at øge andelen af ekstern finansiering og understøtte CBS' Business in Society-strategi. Forskningsfinansieringsstrategien har bl.a. følgende fokusområder: Styrket fokus på strategisk forskning i samarbejde med erhvervsliv og private fonde, større bevillinger til stærke forskningsmiljøer og strategiske satsninger, fokus på initiativer der går på tværs af discipliner, institutioner og sektorer, rekruttering af topforskere, monitorering og benchmarking samt en evaluering af incitamentstrukturer.

Såvel internationalt som nationalt ses en begyndende tendens til at anerkende de samfundsvidenskabelige og humanistiske forskningsmiljøer, men CBS' fremadrettede mål er stadig meget ambitiøse i forhold til prioriteringen af midler til samfundsvidenskab/erhvervsøkonomi i det finansierende system.

BiS-plattformene indrammer strategiske fokusområder

CBS iværksatte i 2012 femårige strategiske initiativer, der tager udgangspunkt i strategien "Business in Society". Initiativerne kaldes Business-in-Society (BiS)-platforme. BiS-platforme har fokus på områder, hvor samfundet står over for centrale udfordringer med henblik på at samle og dele viden til gavn for videnskaben, uddannelse og vækst. De to første BiS-platforme blev etableret i slutningen af 2011 og har fokus på offentligt-privat samspil (CBS Public-Private Platform) og bæredygtighed (CBS Sustainability Platform). I november 2012 har CBS' ledelse givet tilsagn om etablering af endnu to BiS-platforme inden for konkurrenceevne (CBS Competitive-ness Platform) og entreprenørskab (CBS Entrepreneurship Platform).

Public-Private BiS-platformen har i 2012 arbejdet med:

Som led i arbejdet, der adresserer offentlige problemstillinger gennem brugercentrerede designprocesser, blev der i 2012 indgået et strategisk partnerskab med den tværministerielle innovationsenhed MindLab.

Den årlige konference, hvor en bred vifte af aktører – erhvervsledere, politikere, offentlige og private ledere, forskere samt borgere – mødes til dialog om specifikke problemstillinger med henblik på at etablere fælles projekter i jagten på nytænkende løsninger, blev i 2012 afholdt med stor succes. Temaet var 'Mobilisation of Society', og blandt hovedtalerne var miljøminister Ida Auken, Tom Bentley, der er vicestabschef for den australske premierminister, samt direktør for 'The No10/ Cabinet Office Behavioural Insights Team', David Halpern.

Sustainability BiS-platformen har i 2012 arbejdet med:

I platformens første år har fokus været på at samle CBS' aktivitet inden for social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed og på at samle virksomheder med henblik på vidensudveksling. Gruppen tæller bl.a. 10 danske virksomheder, bl.a. A.P. Møller Mærsk, Novo Nordisk, Novozymes, Arla Foods, ATP, Danske Bank, og TrygVesta. I 2012 er der arbejdet målrettet med Corporate Sustainability. Det er en virksomhedstilgang, der drejer sig om langsigtet værdiskabelse for medarbejdere

og forbrugere ved at skabe "grønne" strategier, der ikke kun har med naturhensyn at gøre, men også beskæftiger sig med hensyn inden for sociale, kulturelle og økonomiske aspekter.

2012 var også året, hvor den anden CBS International Partnership konference blev arrangeret i regi af platformen. Den tidligere FN-generalsekretær Kofi Annan og andre fremtrædende gæstetalere deltog foruden 400 forskere og praktikere samt 300 studerende. Endelig har platformens aktører udvist et stærkt engagement i styrkelsen af uddannelsesaktiviteter på CBS, der vedrører bæredygtighed.

Institutstrategi tydeliggør ambitioner

CBS vil sikre, at institutterne understøtter universitetets overordnede strategier og mål. Derfor har direktionen anmodet institutterne om at forholde sig til relationen mellem CBS' overordnede strategi og instituttets strategi, og hvordan kvalitet og succes defineres inden for de enkelte fagmiljøer med respekt for fagtraditioner og international praksis. I 2012 formulerede CBS' 15 institutter strategier for hvert enkelt institut. Institutstrategierne behandler forskningsfokus, undervisningsbidrag og -udvikling, formidling, rekruttering og fastholdelse af personale, finansiering og eksterne relationer.

OVERSICHT OVER INSTITUTTER

Nyt institut på CBS

Den 1. maj 2012 åbnede det nye institut Department of International Business Communication (IBC).

Institut for Afsætningsøkonomi

Instituttet beskæftiger sig med marketing management og har følgende forskningsområder: B2B marketing, detailhandel, forbrugeradfærd (herunder neuroscience and decisionmaking), marketing, branding, strategi og markedsorienteret ledelse.

Institut for Finansiering

Instituttet fokuserer på finansielle problemstillinger inden for blandt andet virksomhedens finansiering og finansielle struktur, de finansielle markeders prisdannelse, alternative ejerformer, pensions- og privatøkonomi, internationale finansielle markeder og corporate governance.

Institut for Innovation og Organisationsøkonomi

Instituttet bidrager til forståelsen og udviklingen af samfundets og virksomheders økonomiske organisering, som påvirkes af og påvirker innovation og entrepreneurship. Forskningen retter sig mod en forståelse af, hvordan markeder, virksomheder, brancher og andre institutioner udvikles i samspil med innovation. For eksempel undersøges arbejdsdelingen mellem universiteter, biotech-firmaer og medicinalproducenter ved udviklingen af nye lægemidler.

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Instituttet er et tværvideenskabeligt forskningsmiljø med fokus på relationen mellem virksomhed og samfund i en globaliseret verden. Instituttets forskere stiller skarpt på, hvordan globaliseringen forandrer og udfordrer ledelse, organisation og styring. På tværs af forskellige perspektiver og tematikker er der særlig opmærksomhed omkring kultur, kommunikation og kontekst.

Department of International Business Communication

Instituttet fokuserer på de problemstillinger, der knytter sig til den professionelle kommunikation i organisationer, herunder de udfordringer, der ligger i den rolle sproget spiller i den intersproglige og interkulturelle kommunikation, i den rolle sprog- og kulturkompetencer spiller i organisationer, den betydning sprog og kultur har i kommunikationsteknologien, og endeligt den betydning sprogundervisningens form og struktur har for indlæringen af sprog-, kultur- og kommunikationsfærdigheder.

Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

Instituttet forsker inden for international virksomhedsledelse (International Business), selskabsledelse i et internationalt perspektiv (Corporate Governance), nye vækstøkonomier (Emerging Markets) herunder Østeuropa, Rusland, Indien og Kina med særlig vægt på Asienområdestudier samt fritids-, kultur- og turismevirksomhed.

Institut for It-ledelse

Instituttets medarbejdere forsker og underviser inden for følgende områder, der alle er relaterede til it og informationssystemer: Design, implementering og informationsledelse.

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Instituttets kerneområder er offentlig og politisk ledelse, ledelsesfilosofi, virksomhedshistorie, strategi, innovation og entrepreneurship. Det er ambitionen at styrke og udvikle tværdisciplinærforskning og undervisning i krydsfeltet mellem på den ene side erhvervsøkonomi og på den anden samfundsvidenskab og humaniora.

Økonomisk Institut

Instituttet beskæftiger sig med forskning med klar virksomhedsrelevans, men prioriterer også forskning i mere samfundsøkonomiske emner. Forskningen berører blandt andet globaliseringens betydning for erhvervslivet, regeringens fastlæggelse af den økonomiske politik, valutamarkedernes reaktion på renteændringer og virksomhedernes ageren på markederne.

Institut for Organisation

Instituttet bidrager med forskning og uddannelse inden for ledelses- og organiseringsprocesser i private, offentlige, frivillige og andre organisationer. Blandt de centrale, aktuelle problemstillinger, som instituttet forsker i, er: Organisationsteoriens bidrag historisk og nutidigt til analyse og påvirkning af organisationers liv, branding som strategisk kommunikation, viden- og kompetenceudvikling samt ledelse og organisering i byggesektoren, i kreative industrier og i sundhedssektoren.

Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Instituttet forsker og underviser i virksomheders erhvervsøkonomiske problemstillinger i et organisatorisk perspektiv. Fokus er på at forklare de ledelsesteknologier, som virksomheder har brug for til at skabe innovation, tilrettelægge produktion, samarbejde med andre virksomheder og styre deres økonomi.

Institut for Regnskab og Revision

Instituttets forskning og uddannelse er delt op i tre hovedområder: eksternt regnskab, økonomistyring og revision i den private og offentlige sektor.

Juridisk Institut

Instituttets forskning fokuserer på erhvervsretten ud fra et samfunds- og virksomhedsperspektiv. Forskningen tager udgangspunkt i erhvervslivets rammevilkår internationalt og nationalt på baggrund af globaliseringen. Fokus er derfor på indholdet af og samspillet mellem international ret, EU-ret og dansk ret.

Institut for Strategi og Globalisering

Instituttet beskæftiger sig med forskning i virksomheders strategiske adfærd og planlægning i en globaliseret verden. Fokus er på videnledelse, strategi, strategisk iværksætteri, offshoring samt outsourcing og multinational organisering.

Department of Business and Politics

Instituttet forsker i de institutionelle udfordringer, som samspillet mellem erhvervsliv og politik i stigende grad stiller samfundet overfor. Med baggrund i teorier om international og komparativ politisk økonomi og sociologi forskes der blandt andet i temaer som teknologi og innovation, finansiell regulering, institutionel konkurrenceevne, relationer mellem civilsamfund og erhvervsliv, offentlig-private partnerskaber, samt europæisk og global governance.

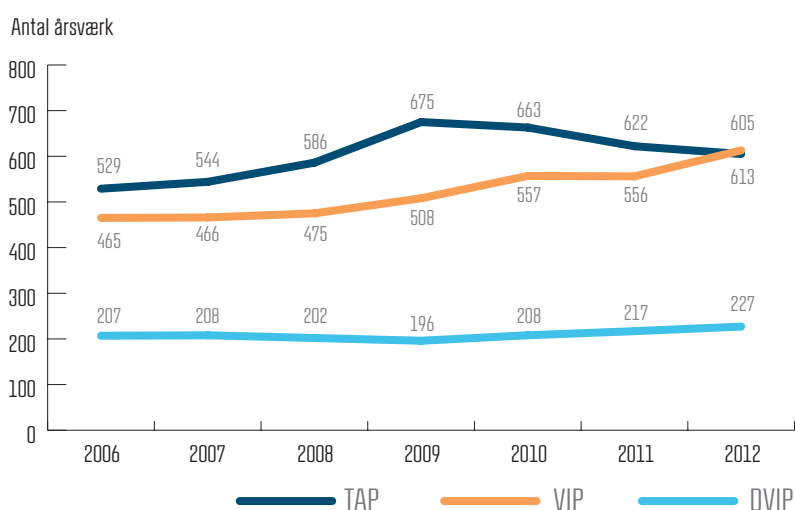
ADMINISTRATION

Fra reorganisering til effektivisering

Administrationen på CBS har i 2012 været præget af optimering af processer med fokus på bedre udnyttelse af kompetencer. Den digitale infrastruktur er under forbedring, og der er påbegyndt en udskiftning af det digitale studieadministrative system. Lønudgiften til TAP-personale er samtidig faldet med 21 mio. kr. i forhold til 2010, og antallet af VIP-ansatte er steget.

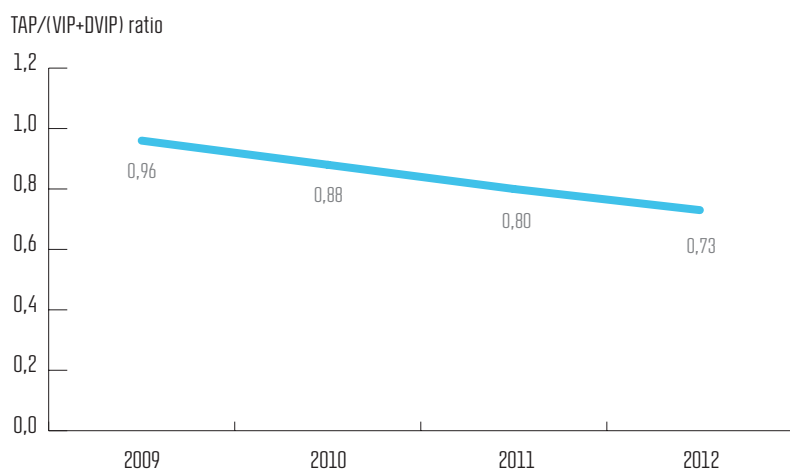
Besparelser i administrative lønudgifter samt omorganiseringer og effektiviseringer har medført, at CBS har formået at reducere andelen af omkostningerne til 'generel ledelse og administration' (GLA) betragteligt. I 2009 havde CBS en GLA-pct. (omkostninger til generel ledelse og administration set i forhold til omsætning) på 13,5 %. I 2012 er den opgjort til 6,5 % - altså en reduktion på omkring 50 %.

FLERE UNDERVISERE OG FORSKERE - MINDRE ADMINISTRATION



Grafen viser udviklingen i medarbejderårsværk. Andelen af administrative stillinger på CBS er faldet. Forskerne er til gengæld blevet flere. CBS arbejder på at ansætte endnu mere videnskabeligt personale til forskning og undervisning de næste år.

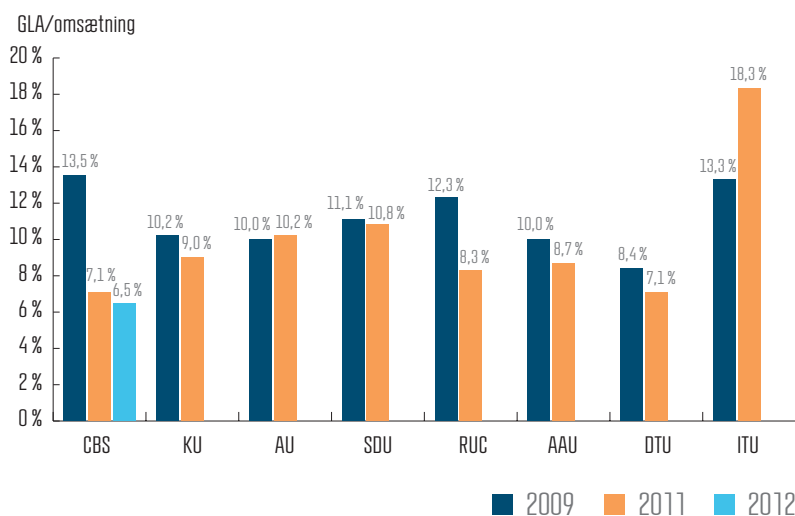
UDVIKLINGEN I TAP-ÅRSVÆRK SET I FORHOLD TIL VIP- OG DVIP-ÅRSVÆRK



Kilde: CBS' lønsystem SLS via Targit
Note: Der er korrigeret for institutledernes forskningsprocent.

Grafen viser, at administrative medarbejdere opgjort i årsværk udgør en faldende andel af den samlede medarbejderbestand. Der bruges således færre midler til administration og flere midler til forskning og undervisning.

UNIVERSITETERNES GLA-PROCENT OPGJORT FOR 2009 OG 2011 (2012 ER KUN FOR CBS)



Kilde: 2009 og 2011 er baseret på opgørelser fra PwC. I 2012 er data baseret på CBS' formålsfordeling, hvor den fælles definitionsmodel også er anvendt.

Note: 2012-tal for de øvrige universiteter er endnu ikke offentliggjorte. Det skal nævnes, at tallene for 2011 ikke svarer til de tal, som er registreret i årsrapporten for 2011. Dette er en konsekvens af, at definitionsmanualen for formålsregnskabet først blev endeligt besluttet i efteråret 2012. Således kan der være forskelle i den præcise metode anvendt på 2009-tallene og efterfølgende perioder.

Beregningen af GLA-pct. i 2009 baserede sig på en opgørelse foretaget af PwC i 2010. PwC har efterfølgende og i samarbejde med Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser ændret den metode, der er anvendt til opgørelsen. Den nye metode er anvendt for 2011 og 2012. En del af det markante fald for CBS skyldes derfor delvist metodeforskelle. Men set i lyset af at CBS faktisk har reduceret lønomkostningerne til administrative medarbejdere, og at denne reduktion primært er sket i de centrale enheder (typisk defineret som generel ledelse og administration), er det CBS' vurdering, at der faktisk er sket et markant fald.

Digitalisering af studieadministrationen

Ved årsskiftet 2010/2011 blev projektet vedr. digitalisering af studieadministrationen godkendt af bestyrelsen. I 2012 har der i den forbindelse været fokus på følgende:

- Indvielse af CBS' nye eksamenshal til skriftlige eksaminer med plads til 700 eksaminander
- Nyt it-system til håndtering af tilsyn og eksaminer
- Optimering af digitale optagelsessystemer til HD-området, kandidatoptag og optagelse.dk
- STADS
- Optimering, omskrivning og nyudvikling af it-systemer hos Det Internationale Kontor

STADS fremtidssikrer studieadministrationen

STADS er det nye studieadministrative system, der skal fremtidssikre studieadministrationen med henblik på at effektivisere arbejdsgange mht. dataoverførsler, f.eks. ved digitalisering af data vedr. optag og SU. Alle studerende er registreret i det studieadministrative system med karakterer, bopæl, antal prøver bestået osv. Konvertering af data fra det nuværende

system, SPARC, er påbegyndt i 2012 og fortsætter i 2013. På længere sigt er STADS en investering i udvikling af selvbetjeningsmoduler, f.eks. tilmelding til valgfag, framelding til eksaminer mv., der vil forenkle de studerendes hverdag.

Den digitale infrastruktur er forbedret

CBS er i 2012 gået i gang med at investere i e-infrastrukturen for at nå disse mål:

- Hastigheden for internettet er øget op til ti gange
- Redundans i netværket har gjort CBS mere resistent i forhold til netværksfejl
- Standardisering af procedurer, dokumentation og processer har forbedret servermiljøerne
- Optimering af arbejdsprocesser på tværs af CBS har understøttet en effektiv integration af dataflow

Alle projekterne inden for e-infrastruktur fortsætter i 2013, men allerede nu har ansatte og studerende oplevet en forbedret trådløs dækning på campus, og CBS har færre systemnedbrud og derfor også mindsket tabet af arbejdstid.

FORSKNINGSFORMIDLING

CBS opfordrer til formidling

Formidling af viden står højt på CBS' dagsorden. Kanalerne til forskningsformidling kan eksempelvis være undervisning, artikler, bøger, ph.d.-afhandlinger, ekspertdatabasen på cbs.dk, interviews, foredrag, kronikker og debatindlæg, CBS' BiS-platforme og de mange konferencer, der bliver afholdt på CBS, og som forskerne deltager i, har også med forskningsformidling at gøre. Forskere, der er tilknyttet CBS, opfordres til formidling, heriblandt deltagelse i den offentlige debat, og de kan få rådgivning via CBS' kommunikationsafdeling, der også håndterer de daglige henvendelser fra pressen, når journalister har brug for hjælp til at finde den rigtige ekspert til en artikel.

CBS i pressen

Dagligt sendes presseklip ud, så alle ansatte på CBS har mulighed for at følge med i, hvordan CBS præger og indgår i mediedagsordenen. CBS optrådte lidt over 20.000 gange i danske medier både i 2011 og 2012 og ligger nogenlunde stabilt på samme niveau. Cirka halvdelen af omtalerne er på online medier. Ca. 15 pct. er i landsdækkende dagblade og 5-10 pct. er på radio/tv. En stikprøve på to uger i efteråret 2012 viste, at professorer var citeret i ca. 50 pct. af omtalerne, lektorer ca. 25 pct. af omtalerne. De resterende 25 pct. er citater fra adjunkter, ph.d.-studerende, eksterne lektorer, adjungerede professorer og ikke mindst administrative medarbejdere samt talspersoner for ledelsen og specialister i administrationen supplerede i 2012 de forskningsbaserede optrædener i medierne med nyhedshistorier om blandt andet Kofi Annans besøg på Partnership2012-konferencen, CBS som international arbejdsplads med en sprogpolitik, der tiltrækker højt kvalificeret arbejdskraft fra udlandet, nye uddannelser, brug af nye undervisningsmetoder og CBS' position som universitet med mest udveksling af studerende.

CBS har også i 2012 afholdt en række medietræningskurser for både dansksprogede og internationale forskere. Desuden arbejdes der på, at medietræning bliver en del af adjunktuddannelsen. Flere af CBS' forskere er at finde på Børsens liste over årets mest citerede eksperter i Danmark.

Ny "Good Research Communication Practice"

CBS har i 2012 formuleret 'Good Research Communication Practice at CBS'. Retningslinjerne præciserer forskerens rolle som CBS' repræsentant og vigtigheden af at skelne mellem en udtalelse, der er baseret på faglig viden og en udtalelse, der er af mere personlig karakter. I samme tråd er der afholdt to seminarer om 'God forskningskommunikation', hvor en række af CBS' mest benyttede forskere gav deres syn på, hvordan pressen håndteres. Intentionen med retningslinjerne og seminaret har været at stimulere den kollegiale debat på CBS med hensyn til, hvordan forskerne agerer bedst i medierne. Retningslinjerne er løbende til debat.

Vil være bedst til forskningspublicering

CBS har i 2012 valgt forskningspublicering som mål i udviklingskontrakten på forskningsområdet. En nylig analyse af forskningsproduktiviteten viser, at CBS ligger på en international tredjeplads inden for området International Business. Øget forskningskvalitet, herunder øget kvalitet af forskningspublikationer, er en mangeårig og kontinuerlig bestræbelse. Formålet er at understøtte udviklingen af en kultur, hvor forskningskvalitet måles systematisk til vurdering af CBS i forhold til de bedste business schools. Den bedste forskning omtales i a-journals. Et af årets mange eksempler på CBS-artikler i a-journals er professor Majken Schultz' og professor Tor Hernes' forskning om LEGO. Den blev publiceret

i tidsskriftet *Organizational Science*. Videnskab.dk fulgte op på artiklen med en populærvidenskabelig udgave under overskriften "Lego viser, at vejen frem går via historien". Således blev målgruppen for forskningsformidlingen også bredere. CBS har fokus på, at forskningen skal ud i verden og laver dagligt opsøgende arbejde hos medierne med henblik på at skabe opmærksomhed omkring CBS' forskning.

Forbedret ekspertdatabase til cbs.dk

Ekspertdatabasen er en del af cbs.dk. Den bruges dagligt af pressen, studerende, CBS' ansatte og forskningsinteresserede, der skal finde en ekspert/forsker på et givent område. Biblioteket har forbedret ekspertdatabasen i 2012 med henblik på søgeoptimering. Den er klar til lancering i 2013.

Aktive i Uddannelsesministeriets "Forsknings Døgn"

Igen i 2012 deltog CBS i Forsknings Døgn: En række CBS-forskere deltog i arrangementet 'Bestil en forsker', hvor uddannelsesinstitutioner, kommuner, virksomheder og andre typer af organisationer har mulighed for at få en forsker til at holde et oplæg. CBS stod også bag arrangementerne 'Fremtidens lederskab' og 'Kampen om blikket', der satte fokus på CBS' forskning inden for flere områder.

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING I 2012

Prismodtagere til FUHU's og CBS' priser

FUHU Forskningsformidlingspris

Nanna Mik-Meyer, lektor, Institut for Organisation
Anker Brink Lund, professor, Department of Business and Politics

FUHU Forskningspris

Steffen Andersen, professor mso, Økonomisk Institut
Peer Hull Kristensen, professor, Department of Business and Politics

FUHU Undervisningspris

Holdet bag projekt Strateginet:
Lise Justesen, lektor, Institut for Organisation
Susanne Boch Waldorff, adjunkt, Institut for Organisation
Martin Kornberger, professor mso, Institut for Organisation
Marianne Stang Våland, postdoc, Institut for Organisation
Mette Lisby, videnskabelig assistent, Institut for Organisation
Serden Özcan, adjunkt, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi

CBS Undervisningspris

Henrich Dahlgren, ekstern lektor, Institut for Innovation og Organisation-
økonomi
James Perry, adjunkt, Department of Business and Politics

CBS Student Pris

Asger Bryderup
Britt Boye Nyvang
Signe Gammelgaard Kristensen

CBS Administrationspris

Kim Eickworth, betjent, Campus Service,

Team fra Admissions Office:
Ditte Wulff, AC-fuldmægtig
Winnie Pejtersen, AC-fuldmægtig
Christel Johnsen, overassistent
Simona Nicola, AC-fuldmægtig
Hana Lettlova, overassistent
Birgitte Saxtorph, AC-fuldmægtig

Øvrige priser

Gunnar V Holms legat:

Louise Engelbrecht Søndergaard, bachelor fra BSc in International Business,
CBS med gennemsnitskarakteren 12

Nykredits Forskningspris:

Lasse Heje Petersen, professor, Institut for Finansiering

Nykredits pris for yngre forskere:

Sabina Nielsen, lektor, Institut for International Økonomi og
Virksomhedsledelse

Tietgenprisen:

Alexander Josiassen, ekstern lektor, Institut for Afsætningsøkonomi

Reinholdt W. Jorck og Hustrus fond Pris:

Bo B. Nielsen, professor mso, Institut for Strategi og Globalisering

Uddannelsesministeriets EliteForsk-rejsestipendier for ph.d.-studerende:

Lasse Folke Henriksen, Department of Business and Politics,
Oana Brindusa Albu, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Vera og Carl Johan Michaelsens rejselegat:

Lynn Roseberry, lektor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, til fortsat
arbejde med ligestilling og diversitet på CBS

Forlaget Samfundslitteratur's lærebogspris:

Peter Holdt Christensen, lektor, Institut for Strategi og Globalisering, for
lærebog om distanceledelse

UNIVERSITY GOVERNANCE

Organisering af forskning og uddannelse

CBS' kerneaktiviteter (uddannelse og forskning) er organiseret under to dekaner; en uddannelsesdekan og en forskningsdekan:

- Uddannelsesdekanen har ansvaret for alle uddannelser: Bachelor- og kandidat samt master- og HD-uddannelser. Studienævn og studieledere refererer til Uddannelsesdekanen.
- Forskningsdekanen har det organisatoriske og strategiske ansvar for CBS' forskning og forskere.
- Universitetsdirektøren er hovedansvarlig for styringen af CBS' samlede økonomi, og har det ledelsesmæssige ansvar for tværgående administrative enheder, CBS' bibliotek og CBS' bygninger.
- Rektor og universitetsdirektøren indgår i CBS' direktion sammen med undervisningsdekanen og forskningsdekanen. Rektor ansætter dekanerne – i praksis efter konsultation af bestyrelsen. Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i dens møder.

CBS er et monofakultært universitet. Forskningen på CBS er organiseret ved institutter. Institutter ledes af en institutleder, der refererer til rektor. Uddannelser er ikke placeret ved institutter, men institutterne leverer undervisning til CBS' uddannelser inden for deres fagområde. CBS har som monofakultært universitet ét Akademisk Råd. Akademisk Råd udtaler sig til rektor og skal medvirke til at sikre kvaliteten og legitimiteten i beslutninger af akademisk betydning samt bidrage til kommunikationen mellem ledelse, medarbejdere og studerende.

Organisering af CBS' ledelse

Grundlaget for CBS' arbejde er fastlagt i universitetsloven. CBS' vedtægt udgør rammen om universitets udvikling, drift og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i

loven, godkendt af uddannelsesministeren. CBS har en enstregen ledelsesstruktur. Den øverste myndighed er bestyrelsen. Bestyrelsen har jf. universitetsloven eksternt flertal. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor, og ansætter og afskediger universitetsdirektøren efter indstilling fra rektor. Den daglige ledelse varetages af rektor inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. Den øvrige ledelse varetager sine opgaver efter bemyndigelse fra rektor.

CBS' bestyrelse følger, i det omfang lovgivningen tillader det, de anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark, som er formuleret i 2003 af et udvalg nedsat af videnskabsministeren med Lars Nørby Johansen som formand. Bestyrelsen har fastsat en forretningsorden for sit virke. I henhold til forretningsordenen er der løbende kontakt mellem formand og rektor, der er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold. Bestyrelsen gennemfører årligt en intern evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde. Møderne i bestyrelsen er åbne. Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på CBS' hjemmeside. Bestyrelsesformanden kan beslutte at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for offentligheden – i disse tilfælde offentliggøres ikke bilag tilknyttet evt. lukkede punkter. Bestyrelsen gennemgik i 2012 en større udskiftning, idet funktionsperioden for de af CBS' ansatte valgte medlemmers funktionsperiode udløb d. 31. januar. Derudover udløb også næstformand Peter Gorm Hansen's funktionsperiode d. 31. januar. Bestyrelsen valgte i den forbindelse Eva Berneke som ny næstformand for bestyrelsen.

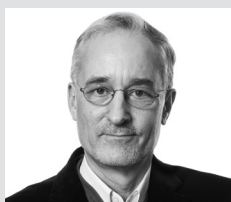
CBS er underlagt revision ved Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2012 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen

har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

Ledelsesmæssige konsekvenser af universitetsloven

Folketinget vedtog i juni 2011 en revideret universitetslov som blandt andet ændrer ved proceduren for udpegelse af eksterne medlemmer af bestyrelsen, giver universitetet friere rammer til selv at fastsætte sin organisation og fordrer tydeliggørelse af medinddragelse af studerende og medarbejdere i universitetets virke. Den reviderede universitetslov blev udmøntet i en ny vedtægt for CBS, som blev godkendt af uddannelsesministeren i juni 2012. Med den nye vedtægt er bl.a. bestyrelsens kompetencer ændret, således at bestyrelsen ikke længere skal godkende oprettelse og nedlæggelse af uddannelser og institutter, men derimod skal forholde sig til de overordnede strategier for uddannelses- og forskningsområdet. Akademisk Råd har fået en tilsvarende større rolle som rådgivende organ for rektor og direktion, og skal – for at styrke den interne dialog mellem bestyrelse og organisation – én gang årligt aflægge beretning til bestyrelsen.

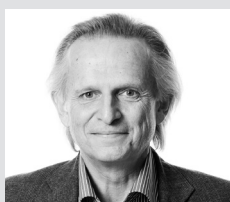
DIREKTIONEN 2012



Rektor
Per Holten-Andersen



Forskningsdekan
Alan Irwin



Uddannelsesdekan
Jan Molin



Universitetsdirektør
Hakon Iversen

BESTYRELSEN 2012



Formand for bestyrelsen. Formand for bestyrelsen i DSB. Næstformand for bestyrelsen i SimCorp og Nordea-fonden. Medlem af bestyrelsen i Axcel og Gösta Enboms Fond, Peter Schütze



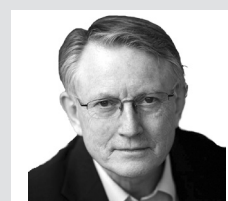
Næstformand for bestyrelsen. Koncern-direktør, TDC A/S, Eva Berneke



Administrerende direktør, DI, Karsten Dybvad



Group Senior Vice President, Grundfos, Lisbet Thyge Frandsen



Adm direktør, Norges forskningsråd, Arvid Hallén



CEO, SimCorp A/S, Klaus Holse



Professor, Institut for Finansiering, David Lando*



Chefkonsulent, Evalueringsenheden, Jakob Ravn*



Stud.cand.merc.(dat.) Christian Kongsbak Refshauge*



Stud.cand.soc (Poltisk kommunikation og ledelse) Mads Svaneklink*



Lektor, Institut for Organisation, Morten Thanning Vendelø*

Følgende udtrådte af CBS' bestyrelse pr. 31. januar 2012:
Tidl. administrerende direktør, Kommunernes Landsforening, Peter Gorm Hansen, næstformand for bestyrelsen
Professor, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, Jens Frøslev Christensen*
Chef for Office of External Affairs, CBS, Patrick S. Gram*
Professor, Institut for Organisation, Kristian Kreiner*

* Valgt af CBS' ansatte og studerende

AFLØNNING OG HONORERING

Direktionens lønninger inkl. pension (mio. kr.)

Rektor:	1,4
Universitetsdirektør:	1,3
Forskningsdekan:	1,3
Uddannelsesdekan:	1,2

Honorering af eksterne bestyrelses- medlemmer (1.000 kr.)

Formanden:	178
Næstformanden:	118
Øvrige eksterne medlemmer:	58

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER I 2012	ÅRETS GANG I BESTYRELSEN 2012
Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi og strategi gennem regelmæssige opdateringer. Derudover har bestyrelsen i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2012:	
Strategi Opfølgning, status og afrapportering på initiativer i medfør af CBS' strategi "Business in Society".	Januar Bestyrelsesmøde: Udpegning af nyt bestyrelsesmedlem og valg af næstformand
CBS' økonomiske rammer Regelmæssige budgetopdateringer, godkendelse af budget 2013, godkendelse af regnskab, samt løbende drøftelse af flerårige budgetoverslag og fremadrettet investeringsplan.	Februar Bestyrelsesmøde: Vedtægter – Campus – Oprettelse af nyt institut – Udviklingskontrakt – Årsrapport
CBS' campus Løbende drøftelser om optimering af lokaleudnyttelse og udvidelse af campus på kort og lang sigt.	Marts Bestyrelsesmøde: Udviklingskontrakt
Udviklingskontrakt Løbende drøftelser og beslutning om mål og indikatorer i ny udviklingskontrakt for CBS 2012-2014.	April Bestyrelsesmøde: Årsrapport og årsrevision – Udviklingskontrakt – CBS' økonomiske rammer – CBS' Campus – Samarbejdsaftaler og kontrakter – Nye uddannelser
Styring og ledelse Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer og universitetsdirektør. Dialog med medlemmer af Akademisk Råd på baggrund af beretning fra Akademisk Råd. Bestyrelsens selvevaluering og forretningsorden.	Juni Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – Forskning – Udviklingskontrakt – Det politiske landsskab – Vedtægt
Vedtægter Udarbejdelse af ny vedtægt for CBS som følge af ny universitetslov.	Oktober
Uddannelse og forskning Godkendelse af nyt institut og nye uddannelser før ikrafttræden af ny vedtægt. Drøftelse af årlig uddannelsesredegørelse og forskningsredegørelse. Drøftelse af evaluering vedr. World Class Research Environments.	Strategiseminar og bestyrelsesmøde: Uddannelse – Forskning – Udviklingskontrakt – Strategi – Det politiske landsskab – Budgetopfølgning – CBS' økonomiske rammer – Budget 2013 – CBS' Campus
Det politiske landskab Drøftelse af politiske initiativer, rigsrevisionsrapporter, lovgivningsinitiativer mv. og CBS' position i forhold til disse.	December Bestyrelsesmøde: Bestyrelsens selvevaluering – Budgetopfølgning – Budget 2013 – CBS ledelseskodex – Bestyrelsens forretningsorden – Beretning fra Akademisk Råd – Rekruttering af ny universitetsdirektør

PÅTEGNINGER

Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for Copenhagen Business School, CBS.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne.

DET TILKENDEGIVES HERMED:

1. at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende,
2. at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis, og
3. at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

Frederiksberg, 11. april 2013

Per Holten-Andersen
Rektor

Peter Jonasson Pedersen
Universitetsdirektør

Alan Irwin
Forskningsdekan

Jan Molin
Uddannelsesdekan

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS på møde den 11. april 2013:

Peter Schütze
Formand

Eva Berneke
Næstformand

Karsten Dybvad

Lisbet Thyge Frandsen

Arvid Hallén

Klaus Holse

David Lando

Anne Marie Larsen

Jakob Ravn

Christian Kongsbak Refshauge

Morten Thanning Vendelø

PÅTEGNINGER

Den uafhængige revisors erklæringer

Vi er af bestyrelsen for CBS valgt som institutionsrevisor for CBS i henhold til universitetsloven § 28, stk. 5. Rigsrevisionen har ansvaret for den samlede revision i henhold til rigsrevisorloven.

Til CBS' ledelse

PÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

Vi har revideret årsregnskabet for CBS for perioden 1. januar til 31. december 2012, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Ledelsesberetning, målrapportering samt hoved- og nøgletal er ikke omfattet af revisionen.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Herudover er det ledelsens ansvar, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af

vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning, god offentlig revisionsskik jf. aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem videnskabsministeren og rigsrevisor i henhold til rigsrevisorloven § 9. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for CBS' udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af CBS' interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

Revisionen omfatter desuden en vurdering af, om der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af CBS' aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2012 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar-31. december 2012 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Vi har i henhold til bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

København d. 11. april 2013

Ernst & Young
Godkendt revisionspartnerselskab

Eskild Jakobsen
Statsautoriseret revisor

John Petersson
Statsautoriseret revisor

RESULTATOPGØRELSE

		2012	2011
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Statstilskud direkte til CBS	2	920.905	913.425
Statstilskud søgt i konkurrence		44.350	67.191
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder		56.741	39.113
Studerendes deltagerbetaling		149.617	149.184
Øvrige indtægter	3	57.961	89.938
Driftsindtægter i alt		1.229.574	1.258.851
Lønomkostninger	4	753.163	722.438
Husleje og ejendomsskatter		94.860	98.026
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		60.446	44.737
Andre driftsomkostninger	5	265.704	219.173
Driftsomkostninger i alt		1.174.173	1.084.374
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		55.401	174.477
Afskrivninger på bygninger	6	17.114	16.905
Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger	6	7.483	11.317
Resultat før finansielle poster		30.804	146.255
Finansielle indtægter		6.204	2.683
Finansielle omkostninger		33.014	34.157
ÅRETS RESULTAT		3.994	114.781

BALANCE

		31.12.2012 (1.000 kr.)	31.12.2011 (1.000 kr.)
AKTIVER	Note		
it-systemer, licenser mv.		1.468	6.330
Immaterielle anlægsaktiver i alt	6	1.468	6.330
Grunde, bygninger og forbedringer	7	1.034.547	1.048.762
IT-udstyr mv.		3.285	3.095
Materielle anlægsaktiver i alt	6	1.037.833	1.051.857
Kapitalandele		479	479
Huslejedeposita	8	24.752	30.147
Statsforskrivning	10	0	50.000
Finansielle anlægsaktiver i alt	6	25.231	80.626
Anlægsaktiver i alt		1.064.532	1.138.813
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		18.994	6.455
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		23.134	24.059
Andre tilgodehavender		12.639	8.072
Periodeafgrænsningsposter		3.017	4.900
Tilgodehavender i alt		57.783	43.485
Andre værdipapirer og kapitalandele	9	254.562	0
Likvide beholdninger		104.951	339.625
Omsætningsaktiver i alt		417.295	383.110
AKTIVER I ALT		1.481.827	1.521.923

BALANCE

		31.12.2012 (1.000 kr.)	31.12.2011 (1.000 kr.)
PASSIVER	Note		
Egenkapital ekskl. statsforskrivning		269.717	265.723
Statsforskrivning		0	50.000
Egenkapital i alt	10	269.717	315.723
Hensatte forpligtelser	11	23.281	26.226
Statslån		188.548	194.377
Prioritetsgæld		634.575	652.820
Mellemværende med staten		15.650	0
Langfristede gældsforpligtelser i alt	12	838.774	862.848
Leverandører af vare- og tjenesteydelser		58.816	42.155
Feriepengeforpligtelse		89.284	84.151
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		47.937	53.551
Anden kortfristet gæld		43.482	39.297
Periodeafgrænsningsposter		105.195	88.061
Periodiserede særbevillinger		5.342	6.274
Mellemværende med staten		0	3.637
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		350.056	317.126
Gældsforpligtelser i alt		1.188.830	1.179.974
PASSIVER I ALT		1.481.827	1.521.923

PENGESTRØMSOPGØRELSE*

	2012	2011
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	3.994	114.781
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	24.597	28.222
Ændring i tilgodehavender	-14.298	7.731
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	29.984	-21.215
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	-4.562	0
Pengestrøm fra driftsaktivitet	39.71	129.519
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-492	-107
Investering i materielle anlægsaktiver	-5.219	-557
Investering i finansielle anlægsaktiver	5.394	-310
Investering i værdipapirer og kapitalandele	-250.000	0
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-250.316	-974
Afdrag på prioritetsgæld	-18.245	-17.731
Tilbagebetaling statslån	-5.829	0
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-24.074	-17.731
Ændring i likviditet i alt	-234.674	110.815
Likvider pr 1. januar	339.625	228.811
Likvider pr 31. december	104.951	339.625

* CBS' samlede kapitalberedskab pr. 31. dec. 2012 er 359.513 (1.000 kr.).

EGENKAPITALOPGØRELSE

	2012	2011
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital pr 1. januar	315.723	150.943
Indskudt statsforskrivning - tilbageført 2012	-50.000	50.000
Overført resultat	3.994	114.781
Egenkapital pr. 31. december	269.717	315.723

10

NOTER TIL REGNSKABET (Alle beløb i 1.000 kr.)

NOTE 1. REGNSKABSPRAKSIS

CBS udarbejder regnskab i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, jf. brev fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering af 21. december 2012. Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

RESULTATOPGØRELSEN

Indtægter:

Statslige tilskud fra finansloven møntet direkte på CBS indregnes som indtægt for det år, de vedrører. Tilskuddet fra staten inkl. forventede taxameterindtægter udbetales med a conto beløb hver måned på baggrund af forventede studenterårsværk. I oktober opgøres det faktiske antal studenterårsværk, hvorefter der i årets sidste måneder reguleres i forhold til a conto udbetalingerne for året.

De eksterne tilskud og donationer, hvor der fra givers side er knyttet forudsætninger til anvendelsen, indregnes som indtægt i takt med at omkostningerne afholdes. Hvis der ikke er knyttet forudsætninger til eksterne tilskud og donationer, indregnes disse som indtægt på tidspunktet for modtagelsen.

Deltagerbetaling for deltidsuddannelse/Åben Uddannelse og indtægter fra øvrigt salg eller udlejning indregnes som indtægt i det år, indtægten vedrører.

Omkostninger:

Omkostninger indregnes i det år, de vedrører; for varer og tjenesteydelser er leveringstidspunktet afgørende.

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger, jf. Universitets- og Bygningsstyrelsens skrivelse til universiteterne af 4. december 2009 (nu: Styrelsen for Universiteter og Internationalisering). Hvis låneomlægning medfører, at nutidsværdien forbedres med 10 % eller mere, straks-afskrives kurstabsomkostningen vedr. det gamle lån ellers fordeles kurstabet som omkostning over det omlagte låns restløbetid.

Skattepligt:

CBS er ikke skattepligtig.

BALANCEN

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

- Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er sat til 100.000 kr.
- Der foretages ingen bunkning af aktiver

- Omkostnings- og produktionslagre aktiveres ikke
- Nyopførte bygninger ibrugtaget før 2011 afskrives over 100 år.
- Totalrenoverede bygninger, ibrugtaget før 2011 afskrives over 80 år, andre bygninger afskrives over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet.
- Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011 afskrives over 50 år.

Der er indført en væsentlighedsgrense på 100.000 kr. for indregning af forbedringer.

Generelt om indregning og måling:

Aktiver indregnes i balancen, når de forventes anvendt i mere end ét regnskabsår og kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når de er overvejende sandsynlige og kan måles pålideligt.

Anlægsaktiver:

Aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært, og der anvendes ikke scrap-værdi. Statens regler muliggør ikke andre opgørelsesmetoder, f.eks. markedsprisen for aktiver, heller ikke for bygninger.

Immaterielle anlægsaktiver omfatter færdiggjorte udviklingsprojekter, patenter, erhvervede koncessioner, licenser mv.

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

➤ Egenudviklede it-systemer:	8 år
➤ Videreudviklede standard it-systemer:	5 år
➤ Patenter:	Rettighedens levetid
➤ It-licenser/software:	3 år
➤ Licenser, hvor varighed er kontraktligt fastsat:	Licensens levetid

Udviklingsprojekter aktiveres, når de af CBS' bestyrelse kan godkendes som værende strategisk værdifulde og i øvrigt har en væsentlig størrelse og levetid. Intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver vil kun aktiveres, hvis projektet vurderes af strategisk betydning for CBS, eller hvis anlægsaktivet har en værdi, der overstiger 10 mio. kr.

Interne ressourcer i form af løn mv. anvendt i udviklingsfasen indregnes, når de udgør en væsentlig del af de samlede udviklingsomkostninger og resulterer i en reel værdiforøgelse. Indirekte produktionsomkostninger medtages i det omfang, de kan defineres og henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde.

Uddannelses- og forskningsaktiviteter aktiveres ikke med undtagelse af aktiviteter, der kan defineres og identificeres, og hvor den tekniske og kommercielle udnyttelse/et potentielt marked kan påvises.

Patenter måles som færdiggjorte udviklingsprojekter. I kostprisen indgår eksterne omkostninger, der er medgået til undersøgelser af opfindelserne og registrering af patenterne. Rettigheden afskrives over dens faktiske levetid.

Erhvervede koncessioner, licenser mv. omfatter for CBS' vedkommende primært softwarelicenser. De indregnes med værdien af eventuelle engangsbetalinger ved anskaffelsen samt værdien af betalinger, som dækker mere end ét år.

Materielle anlægsaktiver omfatter grunde og bygninger, indretning af lejede lokaler, produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, it-udstyr, inventar samt materielle anlægsaktiver under opførelse.

De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

Bygninger ibrugtaget før 2011	
Nyopførte bygninger	100 år
Bygningsforbedring / totalrenovering	80 år
Andre bygninger	50 år
Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011	50 år
Installationer	20 år
Indretning af lejede lokaler	10 år
Produktionsanlæg og maskiner	10 år
Biler	5 år
It (hardware, av-udstyr og lign.)	3 år
Inventar	3 år

Der afskrives ikke på grunde.

Kunst og bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kostprisen for grunde og bygninger inkluderer finansieringsomkostninger, jf. skrivelse fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering af 19. december 2011.

Kostprisen for installationer, foretaget forud for eller i forbindelse med ibrugtagning af egne bygninger, sættes til 10 % af den oprindelige bygningsværdi. Efterfølgende installationer, som overstiger 100.000 kr., indregnes til kostpris eller til 10 % af de samlede bygningsrenoveringsomkostninger, når en pålidelig udskillelse er vanskelig.

Indretning af lejede lokaler indregnes, såfremt CBS afholder omkostningerne, den fremtidige leje ikke påvirkes af indretningen, og der er tale om større, nagelfaste indretninger.

Ved anlægsaktiver under opførelse omfatter kostprisen direkte materialer, medgåede komponenter, underleverandørydelser og finansieringsomkostninger samt andel af indirekte produktionsomkostninger, når de er veldefinerede og kan henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde. Den endelige kostpris og klassifikation fastlægges ved afslutningen af opførelsen.

Finansielle anlægsaktiver omfatter kapitalandele og andre værdipapirer. Under finansielle anlægsaktiver indregnes endvidere tilgodehavender og mellemværender, der forfalder til betaling efter ét år.

Finansielle anlægsaktiver måles til dagsværdi (kursværdi på balancedagen) eller kostpris, når der ikke findes nogen dagsværdi.

Omsætningsaktiver:

Omsætningsaktiver omfatter tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter og periodeafgrænsningsposter.

Tilgodehavender indregnes til det nominelle beløb med fradrag for nedskrivning til imødegåelse af forventede tab. Der foretages en individuel vurdering af alle væsentlige tilgodehavender.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under tilgodehavender omfatter forudbetalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår (forsikringspræmier, forudbetalt løn mv.).

Forpligtelser:

Forpligtelser omfatter hensættelser, langfristede gældsforpligtelser (statslån og prioritetsgæld) og kortfristede gældsforpligtelser.

Statslån og prioritetsgæld måles til amortiseret kostpris, hvilket indebærer, at statslånet måles til den nominelle værdi af restgælden.

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationværdi.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter forudbetalinger for indtægter vedrørende efterfølgende regnskabsår og forudbetalte bundne tilskud.

Hensatte forpligtelser indregnes som følge af en retslig eller faktisk begivenhed, indtruffet før eller på balancedagen, når det er sandsynligt, at forpligtelsen skal indfries. Hensatte forpligtelser måles til nettorealisationværdi.

Ikke-balanceførte poster:

Ikke-balanceførte poster omfatter legater, eventualforpligtelser og kontraktlige forpligtelser.

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. Under eventualforpligtelser oplyses om verserende sager rejst mod CBS, hvor udfaldet af den endelige afgørelse ikke kan bedømmes på tidspunktet for aflæggelsen af regnskabet.

VALUTAOMREGNING

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter transaktionsdagens kurs.

Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurser. Realiserede og urealiserede valutakursgevinster og -tab indgår i resultatopgørelsen under finansielle poster.

PENGESTRØMSOPGØRELSEN

Pengestrømsopgørelsen viser CBS' pengestrømme for året, årets forskydning i likvider samt likviderne ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændringer i tilgodehavender og kortfristet gæld.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af anlægsaktiver og værdipapirer henført til investeringsaktivitet.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse af lån og afdrag på gæld.

Likvider omfatter likvide beholdninger samt kortfristede værdipapirer med ubetydelig risiko for værdiændringer.

FORMÅLSOPDELT REGNSKAB

I hoved- og nøgletallene og i de supplerende regnskabsoplysninger præsenteres omkostningerne fordelt efter formål. Fordelingen er foretaget efter hovedprincipper, som fremgår af Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelsers "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger". De omkostninger, som ikke kan henføres direkte til de anførte formål, er fordelt ved hjælp af fordelingsnøgler.

NOTE 2. STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS

Det samlede statstilskud til CBS er i 2012 steget med kun 0,6 procent ift. niveauet for 2011 til trods for en generel prisregulering af tilskuddene på bevillingslovene med 1,5 procent og en samlet stigning i CBS' uddannelsesaktiviteter på ca. 4,5 procent. Dette skyldes delvis fald i de fleste uddannelsesstatametre - eller i bedste fald nominelt uændrede taxametre, som samlet kun har ført til en 4,1 procents stigning i den totale taxameterindtægt. I særdeleshed er et midlertidigt løft i taxametret til deltidsuddannelse bortfaldet i 2012 (tilskuddet til diplomuddannelse har som eneste undtagelse haft ubetydelig real vækst).

Den væsentligste årsag til den beskedne udvikling i det samlede tilskud er dog gennemførelsen af to markante besparelser (ud over videreførelsen af tidligere års indkøbsbesparelser): En effektiviseringsbesparelse som led i Genopretningsplanen fra 2010 har reduceret det samlede tilskud med 7,9 mill. kr. og en "Korrektion af tilskud for udenlandske gæstestuderende som følge af økonomisk ubalance" har reduceret tilskuddene med yderligere 4,9 mill. kr. De faste tilskud er trods stort set videreførte tilskud til forskning og øvrige formål faldet med samlet 5,6 procent.

Et bogført tilskud fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering på 2,4 mill. kr. indgår ikke som en del af årets tilskud til CBS på bevillingslovene, men udgør slutaftregning som følge af endelig regnskabsaflæggelse for et tidligere bevilget flerårigt projekt til uddannelse i erhvervsinnovation.

NOTE 3. ØVRIGE INDTÆGTER (1.000 KR.)

	2012	2011
Konferencer, modtagne priser og gaver	17.874	31.932
Salg af varer og tjenesteydelser	11.401	13.674
Statslige samarbejder	24.273	18.175
Andre indtægter	4.413	26.157
I alt	57.961	89.938

Af hensyn til sammenligneligheden er 2011 tallene korrigeret for mindre ændringer.

NOTE 4. LØNOMKOSTNINGER (1.000 KR.)

	2012	2011
Heltids videnskabeligt personale	377.494	343.725
Deltids videnskabeligt personale	95.773	96.737
Teknisk-administrativt personale	274.092	286.119
Fælles lønandele	5.802	-4.143
I alt	753.163	722.438

NOTE 5. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER (1.000 KR.)

	2012	2011
Konferencer og tjenesterejser	54.187	36.854
Kontorhold	42.601	29.828
Konsulentanvendelse (konsulenter til forsknings- og uddannelsesformål, tekniske og management konsulenter)	43.088	38.615
Anskaffelser og reparation af apparatur og inventar	54.814	36.665
Bøger, tidsskrifter mv.	15.211	16.019
Øvrige tjenesteydelser	35.961	40.361
Øvrige varer	19.842	20.831
I alt	265.704	219.173

CBS har i løbet af 2012 foretaget enkelte mindre ændringer i anvendelsen af kontostrukturen. Af hensyn til sammenligneligheden er tallene for 2011 vedr. andre driftomkostninger korrigeret for disse ændringer.

NOTE 6. ANLÆGSAKTIVER (1.000 KR.)

	Immaterielle anlægsaktiver	Immaterielle anlægsaktiver under udvikling	Grunde og bygninger	it-udstyr mv.	Materielle anlægsaktiver under opførelse	Finansielle anlægsaktiver	I alt
Kostpris pr. 1.1.2012	16.884		1.191.910	20.457		80.626	1.309.877
Tilgang i årets løb	492		2.900	2.385		1	5.777
Afgang i årets løb	489			1.949		55.395	57.833
Kostpris pr. 31.12.2012	16.886		1.194.810	20.893		25.231	1.257.820
Akk. afskriv. pr. 1.1.2012	10.554		143.148	17.362			171.064
Årets afskrivninger	5.354		17.114	2.108			24.577
Afgang akk. afskrivn.	-489			-1.863			-2.352
Saldo pr. 31.12.2012	1.468		1.034.547	3.285		25.231	1.064.532

CBS besidder aktier i Symbion A/S for en nominel værdi på 960.000 kr. svarende til en andel på 1,48 % af aktiekapitalen på 64.963.000 kr. Aktierne blev anskaffet i 2000 til kurs 49,9 svarende til en kostpris på 479.040 kr.

NOTE 7. GRUNDE, BYGNINGER OG FORBEDRINGER (1.000 KR.)

	Regnskabs mæssig værdi 31.12.2012	Realkreditlån	Statslån	SKAT's ejendoms- vurdering 2010
Howitzvej 11-13	32.323	45.419		27.500
Howitzvej 60	44.034	38.073	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	502.567	332.347	119.517	737.000
P. Andersensvej 17 (5) Vandtårn + Professorbolig	11.299	5.869		9.700
Kilen	278.249	202.292	57.344	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	4.926		26.027
Rosenvillaen	10.588			8.900
Pladسدannelse	5.655		6.026	
Råvarebygningen	114.825	5.650		37.000
Steen Blichersvej 22	9.878			4.500
Porcelænsbøden (forbedring af lejemål)	1.729			
Dalgas Have (forbedring af lejemål)	905			
Georg Jensen (forbedring af lejemål)	2.522			
Grundtvigsvej 25 (forbedring af lejemål)	863			
Grundtvigsvej 37 (forbedring af lejemål)	1.646			
Amager Strandvej (eksamenshal) (forbedring af lejemål)	2.827			
I alt grunde, bygninger og forbedring af lejemål	1.034.547	634.575	188.548	1.329.627

NOTE 8. HUSLEJEDEPOSITA

I huslejedeposita indgår der i 2012 ikke længere deposita vedrørende gæsteboliger og kollegielejemål, da denne aktivitet er ophørt med udgangen af 2011.

NOTE 9. ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE

CBS har via en aftale med en ekstern porteføljeforvalter placeret en stor del af den likvide beholdning i danske rentebærende obligationer (stat og dansk realkredit) med en gennemsnitlig restløbetid på 0-3 år.

NOTE 10. EGENKAPITALOPGØRELSE (1.000 KR.)

	Oprindelig	Statsforskrivning	Overført resultat	I alt
Saldo 1.1.2011	-7.087	50.000	158.029	200.943
Årets resultat 2011			114.781	114.781
Saldo 31.12.2011	-7.087	50.000	272.809	315.723
Tilbageført statsforskrivning		-50.000	0	-50.000
Årets resultat 2012			3.994	3.994
Saldo 31.12.2012	-7.087	0	276.803	269.717

CBS har i 2007 fra FIVU midlertidigt modtaget statsforskrivning på 50 mio. kr. gældende indtil udgangen af 2011.

NOTE 11. HENSATTE FORPLIGTELSE (1.000 KR.)

	31.12.2012	31.12.2011
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	10.128	15.846
Hensættelser til åremålsansættelser	296	804
Øvrige hensættelser (herunder til istandsættelse af lejemål og aflevering af ekstraordinært overskud MPG)	12.856	9.575
I alt	23.281	26.226

NOTE 12. LANGFRISTET GÆLD (1.000 KR.)

Bygning./adresse	Type	Nom. obl.rente	Hovedstol	Restgæld	Udløber
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	3 %	232.213	229.626	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	17.284	12.554	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	155.000	115.876	2029
P. Andersensvej 17	Fast rente med afdrag	3,5 %	5.914	5.870	2034
Kilevej 14 A	Fast rente med afdrag	3 %	126.845	110.640	2036
Kilevej 14 A	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	106.500	91.652	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	3 %	13.906	13.906	2036
Smallegade 45 (Råvarebygningen)	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	6.555	5.605	2035
P. Andersensvej 3 (Reserveareal)	Fast rente med afdrag	3 %	5.132	5.132	2034
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	3 %	39.002	39.002	2035
Amortisering af kurstab	Solbjerg Plads 3		-30.031	-17.985	2030
	Solbjerg Plads 3		-7.808	-7.808	2030
	Howitzvej 11-13		-1.027	-1.027	2036
	Howitzvej 60		-929	-929	2035
	P. Andersensvej 3		-206	-206	2034
I alt			700.890	634.575	

Statslånene henstår rente- og afdragsfri.

Mellemværende med staten indeholder depositum vedr. CBS' lejemål, som er indbetalt før 1.1.2005 og som først skal tilbagebetales til ministeriet, når CBS fraflytter lejemålene, og depositum returneres.

Kontraktlige forpligtelser (1.000 kr.)

CBS har kontraktlige forpligtelser, der omfatter leasing-, leje- og huslejeaftaler, som i uopsigelsesperioden beløber sig til:

	31.12.2012	31.12.2011
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 1.6.2014)	4.338	7.183
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	182.303	213.619
Lejeaftaler, Porcelænsbøden (uopsigelige til hhv. 2013, 2014 og 2017)	58.171	90.151
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 1.6.2017)	3.350	4.482
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 37 (uopsigelig til 1.7.2013)	895	3.003
Lejeaftale Amager Strandvej 108 (uopsigelig til 30.9.2020)	28.248	-
2 mindre lejemål med kort opsigelse	439	518
Leje af rør til fiberforbindelse	450	426
I alt	278.195	319.382

I forbindelse med lejeaftalerne på Porcelænsbøden har CBS en købsoption på hvert lejemål, som kan gøres gældende 10 år efter indgåelsen af lejemålet, dvs. pr. 2016 for midtflojen, pr. 2015 for Ovnhallen og pr. 2014 for de øvrige lejemål.

SUPPLERENDE REGNSKABS- OPLYSNINGER

a. Særskilt regnskab for tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed, andre tilskudsfinansierede aktiviteter og indtægtsdækket virksomhed.

Mio. kr., årets priser	2008	2009	2010	2011	2012
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud mv.	92,91	95,19	83,05	84,24	91,72
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,17	0,94	1,87	1,32	-1,30
Omkostninger	92,91	95,19	83,06	84,24	91,72
heraf overhead	11,45	18,24	20,19	20,35	17,75
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:					
Tilskud mv.	13,05	18,44	15,06	23,61	11,08
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,28	2,17	0,10	0,25	4,61
Omkostninger	13,05	18,44	15,06	23,61	11,08
heraf overhead	0,78	1,38	0,95	2,62	-1,19
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Kommerciel) indtægtsdækket virksomhed UK-90:					
Indtægter i alt	3,77	5,50	2,48	3,22	2,14
Omkostninger	3,46	1,36	1,07	0,35	0,92
Årets resultat	0,31	4,14	1,41	2,87	1,22

b.1. Formålsopdelt regnskab*

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2008	2009	2010	2011	2012
Uddannelse	504,7	562,3	631,8	615,1	639,3
Forskning	319,9	355,4	355,0	387,0	475,5
Formidling og videnudveksling	48,4	49,0	48,8	48,2	37,1
Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0	0
Generel ledelse, administration og service	104,6	125,1	128,9	93,9	79,8
I alt	977,6	1.091,8	1.164,5	1.144,2	1.231,7

*Formålsregnskabet for 2012 er ændret, jævnfør "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012. Nøgletallet vedrørende omkostninger til bygninger udgår. Omkostninger til bygninger er i stedet fordelt på de øvrige hovedformål efter vejledningens anvisninger. Nøgletal for bygningsomkostninger 2009-11 er fordelt proportionalt på de øvrige formål af hensyn til sammenlignelighed. De oprindelige nøgletal 2009-11 inklusive specifikationen på bygninger kan findes i Årsregnskabet for 2011.

b.2. Indtægtsfordeling

Mio. kr., årets priser	2008	2009	2010	2011	2012
Uddannelse	546,2	626,2	684,8	735,3	754,7
Forskning	205,4	231,9	238,5	250,0	242,9
Eksterne midler	110,3	116,7	98,6	109,5	103,2
Basistilskud	70,8	74,7	69,6	77,3	72,9
Øvrige indtægter	71,5	78,0	101,9	89,4	62,0
Indtægter i alt	1.004,2	1.127,5	1.193,4	1.261,5	1.235,7

c. Særskilt regnskab for udgifter afholdt til administration af fonde og foreninger, herunder erhvervsdrivende fonde og foreninger, i henhold til §11, stk. 1, i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde.

CBS har i 2012 anvendt ca. 70 timer svarende til en udgift på ca. kr. 20.000 til administration mv. i forbindelse med Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School og HBH Fonden.

d. Oplysninger om indskud eller erhvervelse af aktier i selskaber, herunder efter § 4, stk. 1, og §4a, stk. 1, i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde.

CBS har ikke foretaget indskud eller erhvervet aktier.

e. Oplysninger om indtægter og omkostninger i selskaber jf. note d

CBS har ikke sådanne ejerandele og har dermed ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

f. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter

Mio. kr., årets priser	2008	2009	2010	2011	2012
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,4	1,6	1,9	1,4	3,4

g. Oplysninger om hvilke fonde, organisationer og lignende, som CBS har særlige samarbejder med af ikke-kommerciel karakter

CBS-SIMI Executive, Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København, Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School, SLfonden (Samfundslitteratur, Academic Books), Copenhagen Business School Press (Erhvervsøkonomisk Forlag S/I), Account Data A/S og Forskerparken Symbion. CBS deltager endvidere i samarbejdet om Øresundsuniversitetet.

h. Oplysninger om legater og lignende, hvor CBS varetager sekretariatsfunktion

CBS varetager sekretariatsfunktion for følgende fire legater: Timelærerforeningens Legat, C.A. Petersens Fond - Legat A, Tuborgfondets legat for HD-studerende, Direktør Andreas Sørensen og Hustrus fond.

Det samlede indestående ultimo foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2011 udgjorde det samlede indestående 2,8 mio. kr.

i. Personaleforbrug og personaleomsætning

	2008	2009	2010	2011	2012
Årsværk	1.263	1.379	1.428	1.395	1.445
Tiltrådte	221	203	143	120	194
Fratrådte	186	164	189	204	143

Oplysningerne om tiltrådt og fratrådt personale er hentet fra Personalestyrelsens statistikker.

*Afventer Moderniseringsstyrelsens opgørelse for 2012.

j. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber

I beretningsåret bestred CBS' rektor ingen bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber.

k. Forbrug af midler til fripladser og stipendier i perioden 1. september 2011 til 30. august 2012

Forbrug af fripladser	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Fripladser opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1*	49	43
Midler brugt til udbetaling af stipendier		
Antal modtagere af stipendier		47
Samlet beløb udbetalt som stipendier (1.000 kr.)		3.432

*Kun takst 1.

l. CBS samarbejder med Sino-Danish Centre for Education & Research (SDC) om toårige kandidat-uddannelser i Kina i Public Management & Social Development og i Innovation Management.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2012

OPSUMMERING PÅ AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2012

Antal målepunkter	Resultat 2012			
	Ikke opfyldt	Delvist opfyldt	Opfyldt	Mål ikke opgjort
Kvalitet i uddannelserne	1		2	
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet			2	1
Hurtigere igennem	1			
Øget innovationskapacitet			1	1
Internationalisering			2	
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet	1		1	
Contribution to Society		1	1	
I alt	3	1	9	2
Pct.	20 %	7 %	60 %	13 %

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Kvalitet i uddannelserne				
1.1 Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet Kandidat HUM Kandidat SAMF	-2 % 0 %	0 % 3 %	Beskæftigelse er her defineret som dimittender, der læser ph.d., er i beskæftigelse eller er rejst ud af landet. Målingen viser, at CBS' kandidatdimittender generelt har en højere beskæftigelsesgrad end dimittender fra andre danske universiteter.	Opfyldt
1.2 Studentertilfredshed på heltidsuddannelserne Andelen af heltidsuddannelser der på udvalgte spørgsmål har en tilfredshed på 3,8 eller mere	55 %	46 %	Studentertilfredsheden på CBS' heltidsuddannelser er generelt steget i 2012 set i forhold til 2011 med ca. 1 %. Primært som konsekvens af en højere tilfredshed med administrationen. Alligevel når CBS ikke målet for 2012, idet spredningen i studentertilfredsheden er steget. Flere uddannelser har således en studentertilfredshed på under 3,8 (på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det højeste), hvilket opvejes af uddannelser med en væsentlig højere tilfredshed. CBS har indledt dialog med de studienævn, der ligger lavt på studentertilfredshed med henblik på at igangsætte målrettede initiativer, der skal forbedre de studerendes tilfredshed. Det er CBS' vurdering, at målet i 2014 fortsat godt kan nås.	Ikke opfyldt

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Kvalitet i uddannelserne				
1.3 Fastlærerdækning (VIP/DVIP ratio) på heltidsuddannelserne Antallet af årsværk som videnskabelige medarbejdere har erlagt på heltidsuddannelserne, set i forhold til antallet af årsværk som deltidsansatte undervisere har erlagt	1,00	1,06	CBS har som en del af investeringsplanen satset markant på ansættelse af flere videnskabelige medarbejdere, og at mere undervisning gennemføres af fastlærere. Indsatsen ser ud til at have haft den fornødne effekt, og CBS opfylder således målsætningen for 2012.	Opfyldt
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet				
2.1 Kandidatoptag udefra Andelen af studerende optaget på kandidatuddannelserne som har en bacheloruddannelser udenfor CBS	41 %	43 %	CBS har en målsætning om at sikre studerende udefra en mulighed for at supplere deres uddannelse med en kandidatoverbygning inden for erhvervsøkonomi. Det er således målet som minimum at fastholde niveauet for andelen af optagne studerende udefra. I 2012 havde 43 pct. af de studerende optaget på en kandidatuddannelse en adgangsgivende uddannelse fra en anden institution end CBS. Dette skal ses i lyset af, at optaget på kandidatuddannelserne generelt er steget.	Opfyldt
2.2 Merit STÅ Årlig stigning i STÅ optjent ved merit	7 %	21 %	CBS havde en målsætning om, at den årlige stigning i STÅ (ikke-ressourceudløsende) optjent på baggrund af merit skulle stige med 7 pct. fra 2011 til 2012. Resultatet viser imidlertid, at stigningen faktisk ligger på 21 pct., hvorfor målet er opfyldt. En af årsagerne til den store stigning skal ses i lyset af den generelle store stigning i antallet af studerende og dermed også stigningen i STÅ aktiviteterne, både ressourceudløsende og ikke-ressourceudløsende.	Opfyldt
2.3 Professionsbacheloror A: Andelen af pladser på de dansksprogede masteruddannelser der kan optages professionsbacheloror på	0 %	0 %	Som udgangspunkt kan professionsbacheloror optages på alle CBS' masteruddannelser (inkl. MBA-uddannelser). På CBS' dansksprogede masteruddannelser (MPA, MPG, MMD og Master i Skat) er der på lederuddannelserne (dvs. ekskl. Master i Skat) professionsbacheloror på alle uddannelserne. Pt. er andelen således: Master of Public Administration – 24 % Master of Management Development – 23 % Master of Public Governance – 28 % Der er endnu ikke adgangsberettigede professionsbacheloror til Master i Skat, da der endnu ikke er professionsbacheloror i offentlig administration (med skattefag), der har opnået 2 års erhvervs erfaring efter endt uddannelse.	Mål ikke opgjort i 2012

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet				
2.3 Professionsbachelor (fortsat) B: Andelen af pladser på HD 2. del der kan optages professionsbachelor på C: Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor	0 % Ingen	0 % Ingen	Antallet af professionsbachelor på HD er yderst begrænset, men opgøres ikke præcist. Både adgang og registrering søges forbedret. Der arbejdes pt. ikke på udvikling af helt nye masteruddannelser, men der arbejdes med toninger/anbefalede forløb på MPG uddannelsen. Konkret arbejdes med toninger/anbefalede forløb for sundhedssektoren og kultursektoren, hvoraf specielt sundhedssektoren har en meget stor andel af professionsbachelor, der vil være i målgruppen til denne toning.	
Hurtigere igennem				
3.1 Gennemførelse på normeret tid + 1 år Bachelor HUM SAMF Kandidat HUM SAMF	58 % 70 % 53 % 63 %	70 % 74 % 43 % 59 %	CBS er i 2012 lykkedes med at få de studerende på bacheloruddannelserne hurtigere gennem uddannelsen. Især på de humanistiske uddannelser er der sket en markant stigning, hvilket primært skyldes studiereformer, som har resulteret i en mere simpel studiestruktur på en række uddannelser. På kandidatuddannelserne derimod når CBS ikke målet for 2012 – tværtimod. Både for de humanistiske og de samfundsvidenskabelige uddannelser er der sket et fald i gennemførelsesfrekvensen for normeret tid + 1 år. Men der er meget store forskelle imellem uddannelserne. De bedste uddannelser ligger på en frekvens på 83 %, og de dårligste uddannelser har en gennemførelsesfrekvens på under 40 %. CBS vurderer, at en del af forklaringen på den lavere gennemførelse skal findes i de generelle konjunkturer i samfundet. CBS vil i det kommende år overføre de gode erfaringer fra uddannelser, der gør det godt, til de uddannelser, der gør det mindre godt. Det er dog CBS' vurdering, at konjunkturerne er afgørende for, hvorvidt CBS når målet i 2014.	Ikke opfyldt

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Øget innovationskapacitet				
4.1 Antal CBS dimittender ansat i virksomheder med mellem 20-100 ansatte	Der er ikke fastsat mål for 2012.	1.406	Da CBS endnu ikke har erfaring med niveauet for denne type af indikator fastsættes målet (jf. kontrakten) for 2013 og 2014 på baggrund af resultatet for 2011 og 2012. CBS havde i 2011 1.308 dimittender for de seneste 3 årgange ansat i denne type virksomheder. I 2012 ligger en tilsvarende måling på 1.406. Dette betyder at målet for 2013 kommer til at ligge på 1.425 (gennemsnit af 2011 og 2012 + 5 % stigning), og målet for 2014 ligger på 1.496 (stigning på 5 % sammenholdt med 2013).	Mål ikke opgjort i 2012
4.2 Andelen af STÅ optjent på kurser inden for entrepreneurship/innovation	2,0 %	3,45 %	Der er sket en betydelig stigning i andelen af STÅ optjent på fag, der vedrører entrepreneurship/innovation.	opfyldt
Internationalisering				
5.1 Indgående og udgående udvekslings-studerende - Indgående set i forhold til udgående - Antal udgående studerende	Max. 1,0 1300	0,8 1437	CBS har en målsætning om, at der skal være balance mellem antallet af CBS studerende, der tager på udveksling, samt antallet af udenlandske studerende, der tager på udveksling på CBS. I målingen medtages de taxameterudløsende studerende. Målingen tager ikke højde for antallet af ECTS, de studerende optjener. CBS har i 2012 haft 1.100 indgående studerende og 1.437 udgående. Bemærk, at opgørelsen ikke inkluderer studerende fra CBS' internationale sommerskole (ISUP).	Opfyldt
5.2 Uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner	13	13	CBS har i 2012 indgået to nye samarbejdsaftaler: - Aftalen med KU og DTU om MSc in Bioentrepreneurship - Aftale om en double degree på cand.merc. med University of St. Gallen, Switzerland CBS har samtidig afbrudt samarbejde med ITU om e-Business Resultatet bliver, at CBS har 13 samarbejdsaftaler svarende til målet for 2012.	Opfyldt

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet				
6.1 Øget forskningsomfang, CBS placering blandt danske universiteter målt som antal BFI point set i forhold til forskningsårsværk	Nr. 1	Nr. 2	CBS har i 2012 optjent 915 BFI point på det samfundsvidenskabelige område, hvilket er et fald på 3,7 % set i forhold til 2011. Samtidig ligger antallet af VIP-årsværk anvendt til forskning på samme niveau som i 2011. Konsekvensen er en lavere ratio for BFI/forskningsårsværk, og at tilsvarende ratio på Ålborg Universitet ligger højere. CBS målretter publikationsindsatzen i højere grad nu, end det har været tilfældet tidligere. Men det er også afgørende, at de mange nyansatte kommer hurtigt i gang med at publicere, idet deres forskningstid tæller med i beregningen.	Ikke opfyldt
6.2 Øget forskningskvalitet • Placering på UT Dallas listen	Nr. 6	Nr. 6	CBS har i 2012 publiceret 14 artikler i tidsskrifter, som indgår i UT Dallas-listen. I 2011 lå CBS på samme niveau. UT Dallas-listen for 2008-12 viser, at CBS ligesom sidste år ligger på 6. pladsen i Europa (og nr. 81 i verden). Afstanden til nr. 5 er imidlertid blevet større, hvorfor CBS vurderer, at det bliver særligt vanskeligt at nå målet i 2014 (nr. 5 i Europa).	Opfyldt
• Antal artikler i tidsskrifter på ABS listen	64	72	I målingen indgår publikationer for 2 år. I 2011 blev der indberettet 34 publikationer. I 2012 er der blevet indberettet 38.	
• Antal artikler i tidsskrifter på FT45 listen	48	49	I målingen indgår publikationer for 2 år. I 2011 blev der indberettet 25 publikationer. I 2012 er der blevet publiceret 24 publikationer.	
Contribution to Society				
7.1 Antal dimittender fra kandidatuddannelserne	1980	1973	1.973 studerende er i 2012 dimitteret med en kandidatgrad fra CBS. Dette ligger under 1 % fra målet på de 1.980, hvorfor det vurderes, at målet for 2012 er opfyldt.	Delvist opfyldt
Årlig stigning i pct.	7 %	6,6 %		
7.2 Ekstern finansieret forskning (1.000 kr.)	91.230	94.683	CBS har en målsætning om at øge den eksternt finansierede forskning med 10 % årligt. I 2012 er der indtægtsført ca. 94,7 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på 14 % Sammenlignet med niveauet for 2011. Målet er således nået. På trods af dette fine resultat i 2012, vurderes det fortsat at kræve en massiv indsats at nå målet for 2014.	Opfyldt

Copenhagen Business School

CVR-nr. 19 59 69 15

Revisionsprotokollat

af den 11. april 2013
vedrørende årsregnskabet for 2012
(side 110 - 120)

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	110
2. Konklusion	110
3. Ikke-korrigerede forhold	110
4. Redegørelse for revisionen	110
4.1 Revision af forretningsgange og interne kontroller	111
4.2 Risiko for besvigelser	111
4.3 Kommentarer til forvaltningsrevisionen	111
4.4 Revision af enkeltposter i årsregnskabet	114
5. Andre erklæringer og bekræftelser	118
5.1 Indhentede erklæringer og bekræftelser	118
6. Assistance og rådgivning	118
7. Foranstaltninger til sikring af revisors uafhængighed	119
8. Afslutning	119

1. Indledning

Vi har revideret det af ledelsen udarbejdede årsregnskab for 2012 for Copenhagen Business School (i det efterfølgende benævnt "CBS"). Årsregnskabet udviser følgende hovedtal:

	2012 t.kr.	2011 t.kr.
Årets resultat efter skat	3.994	114.781
Samlede aktiver	1.481.271	1.521.923
Egenkapital	269.717	315.723

2. Konklusion

Vedtages årsregnskabet i den foreliggende form, og fremkommer der ikke under bestyrelsens behandling og vedtagelse af årsregnskabet yderligere oplysninger, som kan påvirke årsregnskabet, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden forbehold eller supplerende oplysninger.

Ikke-finansielle tal i årsregnskabet's hoved- og nøgletal for årene 2007-2012 er ikke revideret.

Ledelsen har udarbejdet en ledelsesberetning, jf. årsrapportens side 6-10 og supplerende beretninger, omfattende supplerende regnskabsoplysninger og rapportering om målrapportering, jf. årsrapportens side 42 - 48.

Ledelsesberetningen og de supplerende beretninger er ikke omfattet af revisionspligten. Vi har gennemlæst beretningerne og har bl.a. påset, at der ikke er uoverensstemmelser imellem oplysningerne i beretningerne og det reviderede årsregnskab, ligesom vi har sammenholdt beretningernes udsagn med den vi-
den, som vi i øvrigt har i forhold til CBS.

3. Ikke-korrigerede forhold

Der er ikke i forbindelse med revisionen konstateret væsentlige forhold, som ikke er korrigeret i årsregnskabet.

4. Redegørelse for revisionen

Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. En beskrivelse af revisionens udførelse og omfang fremgår af vores protokollat af den 15. april 2011, der ligeledes indeholder en redegørelse om ansvar for aflæggelse af årsregnskabet.

4.1 Revision af forretningsgange og interne kontroller

4.1.1 Forretningsgange og interne kontroller

I lighed med sidste år har vi med udgangspunkt i forretningsgangsbeskrivelser foretaget en overordnet vurdering af CBS' interne kontrolmiljø, omfattende en vurdering af:

- ♦ Organisationens kontrolbevidsthed/kontrolsystemer
- ♦ Organisationsstrukturen, herunder funktionsadskillelse og ansvarsfordeling
- ♦ Procesbeskrivelser, herunder ledelsens tilrettelæggelse af elementerne sparsommelighed, produktivitet og effektivitet
- ♦ Potentielle fejltypen under hensyntagen til interne kontroller
- ♦ Interne kontroller, der imødegår identificerede fejltypen

Det er efter gennemgangen vores opfattelse, at CBS' forretningsgange og interne kontroller som helhed giver et betryggende grundlag for udarbejdelse af årsregnskabet.

4.1.2 It-systemer

Vi har foretaget gennemgang af de generelle it-kontroller vedrørende applikationerne SPARC og Navision samt vurderet revisorerklæring vedrørende generelle it-kontroller for SLS. Baseret på de informationer vi har modtaget samt den stikprøvevise gennemgang af udvalgte kontroller, er det vores vurdering, at CBS generelt har et godt grundlag for fremadrettet fortsat at opbygge et godt it-kontrolmiljø.

Vi har i forbindelse med revisionen ikke identificeret områder, hvor CBS bør styrke kontrolmiljøet.

Vi har til direktionen udarbejdet notat om gennemgang af generelle it-kontroller af oktober 2012.

4.2 Risiko for besvigelser

Vi har planlagt og udført vores revision for at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser eller fejl.

Vi har ikke under vores revision konstateret forhold, der kunne indikere eller vække mistanke om besvigelser af væsentlig betydning for informationerne i årsregnskabet.

Såfremt bestyrelsen er bekendt med betydelig risiko for fejlinformation som følge af besvigelser, anmoder vi bestyrelsen om at underrette os.

4.3 Kommentarer til forvaltningsrevisionen

Forvaltningsrevisionen er udført integreret og sideløbende med den finansielle revision af årsregnskabet og har omfattet en vurdering af sparsommelighed, produktivitet, effektivitet og økonomistyring. Vurderingen er blandt andet baseret på analyser af udgifts- og indtægtsposter, beregning af nøgletal, undersøgelser af usædvanlige tendenser i udviklingen samt analyser af budgetafvigelser og realismen i budgettets forudsætninger med mere.

Det er CBS' ledelse, der har ansvaret for at planlægge og styre universitetets aktiviteter og herved sikre, at CBS' ressourcer, herunder statstilskuddet, anvendes på en økonomisk forsvarlig måde.

Det forventes, at CBS' ledelse under hensyntagen til sparsommelighed, produktivitet og effektivitet tilrettelægger en efter CBS' størrelse afpasset administration af ressourcerne. Rapporteringen herom sker blandt andet i årsregnskabet, som skal indeholde en række lovpligtige hoved- og nøgletal, men også i bestyrelsesmaterialet, der udarbejdes til hvert bestyrelsesmøde og hvoraf fremgår udvikling og vurdering af diverse hoved- og nøgletal.

4.3.1 Forvaltningen af CBS' midler – sparsommelighed

Vurderingen af sparsommeligheden omfatter bl.a. undersøgelser af, om CBS' dispositioner er i overensstemmelse med de almindelige normer for, hvad der under hensyntagen til universitetets art og størrelse kræves af en hensigtsmæssig og sparsommelig forvaltning af offentlige midler, herunder hvorvidt goder og tjenesteydelser er erhvervet på en økonomisk måde under hensyntagen til pris, kvalitet og kvantitet.

Vi har forespurgt, om der i 2012 har været gennemført udbud af CBS' leverancer og tjenesteydelser samt ombygninger. Vi har endvidere foretaget stikprøver herpå. Det er oplyst, at det er CBS' politik, at der indhentes alternative tilbud ved væsentlige indkøb, ligesom SKI's rammeaftaler og EU-udbud anvendes, når det er relevant. Vores stikprøvevise revision heraf konkluderede endvidere, at dette er tilfældet.

Vi har gennemgået udvalgte omkostningsarter og udarbejdet analyser heraf. Endvidere har vi vurderet de igangsatte tiltag om effektivisering og besparelse af "Generel Ledelse og Administration".

Herudover har vi gennemgået Rigsrevisionens rapport af februar 2013 om gennemgang af lønprocessen. Rigsrevisionen har konkluderet, at håndteringen af lønprocessen generelt set håndteres tilfredsstillende.

4.3.2 Forvaltningen af CBS' midler – produktivitet

Vurderingen af produktiviteten omfatter bl.a. undersøgelser af, om CBS' præstationsmål gennem en årrække har udviklet sig tilfredsstillende.

Vi har foretaget en gennemgang af det officielle årsregnskab, herunder af rapporteringen på udviklingskontrakten. CBS' ledelse følger løbende op på, at der reageres på en uventet udvikling.

Sammenligning af CBS' nøgletal over en årrække viser, at CBS' indtægts- og udgiftsudvikling følges nøje, og at der følges op på evt. afvigelser iht. budget. Vi har kommenteret på væsentlige udsving i forhold til 2011 i vores gennemgang af udviklingen på de enkelte regnskabsposter.

4.3.3 Forvaltningen af CBS' midler - effektivitet

Vurderingen af effektiviteten omfatter bl.a. undersøgelser af:

- ♦ om CBS har en veldefineret strategiplan og har etableret måleinstrumenter (nøgletal, brugerundersøgelser mv.)
- ♦ om CBS' faktiske virksomhed er i overensstemmelse med den strategiske målsætning
- ♦ om CBS har nået sine strategiske mål - herunder kvalitative - set i forhold til de anvendte ressourcer
- ♦ om CBS foretager interne kvalitetskontroller, fx ved efterfølgende evalueringer af produktionen
- ♦ om CBS' ledelse i øvrigt har foretaget undersøgelser, der kan belyse effektiviteten

Om forvaltningen af CBS' midler er der besluttet en række politikker og overordnede strategier. De bliver løbende vurderet, og der bliver fastlagt strategier, der rækker længere end det enkelte år. Indsatsområderne for 2012 fremgår af udviklingskontrakten. Vi henviser til afrapportering af udviklingskontrakten i årsregnskabet.

4.3.4 Forvaltningen af CBS' midler - økonomistyring

Det nye budgetstyringssystem, der har været under implementering i regnskabsårene 2011 og 2012, forventes af direktionen at have yderligere positiv effekt på CBS' økonomistyring i 2013.

Det er vores vurdering, at CBS har iværksat en målrettet og konkret proces mod en forbedret økonomistyring i forhold til budgetstyring.

Beslutningen om at samle økonomisupporten i én tværgående enhed har - jævnfør CBS' ledelse - sikret bedre prognoser, styrket controlling, bedre ledelsesrapportering, kompetenceudvikling af økonomisupporten og indførelse af aktivitetsbaseret økonomistyring.

Vi er enige i ledelsens vurdering om, at en samling af økonomisupporten i én enhed har sikret ovenstående forbedringstiltag, hvilket vi ligeledes har fået bekræftet ved revisionen af årsregnskabet.

4.3.5 Konklusion og bemærkninger

Vi har vurderet, at CBS har en forsvarlig administration ved forbrug af offentlige midler, og at CBS lever op til de forventninger, der stilles med hensyn til en sparsommelig, produktiv og effektiv styring, herunder økonomistyring af CBS' forhold.

Det er endvidere vores opfattelse, at CBS sikrer, at der reageres på en uventet, væsentlig udvikling. Ligeledes er det vores vurdering, at CBS har iværksat foranstaltninger, der også fremadrettet kan reducere de økonomistyringsmæssige udfordringer, vi tidligere har konstateret ved CBS' decentrale struktur.

Copenhagen Business School
Revisionsprotokollat af den 11. april 2013

4.4 Revision af enkeltposter i årsregnskabet

I det følgende gennemgås revisionen af udvalgte regnskabsposter, som vi har fundet af relevans for bestyrelsens stillingtagen til årsregnskabet.

4.4.1 Resultatopgørelsen, overskud, t.kr. 3.994

Indledende bemærkninger

CBS har i regnskabsåret realiseret et overskud, som er væsentligt lavere i forhold til tidligere år.

Årsagen hertil er hovedsageligt en nedgang i øvrige indtægter, højere udgifter til lønninger og andre driftsomkostninger.

Vi har nedenfor kommenteret resultatopgørelsens poster yderligere:

Statstilskud

Vi har ved vores revision kontrolleret, at de modtagne statstilskud svarer overens med de indberettede STÅ- og taxametersatser. Vi har endvidere kontrolleret de faste tilskud til tilskudsbreve mv.

Øvrige tilskud

Øvrige tilskud vedrører især tilskud til projekter og forskning. Vi har kommenteret yderligere herpå under punkt 4.4.3.

Deltagerbetaling

Vi foretager hvert forår og efterår revision af de udarbejdede indberetninger vedrørende Åben Uddannelse. Vi har baseret vores revision af årsrapporten på disse erklæringer og foretaget samlet afstemning af henholdsvis indberettede og modtagne beløb.

Øvrige indtægter

Den betydelige nedgang i øvrige indtægter vedrører især overdragelse af CBS's kollegier til CBS Boligfond og dermed indtægterne, som skabes på baggrund heraf. Herudover er der sket en generel nedgang i antallet af partnerskabskontrakter mv.

Lønninger

Vi har ved vores revision af lønninger foretaget stikprøvevis kontrol af den udbetalte løn i forhold til ansættelseskontrakter og foretaget analyser af udviklingen i lønninger for nedenstående personalegrupper.

Udviklingen i lønninger følger samme trend som udviklingen i antal årsværk for de enkelte personalegrupper.

	2012	2011
Lønninger, t.kr.		
Heltids videnskabeligt personale	377.494	343.725
Deltids videnskabeligt personale	95.773	96.737
Teknisk-administrativt personale	274.092	286.119
Fælles lønandele	<u>5.802</u>	<u>-4.143</u>
I alt	<u><u>753.161</u></u>	<u><u>722.438</u></u>
 Personale antal - årsværk		
Heltids videnskabeligt personale	608	551
Deltids videnskabeligt personale	227	217
Teknisk administrativt personale	591	627
Instituttleder der samtidig også har forskning	<u>17</u>	<u>0</u>
I alt	<u><u>1.443</u></u>	<u><u>1.395</u></u>

Omkostninger

Generelt set er omkostningsniveauet steget meget i forhold til tidligere år. Dette var budgetteret og vedrører især en større investering i nyt edb-miljø, ny eksamenshal og et højere aktivitetsniveau i forhold til konferencer og tjenesterejser.

Vi har påset, at reglerne for aktivering er overholdt og har ikke bemærkninger hertil.

4.4.2 Materielle anlægsaktiver, t.kr. 1.037.833

Der har ikke i regnskabsåret været væsentlige tilgange på materielle anlægsaktiver.

Vi har stikprøvet kontrolleret årets til- og afgang til underliggende dokumentation samt efterprøvet de foretagne afskrivninger.

De statslige regnskabsregler kræver værdiansættelse af bygninger til kostpris. For grunde, der var ejet på tidspunktet for overgangen til selveje pr. 1. januar 2005, blev kostprisen, jf. bestemmelserne for overgang til omkostningsbaserede principper, fastsat til ejendomsvurderingen som skøn for kostpris. Bygningerne blev optaget til faktisk kostpris. Der er kun i særlige tilfælde mulighed for at nedskrive værdien af bygninger under de statslige regnskabsregler.

CBS's ledelse har oplyst, at der ikke er identificeret nedskrivningsindikationer eller øvrige forhold, der vil nødvendiggøre et behov for nedskrivning på grunde og bygninger.

Vi har ikke fundet anledning til at anlægge en anden vurdering og er derfor enige i den regnskabsmæssige behandling.

4.4.3 Tilskud til projekter, t.kr. 23.134 (aktiv) og t.kr. 47.937 (passiv)

CBS har i regnskabsåret fortsat haft en kontrolprocedure til identifikation af projekter i underskud samt projekter med overskredet forventet slutdato. Der følges løbende op på disse projekter, og det bliver vurderet, hvorvidt restsaldi på projekter skal driftsføres.

Vi forestår revisionen af projektregnskaber for nationale projekter og har ikke i forbindelse hermed haft nogen bemærkninger.

Revisionen af årsrapporten har ligeledes ikke givet anledning til bemærkninger.

4.4.4 Andre værdipapirer og kapitalandele, t.kr. 254.562

Vi har påset, at placeringen i andre værdipapirer og kapitalandele er foretaget i overensstemmelse med den vedtagne investeringspolitik.

Vi har endvidere gennemgået afstemningen af værdipapirbeholdningen til porteføljeoversigt fra Nykredit, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

4.4.5 Likvide beholdninger, t.kr. 104.951

Vi har påset, at alle CBS' bankkonti er afstemt pr. 31. december 2012, og har endvidere foretaget sammenholdelse til modtagne engagementsforespørgsler fra Jyske Bank, Danske Bank og Nordea.

Vi har endvidere kontrolleret fuldmagtsforhold.

Gennemgangen har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.4.6 Hensatte forpligtelser, t.kr. 23.281

	t.kr.
I hensatte forpligtelser indgår, jf. note 11 i årsregnskabet:	
Hensættelse til istandsættelse af lejemål, som anvendes af CBS	10.128
Hensættelse til retssag vedrørende opsagte kollegielejemål	6.686
Hensættelse til tomgangsleje, kollegielejemål	1.000
Hensættelser til åremålsansættelser	296
Hensættelse til betaling af Københavns Universitet vedrørende masteruddannelser	5.000
Hensættelse til EU-projekter	171
I alt	23.281

Vi har gennemgået beregningsgrundlaget for ovenstående hensættelser og har nedenfor kommenteret på de væsentligste beløb.

CBS har indhentet Kammeradvokatens vurdering af sagerne vedrørende opsagte lejemål. Kammeradvokatens vurdering på baggrund af et worst-case scenarie andrager 12 mio. kr. CBS har i forhold hertil foretaget en konkret vurdering af udfaldet af sagerne. På baggrund heraf er hensat i alt 8,3 mio. kr. hertil, hvilket ligeledes er driftspåvirkningen for 2012 af den foretagne hensættelse.

Under hensatte forpligtelser er indregnet et beløb på 6,7 mio. kr., som følge af at det betalte depositum er modregnet hensættelsen.

Hensættelse til istandsættelse af lejemål er beregnet ud fra samme principper som tidligere år, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

CBS indgår i et samarbejde med Københavns Universitet med hensyn til masteruddannelser. CBS varetager den regnskabsmæssige håndtering og skal således fordele resultatet af uddannelserne til henholdsvis KU og CBS. Det endelige regnskab for 2012 foreligger ikke, men med udgangspunkt i resultatet for 2011 sammenholdt med aktivitetsniveauet for 2012 har ledelsen valgt at hensætte et beløb svarende til resultatet for 2011.

Vi er enige i de af ledelsen anvendte skøn for hensatte forpligtelser.

4.4.7 Prioritetsgæld, t.kr. 634.575

Vi har ved vores revision afstemt prioritetsgæld til ekstern dokumentation fra långivere.

I forbindelse med en konvertering af prioritetsgælden i 2012 er kurstabssaldoen reguleret i overensstemmelse med anvendt regnskabspraksis. Kurstabssaldoen udgør pr. 31. december 2012 t.kr. 27.955. Kurstabssaldoen skal indregnes som en omkostning i resultatopgørelsen, såfremt der omlægges til lånetyper, som har en karakter og vilkår, der er væsentlig forskellig i forhold til de bestående lån.

4.4.8 Anden kortfristet gæld, t.kr. 43.482

Anden kortfristet gæld består hovedsageligt af skyldig løn og øvrige lønrelaterede poster. Vi har afstemt de væsentligste beløb til betaling eller anden dokumentation.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.4.9 Eventualforpligtelser og andre forpligtelser

Andre forpligtelser består primært af huslejeforpligtelser vedrørende uopsigelig på en række lejemål og operationel leasing.

Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.4.10 Nærtstående parter

Vi har påset, at ledelsen har implementeret forsvarlige regnskabsmæssige og interne kontrolsystemer til sikring af, at transaktioner med nærtstående parter identificeres og præsenteres behørigt i årsregnskabet.

Direktionen har over for os bekræftet, at de i regnskabsåret gennemførte transaktioner med nærtstående parter, omfattende løn til direktionen og bestyrelseshonorarer, er sket på markedsmæssige vilkår.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.4.11 Efterfølgende begivenheder

Ledelsen har over for os oplyst, at der ikke har været væsentlige efterfølgende begivenheder ud over CBS' sædvanlige aktivitet.

5. Andre erklæringer og bekræftelser

5.1 Indhentede erklæringer og bekræftelser

Vi har indhentet en regnskabserklæring underskrevet af CBS's ledelse. Vi har endvidere indhentet advokatbrev og engagementsoversigter fra CBS's advokatforbindelser og banker. Vores gennemgang af de indhentede erklæringer og bekræftelser har ikke givet anledning til bemærkninger.

6. Assistance og rådgivning

Siden afgivelse af revisionsprotokollat af den 12. april 2012 har vi ydet følgende andre ydelser end revision:

- ♦ Erklæringer med sikkerhed, omfattende:
 - Erklæring om åben uddannelse, 2 stk.
 - Erklæringer i forbindelse med nationale projekter
- ♦ Skatte- og afgiftsrådgivning, omfattende:
 - Opgørelse af momsfradragprocent
 - Hjemtagelse af energiafgifter
 - Anden løbende skatte- og afgiftsrådgivning
- ♦ Anden rådgivning, omfattende:
 - Opbygning af model til brug for VIP-fremskrivning/budgettering - igangværende
 - Opbygning af model til brug for likviditetsprognoser - igangværende
 - Opbygning af model vedrørende behandling af efterposteringer - færdigt
 - Anden løbende rådgivning om regnskabsmæssige forhold

Copenhagen Business School
Revisionsprotokollat af den 11. april 2013

7. Foranstaltninger til sikring af revisors uafhængighed

Ernst & Young har i henhold til gældende bestemmelser etableret retningslinjer om uafhængighed. Disse retningslinjer sikrer, at vi, inden vi påtager os en opgave om afgivelse af revisionspåtegninger på regnskaber eller afgivelse af andre erklæringer med sikkerhed, tager stilling til, om der foreligger omstændigheder, som for en velinformeret tredjemand kan vække tvivl om vores uafhængighed.

I regnskabsåret har vi ikke påtaget os opgaver, som har medført behov for etablering af særskilte foranstaltninger for at mindske trusler mod vores uafhængighed.

8. Afslutning

I henhold til revisorloven og etiske regler for revisorer skal vi oplyse,
at vi opfylder de i lovgivningen indeholdte uafhængighedsbestemmelser, og
at vi har modtaget alle de oplysninger, der er anmodet om.

København, den 11. april 2013

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab

Eskild Nørregaard Jakobsen
statsautoriseret revisor

John Petersson
statsautoriseret revisor

Copenhagen Business School
Revisionsprotokollat af den 11. april 2013

Siderne 110 - 120 er forelagt på mødet den / 2013.

Direktionen:

.....
Per Holten-Andersen

.....
Peter Jonasson Pedersen

.....
Alan Irwin

.....
Jan Molin

Bestyrelsen:

.....
Peter Schütze
formand

.....
Eva Berneke
næstformand

.....
Klaus Holse

.....
Karsten Dybvad

.....
Arvid Hallén

.....
Lisbeth Thyge Frandsen

.....
David Lando

.....
Anne Marie Larsen

.....
Jakob Ravn

.....
Morten Thanning Vendelø

.....
Christian Kongsbak Refshauge



Bestyrelsen for Copenhagen Business School (CBS)

St. Kongensgade 45
1264 København K

Tlf. 33 92 84 00
Fax 33 11 04 15

rr@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk

Rigsrevisionens erklæring og beretning om revisionen af CBS 2012

2. april 2013

Til brug for bestyrelsens behandling af CBS' årsrapport for 2012 fremsender Rigsrevisionen hermed sin erklæring og beretning om den udførte revision.

1. kontor

Såfremt der ikke inden og under bestyrelsens behandling og vedtagelse på mødet den 11. april 2013 fremkommer yderligere væsentlige oplysninger eller ændringer, og institutionsrevisors protokollat underskrives i den foreliggende form, er vedlagte erklæring og beretning endelig i forhold til CBS' årsrapport for 2012.

J.nr.: 2012-5926-10

Rigsrevisionen skal oplyse, at resultaterne af den udførte revision på CBS og de øvrige universiteter vil indgå i den samlede rapportering om revision af universiteternes årsrapporter for 2012 i Rigsrevisionens beretning til statsrevisorerne om revision af statsregnskabet for 2012.

Til orientering for:
Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser,
Ernst og Young

Med venlig hilsen

Lars Tang
Kontorchef



Erklæring og revisionsberetning om
revision af Copenhagen Business
School's (CBS) årsrapport for 2012

April
2013



revision
revision
revision

Erklæring om revision af CBS' årsrapport for 2012

Formål med erklæringen

Formålet med erklæringen er at give universitetet og Uddannelsesministeriet en samlet vurdering af universitetets regnskabsaflæggelse og økonomiske forvaltning baseret på den udførte revision vedrørende regnskabsåret 2012.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

Årsregnskabet underskrives af universitetets ledelse, jf. universitetslovens § 28, stk. 5. Med underskriften tilkendegives:

- at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende
- at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis
- at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk og hensigtsmæssig forvaltning af de midler, der er omfattet af årsrapporten.

Grundlaget for revisionen

Rigsrevisionen har for regnskabsåret 2012 revideret CBS. Revisionen er udført i overensstemmelse med god offentlig revisionsskik. Dette indebærer, jf. lov om revisionen af statens regnskaber, at det ved revisionen er efterprøvet, om regnskabet er rigtigt, og om der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Endelig er der foretaget en stikprøvevis gennemgang af årsrapportens oplysninger om mål og resultater for at vurdere, om oplysningerne om mål og resultater er dokumenterede og dækkende.

Rigsrevisionen betragter med denne erklæring revisionen af CBS' årsrapport som afsluttet. Rigsrevisionen kan dog tage spørgsmål vedrørende dette og tidligere regnskabsår op til yderligere undersøgelser. I den forbindelse kan der fremkomme nye oplysninger, som kan give anledning til, at konkrete forhold, der er behandlet i denne erklæring og i revisionsberetningen, vil blive vurderet på ny.

Den udførte revision

Revisionen er tilrettelagt og udført på grundlag af en vurdering af væsentlighed og risiko og er baseret på stikprøver og en gennemgang af forretningsgange og interne kontroller.

Revisionen af CBS omfattede for regnskabsåret 2012 løbende årsrevision vedrørende udvalgte forvaltningsområder, samt afsluttende årsrevision af årsrapporten.

Konklusion

På baggrund af den udførte revision er Rigsrevisionen nået frem til følgende konklusion:

- Regnskabet er rigtigt, dvs. uden væsentlige fejl og mangler
- Der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Revisionen har således ikke givet anledning til forbehold.

Der henvises i øvrigt til revisionsberetningen.

København, den 11. april 2013

Lars Tang
Kontorchef

Beretning om omfanget og resultaterne af Rigsrevisionens revision af CBS vedrørende 2012

I. Omfanget af den udførte revision

1. Rigsrevisionens erklæring om revisionen af CBS' årsrapport er baseret på Rigsrevisionens løbende årsrevision ved universitetet, den afsluttende årsrevision af årsrapporten samt samarbejdet med institutionsrevisor, herunder en gennemgang af dennes revision og en drøftelse af resultatet.

Efter universitetslovens § 28, stk. 2 revideres CBS' årsrapport af rigsrevisor i henhold til lov om revisionen af statens regnskaber m.m. (rigsrevisorloven). Rigsrevisor har den 21. december 2004 indgået aftale med videnskabsministeren om, at revisionsopgaven varetages i et nærmere fastlagt samarbejde mellem rigsrevisor og en intern revision (institutionsrevision), jf. universitetslovens § 28, stk. 3 og rigsrevisorlovens § 9.

Efter aftalen har Rigsrevisionen ansvaret for den samlede revision af CBS i henhold til rigsrevisorloven, mens institutionsrevisor over for universitetets bestyrelse har ansvaret for den samlede interne revisionsindsats på CBS og afgiver påtegning herom på universitetets årsrapport.

A. Rigsrevisionens løbende årsrevision ved CBS

2. Ved den løbende årsrevision på CBS havde Rigsrevisionen fokus på universitetets udviklingskontrakt samt universitetets registrering af data og opfølgning på opfyldelsen af målene i udviklingskontrakten.

Resultaterne af denne revision er afrapporteret til universitetet i brev af 14. januar 2013.

3. Rigsrevisionens løbende årsrevision ved CBS havde i 2012 tillige fokus på dele af universitetets lønadministration. Rigsrevisionen foretog en gennemgang af beskrivelserne af lønadministrationen og anvendelsen af Statens Lønssystem (SLS) og HR-Løn, som er enkelte elementer i den samlede løn- og personaleforvaltning.

Denne revision er afrapporteret særskilt ved brev af 12. februar 2013.

B. Rigsrevisionens afsluttende årsrevision

4. Rigsrevisionens afsluttende årsrevision omfattede en gennemgang og vurdering af universitetets årsrapport, herunder det finansielle regnskab og målrapporteringen. Ved revisionen er det påsat, om årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne samt Moderniseringsstyrelsens (tidligere Økonomistyrelsen) vejledning af 21. januar 2013, samt skrivelse til universiteterne af 21. december 2012 fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering om udarbejdelse af årsrapport.

C. Rigsrevisionens samarbejde med institutionsrevisor

5. Samarbejdet med institutionsrevisor vedrørende revisionen i 2012 har omfattet en gennemgang af dennes planlægning og arbejdsplaner samt en drøftelse af revisionsprotokollet for at vurdere, om Rigsrevisionen tillige kan basere sin revision af CBS' årsrapport på institutionsrevisors arbejde.

Samarbejdet har været tilfredsstillende, og det er Rigsrevisionens vurdering, at vi kan basere vores vurdering af årsrapporten på institutionsrevisors arbejde.

D. Rigsrevisionens undersøgelse af universiteternes egenkapital

Rigsrevisionen er endvidere i gang med en større undersøgelse om universiteternes egenkapital på baggrund af en anmodning fra statsrevisorerne. Resultatet af undersøgelsen vil fremgå af Rigsrevisionens beretning herom, der forventes afgivet til statsrevisorernes møde i juni 2013.

II. Resultatet af den udførte revision

A. Rigsrevisionens løbende årsrevision ved CBS

Universitetets udviklingskontrakt samt registrering af data og opfølgning på opfyldelsen af målene i udviklingskontrakten.

6. Rigsrevisionen vurderer, at forretningsgange og interne kontroller på det gennemgåede område fungerede tilfredsstillende og opfyldte kravene til en god og pålidelig forvaltning. Universitetet havde etableret procedurer for en løbende registrering af data vedrørende målene i udviklingskontrakten samt tilrettelagt en hensigtsmæssig opfølgning på opfyldelsen af udviklingskontraktens mål for 2012.

Vurderingen er især baseret på følgende:

- Udviklingskontraktens mål, der omfatter både pligtige og selvvalgte mål, dækker væsentlige aktiviteter, for de pligtige mål især uddannelsesområdet og for de selvvalgte mål især forskningsområdet. Målene og de valgte målepunkter er styringsrelevante og operationelle, og der er færre mål og målepunkter end tidligere.
- CBS har tilrettelagt hensigtsmæssige procedurer for opfølgningen på opfyldelsen af udviklingskontraktens mål for 2012.
- De etablerede registreringsprocedurer sikrede en løbende registrering af data vedrørende målene i udviklingskontrakten.
- CBS har etableret en velfungerende ramme for ledelsesinformation med mulighed for at kunne fremdrage en række relevante nøgletal.
- Gennemgangen af stikprøverne vedrørende de udvalgte mål (målepunkt 2.1, 2.2 og 2.3) viste, at registreringerne var tilfredsstillende dokumenteret.
- Gennemgangen af stikprøven vedrørende mål 3.1 viste, at der var en fejl i registreringen i SPARC, idet uddannelsen var registreret som afsluttet, selvom den studerende ikke havde bestået alle relevante prøver. Fejlen skyldtes en systemmæssig fejl i SPARC og var kendt af CBS. Rigsrevisionen fandt, at CBS inden overgangen til det studie-administrative system STADS i 2013 bør sikre, at lignende fejl ikke kan opstå.

CBS's lønadministration

7. Rigsrevisionen vurderede, at forretningsgange og interne kontroller på de gennemgåede områder generelt fungerede tilfredsstillende og opfyldte de krav, der stilles til en god og pålidelig lønadministration. Det blev således konstateret, at CBS's organisatoriske tilrettelæggelse af lønområdet virkede hensigtsmæssig med en klar opgave- og ansvarsfordeling. Tilrettelæggelsen af lønkontrollen var etableret med fuld funktionsadskillelse mellem indrapportering og godkendelse i SLS, og hver medarbejder rådede kun over én lønkode til SLS i overensstemmelse med kravene på området.

Endelig viste gennemgangen, at lønsagerne generelt var veldokumenterede.

B. Rigsrevisionens afsluttende årsrevision

8. Revisionen af årsrapportens regnskabsdel samt oplysningerne i denne om anvendt regnskabspraksis og tilhørende noter viste, at årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med reglerne i tilskuds- og revisionsbekendtgørelsen for universiteterne.

9. Universitetet har i skemaform afrapporteret på opfyldelsen i 2012 af hvert enkelt mål i udviklingskontrakten for 2012-2014. Kolonnen med kommentarer indeholder definitioner, opgørelsesmetoder, vurderinger af målopfyldelsen og beskrivelse af eventuelle nye initiativer til at sikre målopfyldelsen. Universitetet har endvidere tydeligt vist, hvilke mål der vurderes som henholdsvis opfyldt, delvist opfyldt eller ikke opfyldt.

10. Universitetet konstaterer, at 9 af udviklingskontraktens 15 målepunkter blev opfyldt i 2012, mens 1 målepunkt blev delvist opfyldt, og 3 målepunkter ikke blev opfyldt. For 2 målepunkter var der ikke fastsat mål i 2012.

11. Universitetet har på tilfredsstillende vis analyseret de 3 ikke opfyldte målepunkter samt redegjort for iværksatte initiativer for at forbedre målopfyldelsen frem mod 2014.

For to målepunkter: øget forskningskvalitet og eksternt finansieret forskning, vurderer CBS endvidere, at det vil blive særligt vanskeligt eller kræve en massiv indsats at opfylde kontraktens mål i 2014.

12. Rigsrevisionen finder det positivt, at CBS er opmærksom på målopfyldelsen for hele kontraktperioden, selv om afrapporteringen i årsrapporten alene omfatter målopfyldelsen i 2012.

13. Rigsrevisionen finder samlet set rapporteringen om opfyldelsen af udviklingskontraktens mål i 2012 tilfredsstillende.

C. Rigsrevisionens samarbejde med institutionsrevisor

14. Rigsrevisionen har drøftet revisionsprotokollatet til årsrapporten med institutionsrevisor. På baggrund heraf og af Rigsrevisionens egen revision er det Rigsrevisionens overordnede indtryk, at økonomiforvaltningen på CBS er blevet styrket og fungerer tilfredsstillende.

15. Rigsrevisionen finder anledning til at fremhæve følgende fra institutionsrevisors protokollat:

- Generelt set er omkostningsniveauet steget mere end den reelle aktivitetsstigning. Dette var budgetteret og vedrører især en større investering i nyt edb miljø, ny eksamenshal og et højere aktivitetsniveau i forhold til konferencer og tjenesterejser.
- Beslutningen om at samle Økonomisupporten i én tværgående enhed har - jævnfør CBS' ledelse - sikret bedre prognoser, styrket controlling, bedre ledelsesrapportering, kompetenceudvikling af Økonomisupporten og indførelse af aktivitetsbaseret økonomistyring.
- Ligeledes er det institutionsrevisors vurdering, at CBS har iværksat foranstaltninger, der også fremadrettet kan reducere de økonomistyringsmæssige udfordringer, institutionsrevisor tidligere har konstateret ved CBS' decentrale struktur.

16. Rigsrevisionen har derudover gennemgået bemærkningerne om it-revisionen i institutionsrevisors revisionsprotokollat og notat om it-revisionen til direktionen. Rigsrevisionen bemærker, at institutionsrevisor oplyser, at der er foretaget gennemgang af de generelle it-kontroller vedrørende applikationerne SPARC og Navision samt en vurdering af revisorerklæring vedrørende generelle it-kontroller for SLS. Baseret på de informationer institutionsrevisor har modtaget samt den stikprøvevise gennemgang af udvalgte kontroller, er det in-

stitutionsrevisors vurdering, at CBS generelt har et godt grundlag for fremadrettet fortsat at opbygge et godt it-kontrolmiljø. Institutionsrevisor oplyser endvidere, at der i forbindelse med revisionen ikke er identificeret områder, hvor CBS bør styrke kontrolmiljøet, samt at de testede it-kontroller har fungeret effektivt.

Rigsrevisionen har bemærket, at CBS nu har fastlagt en strategi for håndteringen af forskningsdata og sammen med andre undervisningsinstitutioner fortsætter arbejdet med at skabe en fælles indgangsvinkel til håndteringen af disse data. Rigsrevisionen finder dette positivt og vil i samarbejde med institutionsrevisor følge op på resultaterne af dette arbejde.



CBS
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg

St. Kongensgade 45
1264 København K

Tlf. 33 92 84 00
Fax 33 11 04 15

rr@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk

Løbende årsrevision ved CBS

14. januar 2013

1. Rigsrevisionen har den 13. og 14. november 2012 udført løbende årsrevision ved CBS.

Kontor: C6

J.nr.: 2012-5926-10

Revisionens formål og indhold

Til orientering for:
Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser
Ernst & Young

2. Det overordnede formål med den løbende årsrevision er at vurdere, om forretningsgange og interne kontroller på udvalgte områder fungerer tilfredsstillende og opfylder kravene til god og pålidelig forvaltning.

Rigsrevisionens løbende årsrevision ved CBS har i efteråret 2012 fokus på følgende områder:

- Universitetets lønadministration
- Universitetets målregistrering og -rapportering i relation til den nye udviklingskontrakt.

Rigsrevisionens lønrevisionskontor (D9) har foretaget revisionen af lønadministrationen og vil selvstændigt rapportere om denne.

Revisionen af universitetets målregistrering og -rapportering i relation til den nye udviklingskontrakt for perioden 2012 til 2014 omfattede en gennemgang af udviklingskontrakten, den periodiske opfølgning på opfyldelsen af udviklingskontraktens mål i 2012, samt om universitetets procedurer sikrer en løbende registrering af data vedrørende målene i udviklingskontrakten.

Revisionen indgår som en del af den samlede revisionsindsats på universitetsområdet og er et led i samarbejdet mellem Rigsrevisionen og institutionsrevisor, jf. § 9-aftalen om interne revisioner ved universiteterne.

3. I forbindelse med revisionsbesøget indhentede Rigsrevisionen tillige oplysninger til brug for en undersøgelse ønsket af statsrevisorerne om universiteternes egenkapital. Oplysningerne vil indgå i en beretning, som forventes afgivet til statsrevisorerne medio 2013. Universitetet vil få lejlighed til at kommentere denne inden afgivelsen.

Revisionsresultater

4. Rigsrevisionen vurderer, at forretningsgange og interne kontroller på det gennemgåede område fungerede tilfredsstillende og opfyldte kravene til en god og pålidelig forvaltning. Universitetet havde etableret procedurer for en løbende registrering af data vedrørende målene i udviklingskontrakten samt tilrettelagt en hensigtsmæssig opfølgning på opfyldelsen af udviklingskontraktens mål for 2012.

5. Vurderingen er især baseret på følgende:

- Udviklingskontraktens mål, der omfatter både pligtige og selvvalgte mål, dækker væsentlige aktiviteter, for de pligtige mål især uddannelsesområdet og for de selvvalgte mål især forskningsområdet. Målene og de valgte målepunkter er styringsrelevante og operationelle, og der er færre mål og målepunkter end tidligere.
- CBS har tilrettelagt hensigtsmæssige procedurer for opfølgningen på opfyldelsen af udviklingskontraktens mål for 2012.
- De etablerede registreringsprocedurer sikrede en løbende registrering af data vedrørende målene i udviklingskontrakten.
- CBS har etableret en velfungerende ramme for ledelsesinformation med mulighed for at kunne fremdrage en række relevante nøgletal.
- Gennemgangen af stikprøverne vedrørende de udvalgte mål (målepunkt 2.1, 2.2 og 2.3) viste, at registreringerne var tilfredsstillende dokumenteret.
- Gennemgangen af stikprøven vedrørende mål 3.1 viste, at der var en fejl i registreringen i SPARC, idet uddannelsen var registreret som afsluttet, selvom den studerende ikke havde bestået alle relevante prøver. Fejlen skyldtes en systemmæssig fejl i SPARC og var kendt af CBS. Rigsrevisionen fandt, at CBS inden overgangen til det studieadministrative system STADS i 2013 bør sikre, at lignende fejl ikke kan opstå.

6. Rigsrevisionen vedlægger en rapport med de bemærkninger, som revisionen gav anledning til, og som blev drøftet med universitetets medarbejdere under revisionen.

Resultatet af den løbende årsrevision vil sammen med resultatet af den afsluttende årsrevision samt det arbejde, som institutionsrevisor udfører, indgå i Rigsrevisionens samlede vurdering af årsrapporten for 2012. Denne vurdering vil blive fremsendt inden bestyrelsens behandling af årsrapporten. Resultaterne vil tillige sammen med resultaterne af tilsvarende revisioner ved de øvrige universiteter indgå i Rigsrevisionens årlige beretning om revisionen af statsregnskabet for 2012.

Kontaktoplysninger

Såfremt CBS har spørgsmål til revisionsrapporten, kan der rettes henvendelse til chefkonsulent Charlotte Carvalho på tlf. nr. 33 92 86 77 eller via e-mail til rr@rigsrevisionen.dk med henvisning til j. nr. 2012-5926-10.

Med venlig hilsen

Lars Tang



Rapport om løbende årsrevision ved CBS

Januar
2013



revision
revision
revision

Løbende årsrevision i november 2012

Kontor: C6

J.nr.: 2012-5926-10

I. Revisionens formål og omfang

1. Rigsrevisionen har i perioden fra den 13. november 2012 til den 14. november 2012 udført løbende årsrevision ved CBS.

Revisionen indgår som en del af den samlede revisionsindsats på universitetsområdet og er et led i samarbejdet mellem Rigsrevisionen og institutionsrevisor, jf. § 9-aftalen om interne revisioner ved universiteterne.

2. Det overordnede formål med den løbende årsrevision er at vurdere, om forretningsgange og interne kontroller på udvalgte områder fungerer tilfredsstillende og opfylder kravene til god og pålidelig forvaltning.

Rigsrevisionens løbende årsrevision ved CBS havde i 2012 fokus på følgende områder:

1. Universitetets lønadministration
2. Universitetets målregistrering og -rapportering i relation til den nye udviklingskontrakt.

Rigsrevisionens lønrevisionskontor (D9) foretog revisionen af lønadministrationen i uge 49. D9 vil selvstændigt rapportere om denne.

3. Institutionsrevisor foretager i henhold til § 9-aftalen alene review af universitetets målrapportering. Som et led i arbejdsdelingen foretager Rigsrevisionen derfor yderligere revisionshandling for at opnå overbevisning om, at målrapporteringen og grundlaget herfor er dækkende og dokumenteret.

Rigsrevisionen gennemgik ved besøget udviklingskontrakten og undersøgte, om universitetets procedurer sikrede en løbende registrering af data vedrørende målene i udviklingskontrakten, samt hvorledes procedurerne for den periodiske opfølgning på opfyldelsen af udviklingskontraktens mål var tilrettelagt for 2012.

4. Formålet med revisionen var at vurdere, om forretningsgange og interne kontroller på området fungerede tilfredsstillende og opfyldte kravene til en god og pålidelig forvaltning.

5. Revisionen blev udført ved interview af Dekansekretariatet for Uddannelse og Enheden for Forretningsudvikling, som har ansvar for udviklingskontrakten og opfølgningen herpå, samt Admission Office, som har ansvar for optagelse og indskrivning af nye studerende.

Der blev endvidere gennemgået stikprøver af registreringer vedrørende udvalgte mål og målepunkter ved HA-studiesekretariatet og Kandidatsekretariatet.

6. I forbindelse med revisionsbesøget indhentede Rigsrevisionen tillige oplysninger til brug for en undersøgelse ønsket af statsrevisorerne om universiteternes egenkapital. Oplysningerne vil indgå i en beretning, som forventes afgivet til statsrevisorerne medio 2013. Universitetet vil få lejlighed til at kommentere denne inden afgivelsen.

II. Universitetets målregistrering og -rapportering i relation til den nye udviklingskontrakt

7. Ved revisionen blev universitetets målregistrering og -rapportering i relation til den nye udviklingskontrakt vurderet ud fra følgende:

- Om målene i udviklingskontrakten har en klar sammenhæng med universitetets mission, vision og strategi?
- Om målene i udviklingskontrakten dækker alle væsentlige områder af virksomheden og er styringsrelevante og operationelle?
- Om universitetet i 2012 har foretaget opfølgning på målene i udviklingskontrakten?
- Om universitetet har beskrivelser af anvendte definitioner og opgørelsesmetoder?
- Om universitetet har etableret procedurer for løbende registrering af aktivitetsdata for målene i udviklingskontrakten?
- Om den løbende registrering af aktivitetsdata følger de etablerede procedurer og er dokumenteret?

Tilfredsstillende udviklingskontrakt 2012-14

8. De nye udviklingskontrakter for 2012-14 mellem universiteterne og Uddannelsesministeriet er indgået den 20. juni 2012, men med virkning fra årets begyndelse.

Udviklingskontrakterne indeholder for alle universiteter 4 pligtige mål fastsat af Uddannelsesministeriet: Bedre kvalitet i uddannelserne, bedre sammenhæng i uddannelsessystemet, hurtigere igennem og øget innovationskapacitet. De nye udviklingskontrakter har således ekstra fokus på uddannelse.

Derudover har hvert universitet i sin udviklingskontrakt fastsat 3-5 selvvalgte mål. Hvert mål kan være opdelt i delmål og har målepunkter for udvalgte aktiviteter.

9. Rigsrevisionens gennemgang af udviklingskontrakterne viser, at universiteterne også for de pligtige mål har en varierende opstilling af både delmål og målepunkter for opfyldelsen af det enkelte mål.

For målet, bedre sammenhæng i uddannelsessystemet, har alle universiteter et forskelligt defineret målepunkt om optag af kandidatstuderende med bacheloruddannelse fra et andet universitet eller uddannelsessted.

For målet, hurtigere igennem, har alle universiteterne med en enkelt undtagelse et målepunkt om gennemførelsestid.

De resterende målepunkter, herunder også målepunkterne for de 2 andre pligtige mål, viser store variationer fra universitet til universitet.

Styrelsen for Universiteter og Internationalisering har oplyst, at universiteternes mulighed for selv at fastlægge relevante målepunkter for de pligtige mål er aftalt mellem Uddannelsesministeriet og universiteternes bestyrelsesformænd.

10. CBS har opstillet i alt 7 mål og 15 målepunkter med måltal. Udviklingskontrakten har således færre mål end tidligere. Det fremgår af udviklingskontrakten, at CBS' strategiske retning i de kommende år er fastsat i CBS' langsigtede strategi, "Business in Society", og i en kortere sigtende investeringsplan. Strategien er godkendt af bestyrelsen i efteråret 2011. Der er sammenfald mellem CBS' strategiske retning og de pligtige mål fastsat af uddannelsesministeren. CBS oplyste, at institutterne ligeledes er ved at udarbejde strategier med udgangspunkt i den samlede strategi.

Ifølge CBS havde muligheden for det enkelte universitet til selv at fastsætte målepunkter for de pligtige mål været medvirkende til at opnå større ejerskab til udviklingskontrakten end i tidligere år. Bestyrelsen havde tillige fået en større rolle end tidligere i forbindelse med fastsættelse af målepunkter i udviklingskontrakten.

11. CBS opsamler øvrige styringsrelevante oplysninger i et overskueligt og gennemarbejdet format i "CBS – Ledelsesinformation", som udarbejdes 6-7 gange årligt og indeholder aktuelle kvantitative opgørelser af interesse for CBS' ledelse og bestyrelse. Enheden for Forretningsudvikling udarbejder herudover datapakker med en række nøgletal, hvor institutterne bliver benchmarket på en række områder. Disse datapakker informerer institutterne om deres indbyrdes performance.

12. Rigsrevisionen vurderer, at den nye udviklingskontrakt er operationel og styringsrelevant. Rigsrevisionen finder endvidere CBS' ledelsesinformation relevant og hensigtsmæssig.

Procedurer for opfølgning på udviklingskontrakten

13. CBS vil som i tidligere år foretage den årlige opfølgning og afrapportering af målopfølgningen i årsrapporten for 2012. Dette er blandt andet begrundet i, at flere af målepunkterne følger studieåret og først kan opgøres efter 1. oktober. Herudover følges der løbende op i forskellige ledelsesfora og i kvartalsrapporteringer til bestyrelsen vedrørende nøgletal. Der er endvidere foretaget en særskilt opfølgning på udviklingskontrakten i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar i oktober 2012, hvor bestyrelsen også er blevet præsenteret for handlingsplanerne relateret til de enkelte mål i kontrakten.

14. I handlingsplanerne har CBS udarbejdet en samlet beskrivelse af, hvordan der følges op på de enkelte mål og målepunkter i udviklingskontrakten. Denne indeholder detaljerede beskrivelser af mål og målepunkter, initiativer, opmærksomhedspunkter, status, definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens samt ansvarlig afdeling for opfølgningen.

15. Rigsrevisionen vurderer, at CBS har tilrettelagt hensigtsmæssige procedurer for opfølgning på udviklingskontraktens mål for 2012. Rigsrevisionen finder, at CBS' samlede beskrivelse af definitioner og metoder for registrering og opgørelse af alle målepunkter i udviklingskontrakten er hensigtsmæssig.

Gennemgang af registreringsgrundlag for udvalgte mål i udviklingskontrakten

16. Ved revisionen gennemgik Rigsrevisionen registreringsgrundlaget for følgende mål og målepunkter i udviklingskontrakten:

- Mål 2: Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet
 - Målepunkt 2.1: Kandidatoptag udefra
 - Målepunkt 2.2: Merit STÅ
 - Målepunkt 2.3: Professionsbacheloror.
- Mål 3: Hurtigere igennem
 - Målepunkt 3.1: Gennemførsel efter normeret tid + 1 år.

Ad Målepunkt 2.1: Kandidatoptag udefra.

17. CBS har et stort optag af kandidatstuderende ude fra, herunder også internationale studerende. "Admissions Office" demonstrerede det digitalt baserede optagelsessystem, og sagsforløbet fra ansøgning til endelig optagelse blev gennemgået. Idet al kommunikation med ansøgere foregår i det digitalt baserede optagelsessystem, bliver dokumentationen sikret.

CBS har i udviklingskontrakten en målsætning om et uændret optag af kandidatstuderende i kontraktperioden på 41 %. Gennemgangen af et udtræk fra Admission systemet af kandidatoptaget for 2012 viste, at milepælen på 41 % var nået.

Ad Målepunkt 2.2: Merit STÅ.

18. CBS ønsker at fremme et fleksibelt uddannelsessystem, hvilket blandt andet skal ske ved en stigning i antal merit-STÅ. Stigningen skal være større end stigningen i antallet af ressourceudløsende STÅ. CBS' målsætning for antal merit STÅ for 2012 er 562. Gennemgangen af et udtræk fra SPARC viste, at CBS havde nået målet, da antal Merit STÅ var på 637.

19. Proceduren for behandling af meritansøgninger blev gennemgået på HA-Sekretariatet med udgangspunkt i konkrete meritansøgninger fra studerende fra Erhvervsakademier. Gennemgangen gav ikke anledning til bemærkninger.

Ad Målepunkt 2.3: Professionsbachelor.

20. CBS har en målsætning om at give professionsbachelor fra andre fagområder mulighed for videreuddannelse og vil derfor arbejde for, at der optages professionsbachelor på 5 % af pladserne på de dansksprogede master og HD uddannelser. Herudover vil CBS i kontraktperioden udarbejde mindst et forslag til masteruddannelse med adgang for professionsbachelor.

CBS har ingen konkrete målepunkter på dette område for 2012, men forventer at påbegynde arbejdet hermed i 2013.

Ad Målepunkt 3.1: Gennemførsel efter normeret tid + 1 år.

21. Udviklingskontrakten indeholder mål for gennemførselsprocenter for hhv. bachelorer og kandidater i kontraktperioden. På revisionstidspunktet var opgørelsen for 2012 endnu ikke foretaget. Derfor tog Rigsrevisionens gennemgang udgangspunkt i opgørelsesmetoden fra 2011. Det blev konstateret, at tallet for gennemførselsprocenten for 2011 stemte overens med baseline for 2011 i udviklingskontrakten og opgørelsesmetoden gav ikke anledning til bemærkninger.

Rigsrevisionen udtog en stikprøve på hhv. 5 bachelorer og 5 kandidater for at kontrollere, om kriterierne for målepunktet var opfyldt. På HA-studiesekretariatet blev det kontrolleret, om de studerende var indskrevet i 2008, registreret som bachelor i det studieadministrative system SPARC i 2012, og om der var udskrevet et eksamensbevis.

22. Ved kontrollen blev det konstateret, at der var en fejl i registreringen i SPARC af én bachelorstuderende, idet uddannelsen var registreret som afsluttet, selvom den studerende ikke havde bestået alle relevante prøver. Der var dog ikke udstedt et eksamensbevis.

CBS var selv opmærksom på fejlen og oplyste, at der var konstateret en systemmæssig fejl i SPARC. Der er på HA-studiet foretaget en række ændringer i studieordningen fra 2008 til 2009, blandt andet ændring af kravene for at bestå et par prøver. Det er CBS' vurdering, at de ændrede krav var årsag til, at den systemmæssige fejl var opstået. CBS har ikke prioriteret at rette den systemmæssige fejl i SPARC af ressourcemæssige årsager, da universitetet er ved at forberede overgangen til det studieadministrative system STADS i efteråret 2013.

CBS undersøgte på Rigsrevisionens foranledning om andre studerende kunne være registrerede med afsluttet bacheloruddannelse i SPARC uden reelt at være færdige. Dette var ikke tilfældet.

23. Rigsrevisionen finder det uheldigt, at der kan opstå systemfejl i det studieadministrative system, der danner baggrund for udbetaling af aktivitetsbestemte tilskud til universitetet.

24. Rigsrevisionen finder, at CBS ved overgangen til det studieadministrative system STADS i 2013 skal sikre, at lignende fejl ikke kan opstå.

25. På Kandidatsekretariatet, blev stikprøven på 5 cand. soc. kandidater gennemgået på samme måde som ved bacheloroptaget for at kontrollere om kriterierne for målepunktet ” gennemførsel + 1 år ” var opfyldt. Gennemgangen gav ikke anledning til bemærkninger.

Konklusion

Rigsrevisionen vurderer, at forretningsgange og interne kontroller på det reviderede område generelt fungerede tilfredsstillende og opfyldte kravene til en god og pålidelig forvaltning.

Vurderingen baserer sig især på følgende:

Rigsrevisionens gennemgang af CBS' målregistrering og -rapportering viste:

- Udviklingskontraktens mål, der omfatter både pligtige og selvvalgte mål, dækker væsentlige aktiviteter, for de pligtige mål især uddannelsesområdet og for de selvvalgte mål især forskningsområdet. Målene og de valgte målepunkter er styringsrelevante og operationelle, og der er færre mål og målepunkter end tidligere.
- CBS har tilrettelagt hensigtsmæssige procedurer for opfølgningen på opfyldelsen af udviklingskontraktens mål for 2012.
- De etablerede registreringsprocedurer sikrede en løbende registrering af data vedrørende målene i udviklingskontrakten.
- CBS har etableret en velfungerende ramme for ledelsesinformation med mulighed for at kunne fremdrage en række relevante nøgletal.
- Gennemgangen af stikprøverne vedrørende de udvalgte mål (målepunkt 2.1, 2.2 og 2.3) viste, at registreringerne var tilfredsstillende dokumenteret.
- Gennemgangen af stikprøven vedrørende mål 3.1 viste, at der var en fejl i registreringen i SPARC, idet uddannelsen var registreret som afsluttet, selvom den studerende ikke havde bestået alle relevante prøver. Fejlen skyldtes en systemmæssig fejl i SPARC og var kendt af CBS. Rigsrevisionen fandt, at CBS inden overgangen til det studieadministrative system STADS i 2013 bør sikre, at lignende fejl ikke kan opstå.

Nanna Meilbak
chefkonsulent

Helle Wonge
revisor

Charlotte Carvalho
chefkonsulent



Copenhagen Business School

St. Kongensgade 45
1264 København K

Tlf. 33 92 84 00
Fax 33 11 04 15

rr@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk

Lønrevision af Copenhagen Business School

12. februar 2013

Rigsrevisionen har udført lønrevision af Copenhagen Business School (CBS) i perioden 4. - 6. december 2012. De foreløbige resultater af revisionen blev drøftet på et afsluttende møde den 7. december 2012.

12. kontor

J.nr.: 2012-5926-12

Revisionens formål

Formålet med lønrevisionen har været at vurdere, om CBS's forretningsgange og interne kontroller i lønadministrationen understøtter, at lønregnskabet bliver rigtigt.

Til orientering for:
Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse og Universitets- og Bygningsstyrelsen samt Ernst & Young

Revisionens indhold

Revisionen omfattede en gennemgang af lønadministrationen. Rigsrevisionen foretog en gennemgang af beskrivelserne af lønadministrationen og anvendelsen af Statens Lønssystem (SLS) med henblik på at vurdere, om der var overensstemmelse mellem beskrivelserne på området og de tilrettelagte forretningsgange. Videre blev det undersøgt, om CBS havde tilrettelagt forretningsgangene i overensstemmelse med krav og vejledninger på området. Endelig foretog Rigsrevisionen en gennemgang af personkodeadministrationen i SLS.

Revisionen omfattede en stikprøvevis gennemgang af lønudbetalinger.

Rigsrevisionens vurdering

Det er Rigsrevisionens samlede vurdering, at forretningsgange og interne kontroller på de gennemgåede områder generelt fungerede tilfredsstillende og opfyldte de krav, der stilles til en god og pålidelig lønadministration. CBS's forretningsgange og interne kontroller understøttede således, at lønregnskabet bliver rigtigt, og forretningsgangene var tilrettelagt i overensstemmelse med krav og vejledninger på lønområdet.

Rigsrevisionen har ved vurderingen bl.a. lagt vægt på følgende forhold:

1. Den organisatoriske tilrettelæggelse af lønområdet virker hensigtsmæssig med en klar opgave- og ansvarsfordeling. Lønenheden varetager lønindrapporteringen til SLS for hele CBS.
2. Gennemgangen af regnskabsinstruksen viste at, beskrivelserne af forretningsgangene på lønområdet er meget kortfattede. Derudover har CBS udarbejdet beskrivelser af flere processer, eksempelvis ansættelsesprocessen, der viser opgavefordelingen mellem lønenheden og personaleenheden. Det vurderes, at beskrivelserne tilsammen indeholder en fyldestgørende beskrivelse af forretningsgange og interne kontroller på lønområdet. Revisionen viste, at beskrivelserne generelt blev fulgt.
3. Revisionen viste, at der i tilrettelæggelsen af lønkontrollen er etableret fuld funktionsadskillelse mellem indrapportering og godkendelse i SLS. Der foretages en kontrol af, om alle indrapporteringer er godkendt umiddelbart inden lønsystemet, lukkes til lønkørsel i overensstemmelse med vejledningerne på området. Derudover foretages der en kontrol af, om alle lønbilag er indrapporteret korrekt inden lønkørsel af teamlederen for lønenheden. Rigsrevisionen vurderer, at forretningsgangene for godkendelse er meget sikre.
4. Revisionen viste, at den centrale lønenhed, der indrapporterer løn i SLS, i nødvendigt omfang foretager en kontrol af, om lønbilag som modtages fra decentrale enheder, er godkendt af en dispositionsbemyndiget.

Ved bilag, der modtages fra personaleenheden (ansættelser, faste tillæg mv.), forudsættes det, at personaleenheden har kontrolleret, at det er en dispositionsbemyndiget, der har foretaget disponeringen. Revisionen viste, at anmodningen om ansættelser ol. foretages i et elektronisk disponeringssystem. Alle medarbejdere har adgang til disponeringssystemet, og begrænsningen i adgangen til at disponere er derfor baseret på en manuel kontrol foretaget i personaleenheden. Revisionen viste dog, at denne kontrol ikke er omtalt i de procesbeskrivelser, der er udarbejdet på lønområdet, og ved revisionen var der ikke entydige indikationer på, at denne kontrol blev gennemført i praksis. Det er Rigsrevisionens vurdering, at en svag kontrol af disponering medfører en øget risiko for besvigelse. Rigsrevisionen finder at kontrollen gennemføres.

5. Revisionen viste, at CBS's lønenhed primært modtager bilag fra personaleenheden via en lukket elektronisk postkasse, og at bilag fra øvrige enheder modtages i papirversion. Ved modtagelse og indrapportering annulleres lønbilag ved stempeling med henblik på at undgå dobbeltindtastning.
6. Der foretages uddatakontrol af alle ændringer mod grunddokumentation i SLS samt rimelighedskontrol af øvrige lønninger.

7. Den stikprøvevise gennemgang viste, at der var enkelte eksempler på, at fratrædelsesaftaler ikke var entydigt formuleret, hvilket vanskeliggør korrekt lønindrapportering. Rigsrevisionen anbefaler, at der ved tvivl om entydigheden i en aftale tages kontakt til personaleenheden med henblik på en udredning, eller at det dokumenteres ved notat eller lignende, hvilken indrapporteringsløsning, der er valgt.
8. Lønsagerne er generelt veldokumenterede. Revisionen viste dog, at i sager med fejlagtige lønudbetalinger, er dokumentationen, der viser baggrunden for fejlretningen, begrænset. Rigsrevisionen anbefaler, at der hvor det er relevant, udarbejdes et notat eller lignende, der viser baggrunden for ændringen.
9. Ved revisionen gennemgik Rigsrevisionen de kontroller, der foretages af decentrale enheder. Gennemgangen viste, at der blev foretaget en kontrol på lønområdet i forbindelse med opfølgningen på lønbudgettet, der indirekte også omfattede en kontrol af, om lønændringer for enhedens personale var indrapporteret i lønsystemet. Opfølgningen omfattede videre en indirekte tilstedeværelseskontrol, der sikrer, at der ikke er medarbejdere, der oppebærer løn, som ikke længere er ansat.
10. Den stikprøvevise gennemgang viste, at teksten i blanketter mv. ikke altid var sigende. Eksempelvis var det ikke tydeligt angivet, om enheder var tillagt 50% ved udbetaling af overarbejde. Rigsrevisionen anbefaler, at blanketterne gennemgås med henblik på at sikre, at der ikke opstår tvivl om lønbegreberne.
11. Gennemgangen af personkodeadministrationen viste, at hver medarbejder kun råder over én lønkode til SLS i overensstemmelse med kravene på området, hvilket sikrer, at den systemmæssig spærring i SLS opretholdes. Spærringen sikrer, at en medarbejder ikke kan godkende egne indrapporteringer, hvilket mindsker besvigelserisikoen.

Svarfrist

Rigsrevisionen skal bede om CBS's bemærkninger til brevets pkt. 4. For de bemærkninger, der giver anledning til ændringer i forretningsgange mv., bedes CBS angive, hvordan og hvornår ændringerne forventes iværksat.

CBS's svar på de ovennævnte punkter og eventuelle kommentarer til brevet bedes sendt til Rigsrevisionen senest 1. marts 2013.

Kontaktpersoner

CBS er velkommen til at kontakte Rigsrevisionen, hvis der er spørgsmål til brevet eller revisionsrapporten. Spørgsmål kan rettes til undertegnede på tlf. 33 92 84 66 eller via e-mail til rr@rigsrevisionen.dk.

Med venlig hilsen

Mette Høhrmann
Chefkonsulent



Rigsrevisionen
rr@rigsrevisionen.dk
att.: Mette Hørhmann

Bemærkninger til

Lønrevision af Copenhagen Business School (CBS) 2012 j.nr. 2012-5926-12, dateret den 12. februar 2013

1. marts 2013
J.nr. COR41587

CBS har modtaget Rigsrevisionens afrapportering af lønrevision ved CBS december 2012.

CBS er glade for den positive beskrivelse af lønadministrationen og har noteret sig, at Rigsrevisionen vurderer, at CBS' forretningsgange og interne kontroller i lønadministrationen sikrer, at lønregnskabet bliver rigtigt samt at forretningsgange er tilrettelagt i overensstemmelse med krav og vejledninger på lønområdet.

Rigsrevisionen beder om CBS' bemærkninger til, at det er Rigsrevisionens opfattelse, at det ikke omtales i CBS' vejledninger, at HR skal tjekke om godkenderen af et løntillæg er dispositionsberettigede. CBS kan hertil anføre, at det fremgår af pkt. 3.1 i vejledningerne for TAP- og VIP-lønforhandlinger, at HR-medarbejderen skal tjekke, at tillægget er i overensstemmelse med alle regler.

For i endnu højere grad at sikre, at den situation som Rigsrevisionen beskriver potentielt kan opstå, ikke kan opstå, har CBS præciseret vejledningerne yderligere, sikret at alle HR-medarbejdere har endnu lettere ved at få et overblik over, hvem der er dispositionsberettiget og præciseret proceduren for at delegere dispositionsberettigelsen i tilfælde af fravær. CBS skal understrege, at den nuværende ledelse ikke har kendskab til noget tilfælde af misbrug. CBS skal endvidere understrege, at de disponeringsansvarlige får fulde oplysninger om løntransaktioner efterfølgende.

CBS forstår, at Rigsrevisionens tilbagemelding i øvrigt er endelig, uden at CBS har haft mulighed for at kommentere på den. Dette er ikke normal forvaltningsmæssig skik, hvorfor CBS' bemærkninger til afrapporteringen følger nedenfor.

Rigsrevisionen anfører, at der var enkelte eksempler på, at fratrædelsesaftaler ikke var entydigt formuleret. CBS har forstået, at Rigsrevisionen baserer konklusionen på to sager. Som det fremgår nedenfor, er CBS ikke enig i Rigsrevisionens konklusion ift. disse to sager og finder Rigsrevisionens læsning ude af trit med "common sense". I forlængelse heraf noterer CBS sig, at ingen parter på CBS har haft problemer med at opfylde og forstå aftalerne, og at alle lønregler er blevet overholdt i den forbindelse.

I den første sag fremgår det af fratrædelsesaftalen, at den fratrædende skal have udbetalt et antal måneders løn i overensstemmelse med dennes ansættelseskontrakt. Det fremgår klart af ansættelseskontrakten, hvad denne løn er (alle løndele angivet med navn og beløb), hvilket Rigsrevisionen på et møde med CBS medgav. CBS mener således, at det er klart, hvad både den fratrædende og CBS har ment med aftalen. Rigsrevisionens kritik går, som CBS forstår den, på, at man kunne vælge at fortolke begrebet løn anderledes end angivet i personens ansættelseskontrakt. Dette ville imidlertid have været i modstrid med det forhold, at fratrædelsesaftaler selvfølgelig tager udgangspunktet i allerede underskrevne kontraktuelle forhold.

I den anden sag fremgår det af fratrædelseskontrakten, at fratrædelsesgodtgørelsen udbetales i "aktuelt" lønniveau, hvormed både den fratrædende og CBS har ment tidspunktet for kontraktunderskrivelsen. Rigsrevisionen mener imidlertid, at dette også kunne fortolkes som tidspunktet for udbetalingen af fratrædelsesgodtgørelsen. CBS skal dog fremhæve, at efterfølgende lønreguleringer kan være negative, hvorfor en sådan tolkning kunne have stillet den fratrædende dårligere end den fratrædelsesaftale, som vedkommende havde underskrevet.

Uanset at CBS ikke er enig med Rigsrevisionen i, at der er fundet eksempler på uklare fratrædelsesaftaler, vil CBS altid tilstræbe, at fremtidige fratrædelsesaftaler bliver så klart formuleret som muligt.

Rigsrevisionen anbefaler, at der ved tvivl om entydigheden i en fratrædelsesaftale tages kontakt til personaleenheden med henblik på en udredning, eller at det dokumenteres ved notat eller lignende, hvilken indrapporteringsløsning der er valgt. CBS kan orientere Rigsrevisionen om, at dette allerede sker, men at det selvfølgelig fordrer klarhed om kontrakten.

Rigsrevisionen konkluderer, at lønsagerne er generelt veldokumenterede. Revisionen viste dog, at i sager med fejlagtige lønudbetalinger, er dokumentationen, der viser fejltreningerne, begrænset. Rigsrevisionen anbefaler, at der, hvor det er relevant, udarbejdes notat eller lignende, der viser baggrunden for ændringen. Dette tager CBS til efterretning og udarbejder øget dokumentation i fremtiden, idet CBS noterer sig, at Rigsrevisionen ikke har påpeget urigtige forhold.

Rigsrevisionens stikprøvevise gennemgang af lønblanketter viste, at over/merarbejdsblanketten ikke var sigende. Rigsrevisionen anbefaler, at blanketterne gennemgås med henblik på at sikre, at der ikke opstår tvivl om lønbegreberne. CBS' gennemgang af lønblanketterne har vist, at der ikke er sket fejl i lønudbetalingen, men CBS tager Rigsrevisionens anbefaling til efterretning og gennemgår alle blanketter for at sikre, at de er sigende, herunder ift. eksterne parter som revisionen.

Venlig hilsen

Hakon Iversen, Universitetsdirektør

4. FORSKNINGSBASERET UDDANNELSE PÅ CBS – DRØFTELSE

Punktet er en opfølgning på bestyrelsens drøftelse af foreløbige udkast vedr. samme emne på mødet d. 1 februar i år.

De vedlagte bilag (en lang og en kort version) er revideret på baggrund af bestyrelsens input fra sidste bestyrelsesmøde.

Det tilstræbes, at denne drøftelse bliver den sidste drøftelse i bestyrelsen, således at uddannelsesdekanens sekretariat kan gå i gang med at ”skubbe” papiret ud i organisationen.

Baggrunden for drøftelsen af forskningsbaseret uddannelse på CBS er dels Rigsrevisionens rapport om uddannelseskvalitet, samt i den forbindelse bestyrelsens drøftelser på oktober-seminaret, hvor bestyrelsen konstaterede, at der var behov for – i lyset af de snærende og til dels modsatrettede krav om flere undervisningstimer, højere fastlærerdækning og vækst i antal studerende – en redegørelse for hvad forskningsbaseret uddannelse betyder på CBS. Redegørelsen skulle også kunne fungere ift. eksterne interessenter.

Det indstilles, at

- at bestyrelsen drøfter det fremlagte papir med henblik på at direktionen kan ”lukke” papiret

Bilag:
4.1 Forskningsbaseret uddannelse ved CBS (kort version)
4.2 Forskningsbaseret uddannelse ved CBS (lang version)

Møde i CBS bestyrelsen / 11. April 2013



NOTAT

Forskningsbaseret uddannelse ved CBS

19. marts 2013

SB

Forskningsbaseret uddannelse ved CBS udvikler 3 grundlæggende kompetencer hos de studerende: Evnen til kritisk refleksion, beherskelse af en videnskabelig arbejdsproces, og indsigt i CBS' forskningsområder:

Sven Bislev
Prodekan
Dir. tlf.: 38153195
sb.ikl@cbs.dk

- de studerende opnår færdighed i **Kritisk refleksion**, dvs. at man ikke lærer sandheder udenad, men beskæftiger sig med hvad begreberne sandt og falsk, rigtigt og forkert, gyldigt og ugyldigt, dækker over. Dette trænes gennem teorianalyse og -kritik, og gennem studiet af alternative teorier, der dækker samme område.
- man lærer en **videnskabelig arbejdsproces**, dvs. at overveje hvilke formål en analyse tjener, at vælge kritisk blandt teorier ud fra deres gyldighed og relevans, at indsamle, behandle, analysere og konkludere på empiriske data, og kritisk vurdere de anvendte metoder. En vigtig del af den forskningsbaserede uddannelse består i arbejde med **empiriske projekter**, herunder bachelorprojekter og i kandidatafhandlinger, hvor den studerende under vejledning foretager begrundede valg, analyser, og konklusioner på baggrund af en stringent arbejdsmetode.
- de studerende opnår **indsigt i CBS' forskningsområder**, dvs. lærer områdernes arbejdsmetoder, teorier og resultater og deres internationale kontekst.

Disse 3 kompetencer er fælles for alle uddannelser og kurser ved CBS, men bliver udfoldet forskelligt i forhold til uddannelsens niveau og fagenes karakter og traditioner. Uddannelsesdekanen har opstillet et sæt mål for forskningsbaseret uddannelse, som uddannelserne skal anvende som udgangspunkt for deres fastlæggelse af studiestruktur og læringsmål.

Forskningsbaseret uddannelse knytter sig til hele uddannelsen

Begrebet forskningsbaseret uddannelse knytter sig til **uddannelsen som helhed**, ikke til de enkelte fag eller kurser. En uddannelse kan godt indeholde kurser, der ikke er

forskningsbaserede, blot det sikres, at uddannelsen som helhed udvikler de studerendes tre grundlæggende kompetencer.

Forskerdækning er et element i Forskningsbasering

Forskningsbasering er ikke identisk med *forskerdækning*, som måler hvor stor en andel af undervisningstimerne på uddannelsen, som leveres af aktive forskere. Tilstedeværelsen af aktive forskere i undervisningen er dog et vigtigt element i forskningsbaseret uddannelse. CBS har – også for at imødekomme internationale standarder på området – valgt følgende **ambition** for minimum forskerdækning på forskellige studieniveauer:

Bachelor- og diplomniveau: minimum 50 % forskerdækning
Kandidat- og masterniveau: minimum 70 % forskerdækning
PhD niveau: minimum 90 % forskerdækning

Dette er et allokeringsprincip for uddannelsen som helhed, ikke for det enkelte kursus. Dets implementering er afhængigt af budgetmæssige rammer, som nødvendiggør en afvejning af denne ambition i forhold til timetal og holdstørrelser.

CBS sikring af forskningsbaseret uddannelse

Uddannelsens mål er formuleret i form af læringsmål og kompetenceprofil. Det er **studienævnets ansvar** at formulere læringsmål for den enkelte uddannelse, som både afspejler de generelle kompetencer og udtrykker studiets profil i form fagligt indhold, samt at organisere studiet, så der sikres faglig sammenhæng og progression, samt undervisningsvolumen og andre faglige aktiviteter, som betyder, at daguddannelser er tilrettelagt som fuldtidsstudier, jfr. CBS' Kodeks for Undervisningsplanlægning.

Studiets kvalitet måles gennem studenterevalueringer, censorfeedback, aftagerdialog og eksamensdata.

Studiets kvalitet styres gennem dialog med **uddannelsesdekan** og **Institutter**, som har det faglige ansvar for kursernes indhold og undervisningens kvalitet.

Kravene til studiets kvalitet implementeres gennem krav til de enkelte kurser, som indgår i uddannelsen. For hvert kursus er der formuleret kursuslæringsmål, der beskriver, hvordan det enkelte kursus bidrager til at realisere uddannelsens læringsmål, samt præcise retningslinjer for, hvordan kurset skal udformes med hensyn til curriculum, pædagogik, arbejdstid, fagansvar, undervisere og eksamensform.

Studiets kvalitet sikres gennem det kvalitetssikringssystem som indførtes 2012: Hvert tredje år gennemføres en intern evaluering af det enkelte studie,

hvor dekan, studienævn, institutter og eksterne bedømmere diskuterer studiets tilstand på basis af data fra skolens registre. Disse evalueringer følges af handlingsplaner, som studielederen udarbejder sammen med studienævnet. Studielederen aflægger årlige beretninger til dekanen, hvori handlingsplanerne udvikles, og disse diskuteres på dekanens årlige besøgsrunde til studierne.

Måling af effekten af forskningsbaseret uddannelse

Resultatet af uddannelse tilrettelagt efter ovennævnte principper aflæses i kandidaternes opfyldelse af studiets læringsmål. Dette sker gennem eksamen, hvor der medvirker censorer, som repræsenterer aftagerne, og gennem løbende feedback fra aftagerpaneler på institut- studie- og institutionsniveau.

Direkte måling af effekten af forskningsbaseret uddannelse i form af kandidaternes præstationer på arbejdsmarkedet og i erhvervslivet byder på store metodeproblemer, fordi der ikke findes noget at sammenligne med; der eksisterer ikke erhvervsøkonomer med kompetencer tilsvarende CBS's kandidater, men opnået ved ikke-forsknings-baseret uddannelse. I alumneundersøgelser spørges alumnerne om de bruger deres studiekompetencer i deres arbejde – men sådanne spørgsmål er kun indikatorer på værdien af forskningsbaserede kompetencer. Det nærmeste, man kommer evidens for relationen, er en rapport fra CEBR¹, hvor det er forsøgt at sætte tal på det bidrag, som akademisk uddannelse giver til små og mellemstore virksomheder der ansætter universitetsuddannede. Rapporten viser blandt andet, at produktivetsgevinsten for en virksomhed der ansætter en samfundsvidenskabelig kandidat er ca. 390.000 kr. årligt. Dette tal er i tillæg til den lønmæssige effekt for kandidaten personligt.

¹ Martin Junge 'Notat om produktivitet og lange videregående uddannelser' CEBR, oktober 2010.

Forskningsbaseret uddannelse ved CBS

Uddannelsesdekanen

(Lang version, marts 2013)

Forskningsbaseret uddannelse ved CBS udvikler 3 grundlæggende kompetencer hos de studerende: Evnen til kritisk refleksion, beherskelse af en videnskabelig arbejdsproces, og indsigt i CBS' forskningsområder. På CBS er forskningsbaseret uddannelse således kendetegnet ved

- At de studerende opnår færdighed i **Kritisk refleksion**, dvs. at man ikke lærer sandheder udenad, men beskæftiger sig med hvad begreberne sandt og falsk, rigtigt og forkert, gyldigt og ugyldigt, dækker over. Dette trænes gennem teorianalyse og -kritik, og gennem studiet af alternative teorier, der dækker samme område. *'En klassisk dyd der hænger sammen hermed, er at 'det rigtige svar' ikke anses for tilstrækkeligt i universitetstraditionen – det skal forekomme sammen med en bevidsthed om hvad der giver dette svar status af at være det rigtige, og i hvilken sammenhæng det er hensigtsmæssigt at betragte svaret som rigtigt. Forskningsbaseret indebærer med andre ord en dynamisk og kreativ holdning til viden som noget der ikke er endeligt eller endegyldigt fastlagt, men som der kan anlægges forskellige og nye perspektiver på.'*¹
- At man lærer en **videnskabelig arbejdsproces**, dvs. at overveje hvilke formål en analyse tjener, at vælge kritisk blandt teorier ud fra deres gyldighed og relevans, at indsamle, behandle, analysere og konkludere på empiriske data, og kritisk vurdere de anvendte metoder. En meget vigtig del af den forskningsbaserede uddannelse består således i at arbejde med **empiriske projekter**, som det bl.a. sker i bachelorprojekter og i kandidatafhandlinger, hvor den studerende under vejledning foretager begrundede valg, analyser, og konklusioner på baggrund af en stringent arbejdsmetode.
- At de studerende opnår **indsigt i CBS' forskningsområder**, dvs. lærer områdernes arbejdsmetoder, teorier og resultater og deres internationale kontekst. *'Forskningsbaseret betyder derved at de studerende er koblet tættere på den internationale faglige udvikling end de ville være i et system hvor undervisningen tilrettelægges ud fra rent pædagogiske kriterier. Undervisningen skal således tjene til at bringe de studerende i kontakt, ikke blot med det lokale forskningsmiljø, men det globale forskningsmiljø i faget.'*²

Disse 3 kompetencer er fælles for alle uddannelser og kurser ved CBS, men bliver udfoldet forskelligt i forhold til uddannelsens niveau og fagenes karakter og traditioner.

De forskellige uddannelser beskrives ved deres curriculum, didaktik og organisation:

1. Curriculum: Læringsmål, pensum, undervisningsmateriale, studiestruktur, progression
2. Didaktik: pædagogik (holdstørrelse, timetal, undervisningsaktiviteter, deltager interaktion), fag- eller kursusstruktur og eksamensform

¹ Citat fra Hvidbogen 'Kvalitet i universitetsuddannelserne – Forskningsbaseret undervisning', Forskningspolitisk Årsmøde i Det Kongelige Videnskabernes Selskab 2011

² Op.cit.

3. Organisation: arbejdstid (timetal til undervisning, forberedelse, opgaver, eksamen), fagligt ansvar (fagkoordination, instituttilknytning) og undervisere (pædagogiske og faglige kompetencer)

Nedenstående matrix skal således indgå i planlægningen af studierne, men kan udfyldes forskelligt for forskellige uddannelser. Udfyldelsen her er en illustration af, hvad der kan indgå i en studiebeskrivelse.

KVALIFIKATIONER: OPERATIONALISERING:	KRITISK REFLEKSION (kompetence)	VIDENSKABELIG ARBEJDSPROCES (færdighed)	FORSKNINGSOMRÅDE (viden)
CURRICULUM	Bruge teorier og metoder med hensyn til deres metateoretiske grundlag. Kunne vælge blandt alternative teorier.	Arbejde med viden der bygger på videnskabelige metoder for indsamling, bearbejdning, anvendelse og formidling.	Opnå kendskab til relevante forskningsmiljøer, deres traditioner, resultater og muligheder.
DIDAKTIK	Dialogbaseret undervisning. Undervisningsmateriale, der rummer flere traditioner. Kurser i de forskellige discipliner relaterer dem til helheden af det videnskabelige felt.	Selvstændigt arbejde med projekter, baseret på data. Gruppearbejde. Formidling.	Forskningsmiljøets forskningsresultater indgår i undervisningen. Arbejde med primærkilder. Kendskab til områdets aktører og institutioner
ORGANISERING	Progression og sammenhæng i uddannelsen. Undervisere uddannet i universitetspædagogik	Varierede former for udprøvning Større/afsluttende projekter vejledes af forskere, censureres eksternt.	Uddannelsen og undervisningen planlægges af aktive forskere, der sikrer forankring i det faglige miljø.

Uddannelsens mål er formuleret i uddannelsens læringsmål og kompetenceprofil, som afspejler ovennævnte generelle principper. CBS' uddannelser består af en række kurser, organiseret i rækkefølge så der sikres sammenhæng og progression gennem uddannelsen. For hvert kursus er der formuleret kursuslæringsmål, der beskriver, hvordan det enkelte kursus bidrager til at realisere uddannelsens læringsmål.

Forskningsbasering knytter sig til hele uddannelsen – ikke til det enkelte fag

Begrebet forskningsbasering knytter sig til **uddannelsen som helhed**, ikke til de enkelte fag eller kurser. En uddannelse kan godt indeholde kurser, der ikke er forskningsbaserede, blot det sikres, at uddannelsen som helhed udvikler de studerendes tre grundlæggende kompetencer.

Forskningsbaseret er ikke lig med forskerdækning

Det er vigtigt at understrege, at *forskningsbaseret* ikke er lig med *forskerdækning*, som måler hvor stor en andel af undervisningstimerne på uddannelsen, som leveres af aktive forskere.

Det danske akkrediteringssystem, som har forskningsbaseret som ét kriterium for akkreditering af universitetsuddannelser, anvender følgende definition – ACE Danmarks Kriterium 2:

- At "give de studerende viden, færdigheder og kompetencer baseret på forskning inden for det/de pågældende fagområde(r) og, hvor det er relevant, baseret på interaktionen mellem forskning og praksis."
- At "Uddannelsen er tilrettelagt af aktive forskere"
- At "de studerende undervises i udstrakt grad af aktive forskere"
- At "Uddannelsen har nær tilknytning til et aktivt forskningsmiljø", og
- At "Forskningsmiljøet bag uddannelsen er af høj kvalitet"

Som det ses, er det ikke tilstrækkeligt, at de studerende udelukkende undervises af aktive forskere. Der skal mere til. Omvendt er der ingen tvivl om, at tilstedeværelsen af aktive forskere i undervisningen er et vigtigt element i forskningsbaseret uddannelse. CBS har – også for at imødekomme internationale standarder på området – valgt følgende **ambition** for minimum forskerdækning på forskellige studieniveauer:

Bachelor- og diplomniveau: minimum 50 % forskerdækning
Kandidat- og masterniveau: minimum 70 % forskerdækning
PhD niveau: minimum 90 % forskerdækning

Det er vigtigt at understrege, at der er tale om et allokeringsprincip for uddannelsen som helhed, ikke for det enkelte kursus, og at CBS under de nuværende budgetmæssige rammer nødvendigvis må afveje denne ambition i forhold til timetal og holdstørrelser.

CBS sikring af forskningsbaseret uddannelse

Uddannelsens mål er formuleret i form af læringsmål og kompetenceprofil. Det er **studienævnets ansvar** at formulere læringsmål for den enkelte uddannelse, som både afspejler de generelle kompetencer og udtrykker studiets profil i form fagligt indhold, samt at organisere studiet, så der sikres faglig sammenhæng og progression, samt undervisningsvolumen og andre faglige aktiviteter, som betyder, at daguddannelser er tilrettelagt som fuldtidsstudier, jfr. CBS' Kodeks for Undervisningsplanlægning.

Studiets kvalitet måles gennem studenterevalueringer, censorfeedback, aftagerdialog og eksamensdata.

Studiets kvalitet styres gennem dialog med **uddannelsesdekan** og **Institutter**, som har det faglige ansvar for kursernes indhold og undervisningens kvalitet.

Kravene til studiets kvalitet implementeres gennem krav til de enkelte kurser, som indgår i uddannelsen. For hvert kursus er der formuleret kursus-læringsmål, der beskriver, hvordan det enkelte kursus bidrager til at realisere uddannelsens læringsmål, samt præcise retningslinjer for, hvordan kurset skal udformes med hensyn til curriculum, pædagogik, arbejdstid, fagansvar, undervisere og eksamensform.

Studiets kvalitet sikres gennem det kvalitetssikringssystem, som indførtes 2012: Hvert tredje år gennemføres en intern evaluering af det enkelte studie, hvor dekan, studienævn, institutter og eksterne bedømmere diskuterer studiets tilstand på basis af data fra skolens registre. Disse evalueringer følges af

handlingsplaner, som studielederen udarbejder sammen med studienævnet. Studielederen aflægger årlige beretninger til dekanen, hvori handlingsplanerne udvikles, og disse diskuteres på dekanens årlige besøgsrunde til studierne.

Retningslinjer for udformning af kurser ved CBS

1. **Curriculum** fastsættes af instituttet, der sikrer, at undervisningsmaterialet er relevant, opdateret, repræsenterer fagets aktuelle status, inddrager primære kilder (artikler, antologier), cases og data fra praksis, og om muligt eksempler på instituttets egen forskning. **Instituttleder og fagkoordinator er fælles om dette ansvar.** Kvaliteten af curriculum **dokumenteres ved at pensum er aktuelt og relevant samt inddrager af primære kilder og empiriske data.**
2. **Pædagogikken** bygger på CBS læringsstrategi og tilrettelægges, så der er tid til fordybelse, dialog mellem deltagere og undervisere, indgår aktiviteter, der sikrer aktiv deltager involvering, anvendes IKT faciliteter og fysiske rammer, der støtter den valgte pædagogiske model, inden for rammerne af studiets budget. **Studienævn og fagkoordinator er fælles om dette ansvar.**
3. **Arbejdstid** fordelt mellem undervisning, studenterforberedelse, opgaveløsning, og eksamen tilrettelægges i forhold til kursets ECTS normering (fastsat af studienævnet) så den forventede studenterindsats realiseres. **Fagkoordinator er ansvarlig for dette.** Arbejdstiden kvalitetssikres ved **opstilling af mål for forventet studenterarbejdstid; disse mål efterprøves i studenterevalueringerne**
4. **Fagligt ansvar** placeres efter forhandling mellem studieleder og instituttleder. **Kun forskere kan fungere som fagansvarlige. Instituttleder er ansvarlig for placering af fagansvaret** på instituttet, herunder for at organisere instituttets interne drøftelser af dets undervisningsopgaver. Sammenfatning af sådanne drøftelser indgår i instituttets årsrapport.
5. **Undervisere** vælges i forhold til curriculum, pædagogik og læringsmål for faget. Instituttet er ansvarligt for sikring af undervisernes kvalifikationer. **Ansvar for bemanning af de enkelte fag ligger hos institut og studieleder i fællesskab.** Undervisere kvalitetssikres ved **dokumentation af underviseres stilling og ansættelsessted, samt af underviseres deltagelse i lærermøder inden for og på tværs af fagområder.**
6. **Eksamensform** fastlægges under hensyntagen til kursets læringsmål, i dialog mellem fagansvarlig og studieleder/studienævn. **Fagkoordinator har ansvar for, at eksamensopgaver udprøver fagets læringsmål.** Eksamen kvalitetssikres ved **dokumentation af, at eksamen udprøver kursets læringsmål, samt af karakterstatistik og censorfeedback, der måler opfyldelsen af læringsmål.**

Måling af effekten af forskningsbaseret uddannelse

Resultatet af uddannelse tilrettelagt efter ovennævnte principper aflæses i kandidaternes opfyldelse af studiets læringsmål. Dette sker gennem eksamen, hvor der medvirker censorer, som repræsenterer aftagerne, og gennem løbende feedback fra aftagerpaneler på institut- studie- og institutionsniveau.

Direkte måling af effekten af forskningsbaseret uddannelse i form af kandidaternes præstationer på arbejdsmarkedet og i erhvervslivet byder på store metodeproblemer, fordi der ikke findes noget at sammenligne med; der eksisterer ikke erhvervsøkonomer med kompetencer tilsvarende CBS's kandidater, men opnået ved ikke-forsknings-baseret uddannelse. I alumneundersøgelser spørges alumnerne om de bruger deres studiekompetencer i deres arbejde – men sådanne spørgsmål er kun indikatorer værdien af forskningsbaserede kompetencer. Det nærmeste, man kommer evidens for relationen, er en rapport fra

CEBR³, hvor det er forsøgt at sætte tal på det bidrag, som akademisk uddannelse giver til små og mellemstore virksomheder der ansætter universitetsuddannede. Rapporten viser blandt andet, at produktivitsgevinsten for en virksomhed der ansætter en samfundsvidenskabelig kandidat er ca. 390.000 kr. årligt. Dette tal er i tillæg til den lønmæssige effekt for kandidaten personligt.

³ Martin Junge 'Notat om produktivitet og lange videregående uddannelser' CEBR, oktober 2010.

5. PRÆSENTATION AF CBS’ ALUMNIPROJEKT – ORIENTERING

Punktet bliver præsenteret af Chef for Office of External Affairs, Patrick Gram (samt evt. en projektleder).

CBS er ved at igangsætte et alumniprojekt baseret på brug af LinkedIn og data fra egne studieadministrative systemer.

Hensigten med alumniprojektet er i første fase at etablere kontakt til alumnerne og få viden om deres tilknytning og ansættelse i dansk og internationalt erhvervsliv samt at skabe kontinuerlig kontakt mellem CBS’ kerneforretningsområder og virksomhederne. På længere sigt rummer projektet mulighed for at etablere faste kontaktflader mellem alumner og CBS gennem fx aftagerpaneler, advisory boards, rekruttering af videnskabeligt personale og rekruttering til uddannelser, internationale alumner, CBS’ bestyrelse etc. Og endelig er alumniområdet et oplagt sted at måle omverdens tilfredshed med CBS.

Projektet er ikke gået i luften endnu. Hensigten med præsentationen er derfor at præsentere koncept og muligheder for bestyrelsen.

- Det indstilles, at
- Bestyrelsen tager præsentation til efterretning

Bilag:
Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 11. April 2013

6. DE STUDERENDES AKTIVITETSPULJE – ORIENTERING

Punktet vil blive præsenteret af repræsentanter fra CBS Students.

I 2011 etableredes en pulje til studenteraktiviteter på 2 mio. kr. Baggrund og formål for puljen fremgår af bilag 6.1. Det helt særlige ved puljen er, at den administreres af de studerende selv. En forudsætning for denne konstruktion var at CBS’ ledelse havde tillid til, at CBS Students besad en organisation og en administration, hvor kapacitet og kompetencer til at administrere så store offentlige midler efter gældende regler var til stede. CBS’ ledelse betingede sig samtidig at puljen blev underlagt revision (jf. bilag 6.2).

Puljen har nu eksisteret i godt og vel 2 år. Direktionen har derfor inviteret CBS Students til at præsentere puljen, herunder erfaringer og perspektiver, for bestyrelsen.

- Det indstilles, at
- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

- Bilag:
- 6.1 Baggrunden for og formålet med Aktivitetspuljen
 - 6.2 Erklæring om faktiske resultater (revisionserklæring vedr. aktivitetspuljen)

Møde i CBS bestyrelsen / 11. April 2013

Baggrunden for og formålet med Aktivitetspuljen

CBS Students har forhandlet med CBS om øremærkningen af et beløb til uddeling af økonomisk særstøtte til socialfaglige studenteraktiviteter på CBS i 2011 og 2012, i form af Aktivitetspuljen. I dette dokument redegøres for puljens baggrund. Det øremærkede beløb er tiltænkt aktiviteter, der bidrager til at gøre CBS yderligere attraktivt – set med de studerendes øjne. Midler skal således anvendes til at forbedre studiemiljøet på CBS, enten af studenterpolitisk eller socialfaglig karakter. Midlerne skal være lette at søge om for studerende, således at restriktive eller bureaukratiske krav ikke bremser de studenterdrevne initiativer. Et administrativt og revisionsmæssigt vilkår er dog, at ansøgningerne godkendes ud fra et sæt opstillede ansøgningskriterier, samt at der efterfølgende gennemføres en opfølgning af, om pengene er brugt i overensstemmelse med den godkendte ansøgning og det godkendte budget. Visionen for CBS og CBS Students er at gøre CBS til et endnu bedre sted at studere. Derfor har midlerne til formål at skabe størst mulig værdi for de studerende. Ansøgninger, hvis aktiviteter kommer flest mulige studerende til gode, i så lang tid som muligt, vil derfor blive prioriteret.

Praktisk information angående Aktivitetspuljen

Hvem kan søge?

Aktiviteter initieret af danske såvel som internationale grupperinger af aktive CBS studerende, eller enkelte studerende, samt foreninger og organisationer, der er forankret på CBS og som bidrager til forbedringen af studiemiljøet, er berettiget til støtte.

Hvad kan der søges om midler til?

Der kan bevilges midler til afholdelsen af aktiviteter, samt faglige og sociale arrangementer, der opfylder en række kriterier. Det gælder, at aktiviteterne **skal**:

- Være studenterdrevne (af CBS studerende)
- Baseres på frivillig arbejdskraft
- Bidrage til at gøre CBS et mere attraktivt sted at være og studere
- Bidrage til at langtidssikre studentermiljøet
- Være apolitiske og må ikke være religiøse eller kønsdiskriminerende
- Afvikles indenfor, eller på Campus, medmindre dette af naturlige årsager ikke er muligt
- Være nye, fornyende eller udviklende

Aktiviteterne skal desuden være realistiske at gennemføre, hvilken anskueliggøres i kraft af planlægningen og beskrivelsen af aktiviteten. Nye organisationer vil kunne støttes i form af dækning af etablerings- og opstartsaktiviteter, mens støtte til allerede etablerede organisationer typisk vil blive givet til at kapacitetsforøge eller promovere allerede etablerede aktiviteter. Aktiviteterne kan tage udgangspunkt i passioner, interesser eller hobbyer, som ønskes delt med resten af de studerende. Eksempler på aktiviteter, der **kan tilgodeses omfatter**:

- **Fagligt** relevante arrangementer med interne eller eksterne kapaciteter
 - Eksempelvis debatter, foredrag, seminarer, konferencer eller gå hjem møder
- **Sociale** initiativer som eksempelvis opstart af nye foreninger og klubber, der arrangerer aktiviteter såsom månedlige film- eller musikaftener
- **Engangsbehov** til opstart, udvikling eller konsolidering af en ny forening. Dette kræver imidlertid en indsigt i foreningens generelle økonomi og fremtidsplaner.
- **Aktiviteter**, der genererer en indtægt til en forening i form af en egenbetaling for deltagerne, eller projekter, hvor der bevilges underskudsgaranti.



Hvad kan der ikke søges om midler til?

CBS Students har i dialog med CBS formuleret en række retningslinjer for, hvilke aktiviteter, der varetager for snævre interesser til at få bevilget støtte fra Aktivitetspuljen. De aktiviteter, der typisk **ikke** kommer i betragtning omfatter:

- Aktiviteter med en ekstern kommerciel aktør, hvor aktiviteten vil være et fodfæste for salg, markedsføring, eksponering, branding og lignende
- Opstart af en aktivitet eller forening, som allerede findes på campus
- Aktiviteter, der tilgodeser enkelte individers personlige vinding
- Tilbagevendende, faste driftsomkostninger, der er en forudsætning for aktivitetens opretholdelse
- Rene sociale arrangementer (julefrokoster, dimittendfester mv.)
- Gentagelser af aktiviteter fra tidligere år eller semestre
- Alumniaktiviteter – de skal søge støtte andre steder på CBS
- Arrangementer, hvor der udelukkende søges om midler til forplejning
- Der ydes ikke midler til alkohol. I forbindelse med aktiviteter, hvor et naturligt islæt vil være en afsluttende reception, med mulighed for at nyde et enkelt glas vin, kan det dog i særlige tilfælde overvejes at bidrage til de samlede udgifter.

Hvor meget kan der søges om?

Der kan søges om beløb på op til maksimum 75.000 kr. Ansøgninger om større beløb kan komme i betragtning såfremt aktiviteten anses for at bibringe betydelig værdi og langtidssikring, eller have anden særlig gunstig effekt på CBS. Der ydes kun refusion mod bilag. Hvis kvitteringer eller fakturaer således bortkommer fra en ansøger, der allerede har fået udbetalt midler fra Aktivitetspuljen, holdes ansøgerne personligt ansvarlige for udgifterne.

Hvem håndterer ansøgningerne?

En fast komite har til ansvar at uddele midler fra aktivitetspuljen i overensstemmelse med det overordnede formål. Efter aftale med CBS, består udvalget af: to studentermedlemmer fra CBS Students ledelse og to CBS studerende, der er aktive i en forening på CBS. CBS Students sekretariat yder desuden bistand til ansøgere og Aktivitetspuljens komite og håndterer den efterfølgende afrapportering.

Hvornår skal der søges – tidsfrister?

Aktivitetspuljens komite mødes den tredje onsdag i hver måned. Ansøgninger skal sendes til CBS Students sekretariat senest mandagen inden. Svar fra komiteen tilgår kontaktpersonen senest en uge efter, at komiteen har holdt møde.

Hvad kræver det at ansøge?

For at komme i betragtning, skal en ansøgning som minimum indeholde en **motivering**, der angiver **formål, indhold, målgruppe, projektbeskrivelse, budget samt budgetforudsætninger** for ansøgningen. Såfremt ansøgningen bliver imødekommet, forpligter det ansøgeren til en efterfølgende afrapportering, i form af en dokumenteret slutopgørelse med originale kvitteringer, der stemmer overens med de godkendte budgetposter, samt en rapport der beskriver aktiviteten.



Som udgangspunkt kommer aktiviteter i betragtning, der tilgodeser så mange studerende som muligt og ikke blot grupper af studerende. Aktiviteter der tilgodeser enkelte studieretninger eller organisationer kan komme i betragtning til mindre tilskud, ligesom aktiviteter, der er åbne for andre end CBS studerende kan komme i betragtning, såfremt aktiviteten er åben for CBS studerende og foregår på CBS.

Hvordan kommer jeg/vi videre med ansøgningen?

Læs kravene for ansøgning, vær kreativ og udfyld ansøgningsskema på <http://www.cbsstudents.dk/activitypool/application> og send det hele til sekretariat@cbsstudents.dk

Hvis du/I har yderligere spørgsmål, så kontakt endelig CBS Students sekretariat på sekretariat@cbsstudents.dk, eller lav en aftale med os og kom forbi vores kontor på Solbjerg Plads.



ERKLÆRING OM FAKTISKE RESULTATER

Til CBS Students

Vi har udført de arbejdshandlinger, som blev aftalt med Dem, og som er angivet nedenfor vedrørende CBS Students pr. 31. december 2012, hvor bevilligede tilskud udgør DKK 1.132.458, som er vist i vedlagte skema. Vort arbejde er udført i overensstemmelse med den internationale standard om aftalte arbejdshandlinger vedrørende regnskabsmæssige oplysninger og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Arbejdshandlingerne blev udelukkende udført for at hjælpe Dem til at rapportere til CBS omkring aktiviteten i aktivitetspuljen administreret af CBS Students:

Udførte arbejdshandlinger

1. Vi har modtaget, gennemgået og afstemt opgørelse over aktiviteter til bankudtog pr. 31. december 2012.
2. Vi har udvalgt følgende 10 aktiviteter, hvor vi har gennemgået ansøgninger, bevillinger, budgetter, budgetopfølgninger og afrapporteringer og om der foreligger behørig dokumentation på afholdte omkostninger.

1. A01
2. A02
3. A07
4. A09
5. A14
6. A22
7. A25
8. A34
9. A38
10. A48

CHR. MORTENSEN
REVISIONSFIRMA
Statsautoriseret
Revisionsinteressentskab

Usserød Kongevej 157
DK 2970 Hørsholm
tlf.: +45 45 86 41 35

horsholm@kreston.dk
www.krestonhorsholm.dk

CVR-nr. 39 46 31 13

Vi har fundet følgende forhold:

- Ad 1 Med hensyn til punkt 1, fandt vi af opgørelsen over aktiviteter stemte til bankudtog
- Ad 2 Med hensyn til punkt 2, fandt vi at der i de udvalgte stikprøver var behørig dokumentation på afholdte omkostninger, ansøgninger, bevillinger, budgetter, budgetopfølgninger og afrapporteringer med undtagelse at
- der i stikprøve A25 mangler behørig dokumentation på enkelte mindre poster, dette skyldes at projektet stadig er aktivt
 - der i stikprøve A25 mangler afregning af ikke benyttet tilskud, dette skyldes at projektet stadig er aktivt
 - i stikprøve A14 har vi ikke modtaget afrapportering, da denne er under udarbejdelse.
 - der i stikprøve A48 ikke er modtaget budgetopfølgning, afrapportering og behørig dokumentation, da projektet stadig er aktivt

Da ovennævnte arbejdshandlinger hverken er revision eller review i overensstemmelse med internationale standarder om revision eller om review og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning udtrykker vi ikke nogen grad af sikkerhed om opgørelsen over aktiviteter i aktivitetspuljen administreret af CBS Students.

Hvis vi havde udført yderligere arbejdshandlinger, revideret eller udført review af opgørelsen i overensstemmelse med internationale standarder om revision eller om

review og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning, kunne andre forhold være fundet og rapporteret til Dem.

Vor erklæring er udelukkende udarbejdet med det formål, der er nævnt i denne erklærings første afsnit og til Deres brug, og den må ikke bruges til noget andet formål eller videregives til nogen anden. Erklæringen vedrører kun den opgørelse og de forhold, der er nævnt ovenfor, og kan ikke udstrækkes til at omhandle CBS Students administration af aktivitetspuljen som helhed.

Hørsholm, 18. marts 2013

KRESTON Hørsholm
Chr. Mortensen • Revisionsfirma
Statsautoriseret Revisionsinteressentskab



Michel Hansen
statsautoriseret revisor

Udgifter til Aktivitetspuljen

Budgetnr.	Aktivitet	Bevilliget	Penge	Realiseret	Retur	Kvitteringer	Rapport	Bemærkninger
2012-A-01	God universitetsledelse	22.571	Ja	22.571		Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-02	nextLead (a 5 day conf)	48.877	Ja	48.877	0	Ja	Ja	A-02 har fået overført det realiserede beløb
2012-A-03	Marklab, opstart	14.156	Ja	13.657	498,57	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-04	180 degrees, kursus	11.200	Ja	9.487	1.714	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-05	CBS Radio, reetablering	20.440	Ja	12.526,29	7.913,71	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-06	180 degrees, rekruttering	15.000	Ja	10.272	4.728	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-07	Exam Prep seminar	95.375	Ja	95.375	0	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-08	Aisec Networking event	9.222	Ja	9.222	0	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-09	IBP Graduation	43.000	Ja	24.968	18.032	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-10	CBS Life	7221	Ja	6655		566	Ja	Afsluttet
2012-A-11	360 degree		Nej			Nej	Nej	Ansøgning udgår
2012-A-12	SweDen Students		Nej			Nej	Nej	Ansøgning afvist
2012-A-13	CBS Network booklet	24.625	Ja	24.625		Ja	Ja	Afsluttet - ekstra beløb bevilget (18.125 + 6.500 ekstra)
2012-A-14	CBS Networks, SSD	50.535	Ja	46.240,95	4.294,05	Ja	Nej	Afsluttet
2012-A-15	CBS Networks, Frivilligkursus		Nej			Nej	Nej	Afventer udviklingen
2012-A-16	CHINANAO	17.832	Nej/Ja	17.832		Nej	Nej	To udbetalinger: dec 2012: 17.831,93 og april 2013: 34.168
		34.168						
2012-A-17	LAK		Nej			Nej	Nej	Ansøgning afvist
2012-A-18	Stardust Tal. Network Prgr.		Nej			Nej	Nej	Ansøgning afvist
2012-A-19	Sustainable for Business		Nej			Nej	Nej	Ansøgning udgår
2012-A-20	180 Degrees Consulting CPH	10.600	Ja	6.172,49	4.427,51	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-21	180 Degrees Consulting CPH	32.200	Ja	26.048,93	6.151,07	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-22	Gate to Create & Stardust	38.938	Ja	32.674,83	6.262,67	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-23	CBS Sport: Challenge	31078,2	Ja			Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-24	SweDen Students	5.624	Ja	4.070,78	1.553,22	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-25	CBS Students PRINT	55.800	Ja			Nej	Nej	Afventer kvitteringer: Strækker sig til 2013
2012-A-26	CPH Junior Consultants	7.122	Ja	7.576,77	-454,77	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-27	Multiethnic student Ass.	11.133	Ja			Nej	Nej	Kvitt./rapp: Hamza vender tilbage i uge9
2012-A-28	International Week CPH	2.017	Ja	2.017	0	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-29	CBS Wine	8.315	Ja	8.260,70	54,3	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-30	ECO bar	1.100	Ja	1.100	0	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-31	CBS Students, marketing		Nej			Nej	Nej	Opdateret budget sendes, Philip. 3370 kr. til CBSS kontoen

Budgetnr.	Aktivitet	Bevilliget	Penge	Realiseret	Retur	Kvitteringer	Rapport	Bemærkninger
2012-A-32	FLØK	37.000	Ja			Nej	Nej	Del 1: November, del 2: Marts 2013
2012-A-33	International Week CPH		Nej			Nej	Nej	Ansøgning udgår
2012-A-34	CBS Film	44.125	Ja	41.018	3.107,25	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-35	CPH Man. Cons. Club	22.200	Ja	20.909	1.290,52	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-36	180 Degrees Consulting CPH	9.321	Ja	9.048,17	272,83	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-37	CBS International Choir		Ja			Nej	Nej	Udskyder aktiviteten: 2.500
2012-A-38	CBS Sport: SSD	32.079	Ja	32.079,00		Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-39	SweDen Students	7.623	Ja	5.838	1.785	Ja	Ja	Erstatter 2012 A12: Afsluttet
2012-A-40	BSc. Soc. Union	5.095	Ja	3.871,97	1.223,03	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-41	360 degree Students for Sust.	7603	Ja	5124,92	2072,5	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-42	AIIESEC CBS	16.540	Ja	15051,5		mangler 1	Ja	Afventer sidste kvittering og retur
2012-A-43	Suitable for Business	7.348	Ja	7.348	0	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-44	FEJ	4.150	Ja	4.150,00	0	Ja	Ja	Afsluttet: Realiseret: 5.415,35: FEJ betaler selv: 1.265,35
2012-A-45	Case Competition	3.367	Ja	3.366,95		Ja	Ja	Overført realiseret beløb: Afsluttet
2012-A-46	GRASP		Nej			Nej	Nej	Ansøgningen trækkes tilbage: Elektronisk magsin
2012-A-47	CBS Photography	13.867	Ja			Nej	Nej	afventer sidste kvitteringer og rapport
2012-A-48	CBS Sport Skaterhockey	35.257	Ja			Nej	Nej	Afventer kvitteringer: november- Nicolai rykket: 17.12 (kvittering)
2012-A-49	Nordic Trading Competition		Nej			Nej	Nej	Ikke behandlet: Ikke fyldestgørende ansøgning
2012-A-50	US Election Paneldebate	6.000	Ja	2.800	3.200	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-51	Suitable for Business	12000	Ja	10538,34	1461,66	Ja	Ja	Afsluttet
2012-A-52	VCIC		Nej			Nej	Nej	Ansøgning trækkes tilbage
2012-A-53	CBS Film	16.561	Ja			Nej	Nej	Afventer kvitteringer og rapport
2012-A-54	360 degrees for Sustainability		Nej			Nej	Nej	Ansøgning afvist: 59.820
2012-A-55	180 Degrees Consulting CPH	5.662	Ja	5.662		Ja	Ja	Afsluttet: Realiseret: 5.719 - 180 DCC betaler differencen
2012-A-56	SweDen Students	7528	Ja	5675	1853	Ja	Ja	afsluttet
2012-A-57	360 degrees for Sustainability	4.825	Nej			Nej	Nej	Ansøgning delvist godkendt: Muleposer i januar: 3.625 kr.
2012-A-58	CBS Travel	15000	Nej			Nej	Nej	Ansøgning trækkes tilbage
2012-A-59	Building Tomorrow DK	42.475	Nej			Nej	Nej	
2012-A-60	CBS Sport	73.738	Nej			Nej	Nej	Afventer info fra Sport
2012-A-61	CPH MCC	45.695	Nej			Nej	Nej	Afventer kvitteringer og rapport
2012-A-62	CBS Sport	16.000	Ja	14756,25	1243,75	Ja	Ja	Afsluttet
2013-A-63	CBS Hunting	23.250	Ja			Nej	Nej	
Budgetnr.	Aktivitet	Bevilliget	Penge	Realiseret	Retur	Kvitteringer	Rapport	Bemærkninger

Sortfarvede ansøgninger betyder, at ansøgningen er stillestående

Lilla ansøgninger betyder, at der er truffet aftale om et møde, en dato for aflevering af kvitteringer og rapport, eller andre actionpunkter

Røde ansøgninger betyder, at ansøgningen er trukket tilbage, eller ikke er godkendt

Grønne ansøgninger betyder, at afrapporteringen er gennemført og at ansøgningen er afsluttet

Tildeling	2.000.000	
Administrationsgebyr	-180.000	
Tilskud	-1.132.458	
Tildelinger ej udbetalt	255.712	
Refunderet tilskud	72.683,87	
Refusion ej modtaget	-3.314,66	
	1.012.623	
jf. bank	26.300	
renter tilskrevet	-13.775	
bankgebyr	98	
overført til Nordea	1.000.000	
	1.012.623	
Kontrol		0

7. MEDDELELSER FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUELT

Formanden og direktionen vil under dette punkt kort supplere det skriftlige materiale med mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden sidste bestyrelsesmøde.

Punktet er til orientering. Det er muligt at stille spørgsmål til formand og direktion under dette punkt, ligesom spørgsmål og kommentarer til det skriftlige materiale er velkomne.

Skriftligt materiale:

Ledelsesinformation handler denne gang om rekrutteringen af VIP.

I bilagene 7.2 til 7.4 gives kort status fra uddannelsesområdet vedr. hhv. de foreløbige ansøgertal til CBS' uddannelser, nye uddannelser der sendes til akkreditering, samt etablerede kurser for ledige. I bilag 7.5 orienteres om ny ligestillingslov, der pålægger bestyrelsen at opsætte måltal og handleplaner. Bestyrelsen vil til sit juni-møde få et beslutningsoplæg vedr. den ny ligestillingslov.

Bilag:

7.1 Ledelsesinformation, april 2013

7.2 Status for ansøgertal 2013

7.3 Nye uddannelser 2014

7.4 6-ugers kurser for ledige

7.5 Notat om ændring af ligestillingsloven vedr. flere kvinder i bestyrelse og øvrige ledelsesniveauer

Mundtlige orienteringer:

Formand og rektor vil bl.a. orientere om følgende:

- Møder i regi af Danske Universiteter
- Tilsynsmøde 2013
- CBS Maritime

Herudover skal bestyrelsen endeligt afklare, hvorvidt bestyrelsesseminaret d. 11.-12. september 2013 skal finde sted i Danmark eller udlandet.

Møde i CBS bestyrelsen / 1. Februar 2013

APRIL 2013

LEDELSESINFORMATION

TEMA

REKRUTTERING AF VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE PÅ CBS

- Stigende VIP rekruttering i 2012
- International rekruttering
- Den videre proces

INDLEDNING

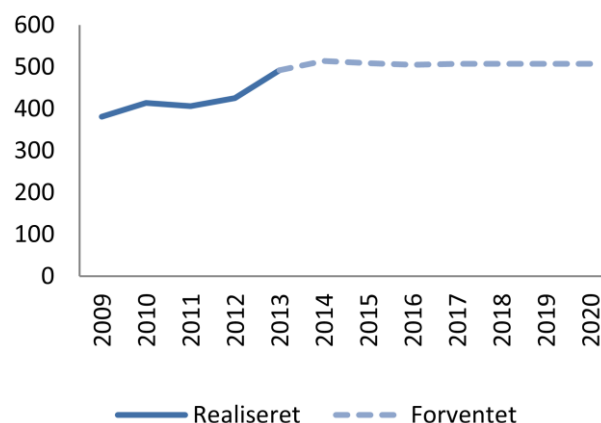
Antallet af studerende, der er optaget på en af CBS' uddannelser, er steget markant de seneste år. Samtidig er der i øjeblikket et politisk krav om, at de studerende skal modtage flere lektioner og, at en større del af undervisningen skal leveres af fastansatte videnskabelige medarbejdere (VIP). For at sikre at CBS kan understøtte denne udvikling og disse krav, blev der i 2011 igangsat en større rekrutteringsindsats. Antallet af VIP på CBS skal øges, dels for at styrke CBS' forskningsprofil og dels for at kunne levere mere forskningsbaseret undervisning til et stigende antal studerende.

CBS' investeringsplan udgør rammen for den øgede rekruttering af nye VIP ressourcer.

I figur 1 kan den faktiske udvikling i VIP årsværk til 2012 ses. Desuden er forventningen til udviklingen frem til 2020 vist i figuren. Det er udviklingen i antallet af årsværk for professorer, professorer mso, lektorer, adjunkter, seniorrådgivere og postdocs, der er vist. Ph.d. og videnskabelige assistenter indgår ikke.

Formålet med denne ledelsesinformation er at give bestyrelsen og organisationen en status på, hvordan det går med VIP rekruttering og på, hvorvidt rekrutteringen følger de mål, der er beskrevet i investeringspapiret.

Figur 1: Udvikling i antallet af VIP årsværk (excl. ph.d. og videnskabelige assistenter) på CBS



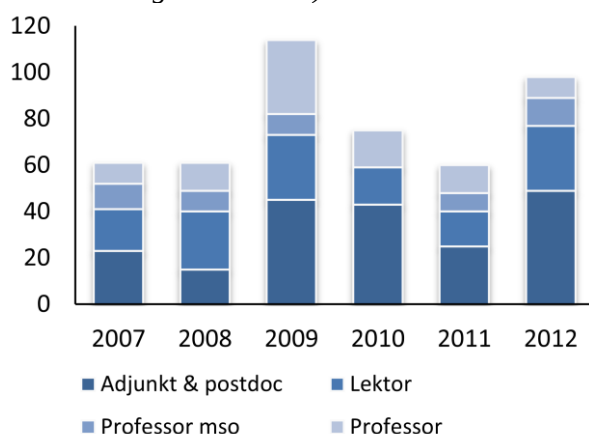
Kilde: SLS via Targit samt forventning til VIP udvikling fra 2012

STIGENDE VIP REKRUTTERING I 2012

Rekrutteringen af VIP er steget markant i 2012 i forhold til 2010 og 2011, men ligger under niveauet for 2009 (jf. figur 2). Det skal bemærkes, at figuren ikke medtager data om ansættelser af nye ph.d. studerende og videnskabelige assistenter.

Billedet af rekruttering inden for de enkelte stillingskategorier er ikke entydigt hen over årene. I kategorien midlertidigt ansatte forskere (postdocs og adjunkter) har rekrutteringen været særlig høj i 2012. Også i lektorkategorien er der over de seneste år sket en øget rekruttering. Men modsat har antallet af nyansatte professorer været faldende siden 2009.

Figur 2: Rekruttering af antal VIP (excl. ph.d. og videnskabelige assistenter)



Kilde: UNI-C forskerstatistik for 2012

At der er ansat forholdsvis få professorer betyder ikke nødvendigvis, at CBS generelt har et faldende antal professorer ansat (se tabel 1). Som det fremgår af tabellen, er der sket en stigning i antal årsværk indenfor stort set alle stillingskategorier.

Tabel 1: Udviklingen i antallet af VIP årsværk for perioden 2009 – 2012 opdelt på stillingskategorier.

	2009	2010	2011	2012
Professor/professor mso	126	129	119	123
Lektor	172	189	186	192
Adjunkt	64	70	74	81
Postdoc	19	23	23	26
Seniorrådgivere	0	3	4	3
I alt	381	414	406	425

Kilde: SLS via Targit

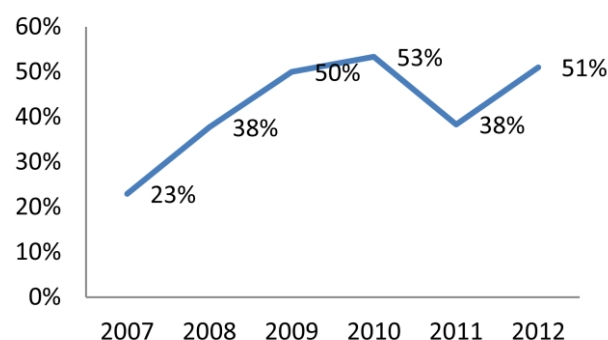
International rekruttering

Internationalisering er et centralt element i CBS' strategi. For CBS betyder internationalisering bl.a. at kunne tiltrække de bedste videnskabelige medarbejdere og at arbejde på tværs af nationale og kulturelle grænser.

CBS arbejder målrettet på, at rekruttering til CBS bidrager til den overordnede målsætning om at skabe internationalt førende forsknings- og uddannelsesmiljøer. Hovedparten af CBS' VIP stillinger opslås internationalt og besættes i international konkurrence. CBS har den holdning, at diversitet i etnisk og kulturel baggrund bidrager til at øge kreativitet, netværk og kvalitet i forskning og undervisning.

I forhold til rekrutteringen af nye videnskabelige medarbejdere kan internationalisering dels måles ved andelen af nyansatte med udenlandsk statsborgerskab. Men det kan også måles ved at se på, hvorfra VIP'erne har deres ph.d. grad fra.

Figur 3: Andelen af nyansatte VIP med udenlandsk statsborgerskab

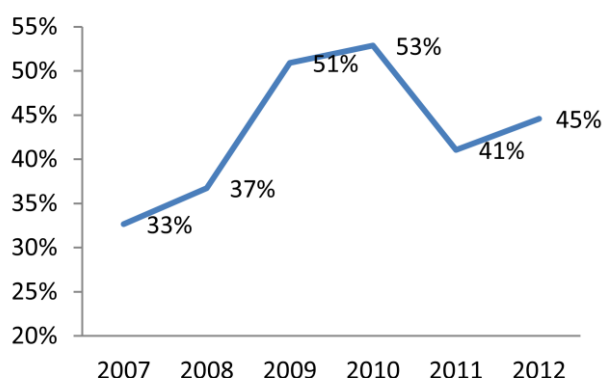


Kilde: UNI-C forskerstatistik for 2012

Jf. figur 3 har andelen af VIP med udenlandsk statsborgerskab stort set været stigende i siden 2007.

Samme tendens viser sig ved at betragte udviklingen i andelen af nyansatte VIP, der har deres ph.d. grad fra lande uden for Danmark (se figur 4). De fem lande, hvorfra flest nyansatte har deres ph.d. grad, er USA, Sverige, Storbritannien, Tyskland og Italien.

Figur 4: Andelen af nyansatte VIP med ph.d. grad opnået udenfor Danmark



Kilde: UNI-C forskerstatistik for 2012

DEN VIDERE PROCES

CBS besluttede i 2011 og 2012 at slå et stort antal VIP stillinger op. En række af disse stillinger er allerede besat, 115 stillinger er under besættelse.

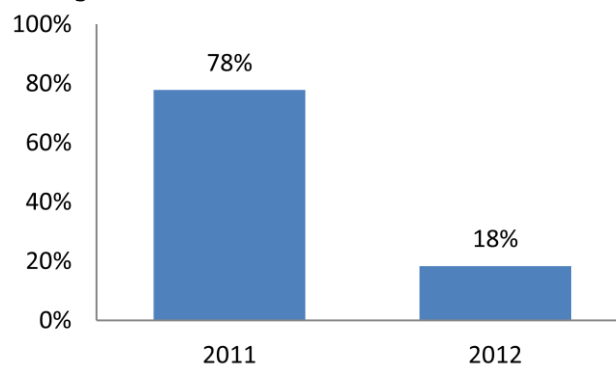
International rekruttering foregår i hård konkurrence om de bedste kandidater, hvor en hurtig ansættelsesproces, løn og andre ansættelsesvilkår er vigtige konkurrenceparametre. Derudover er særligt nogle af CBS' fagområder i stærk konkurrence med det private erhvervsliv med de særlige udfordringer, denne konkurrencesituation giver. Det kan betyde, at CBS bruger lang tid på at rekruttere den rigtige kandidat, for til sidst at se kandidaten tage et andet job. Det er dog CBS politik, at de bedst mulige kandidater skal rekrutteres, da det er forudsætningen for at være et verdensklasse universitet. Det kan så koste noget på rekrutteringstempoet.

Hertil kommer, at den danske lovgivning betyder, at ansættelsesprocessen – især ved faste stillinger som lektor og professor – kan være meget lang, ofte mindst 1 år og tit længere.

Endelig afhænger tiltrædelsestidspunktet i forbindelse med international rekruttering ofte af kandidatens mulighed for at frigøre sig fra forpligtigelser på den hidtidige arbejdsplads, ligesom det tager længere tid at flytte over landegrænser og oceaner i forhold til privatlivet.

Som det fremgår af figur 5 er status, at 78 pct. af de stillinger, der i 2011 blev slået op, besat ved udgangen af februar 2013. For stillingerne slået op i 2012, ligger andelen på 18 pct.

Figur 5: Andel besatte VIP stillinger af de tildelte stillinger



Kilde: Optegnelse over opslåede VIP stillinger

CBS er godt på vej i forhold til at få besat det forventede antal VIP stillinger, men som det også fremgår af figur 5, udestår der fortsat en stor opgave i at få besat i stillinger, der allerede er truffet beslutning om at slå op.

CBS Ledelsesinformation udarbejdes af Forretningsudvikling i tæt samarbejde med andre enheder på CBS. For yderligere information kontakt: Camilla Schreiner Andersen på e-mail: csa.bid@cbs.dk eller Mette Dybkjær Hansen på e-mail: mdh.bid@cbs.dk

Status for ansøgertal 2013

Ansøgere i kvote 2 (bachelor).

Kvote 2 er for ansøgere, der ønsker optagelse på grundlag af mere end deres adgangsgivende studentereksamen, herunder de fleste udenlandske ansøgere. Kvote 2 udgør kun en lille del af optaget på CBS, men alligevel følger vi tallene med interesse, da de ofte kan give et fingerpeg om hvilken retning interessen går for vores bachelorstudier.

Samlet set er der en svagt stigende interesse for CBS uddannelser. Det er især den nye uddannelse HA i projektledelse, der trækker ansøgere. Mere end 750 unge har sendt en ansøgning, hvilket med et slag gør den til en af de mest populære bacheloruddannelser. Også den nye uddannelse med erhvervssprog - BA i Europæisk business - tiltrækker mange potentielle studerende og en stor del af disse har den som første prioritet.

Den samlede stigning bæres således først og fremmest af stigning på de nyudviklede uddannelser, mens en del af de gamle uddannelser oplever stagnation eller tilbagegang i interessen.

Stigningen i kvote 2 ansøgninger for CBS er ikke stor sammenlignet med resultatet på landsplan, hvor stigningen samlet set er på ca. 30%. Dette fald i markedandel er ikke bekymrende, men giver dog anledning til at overveje vores indsats mht markedsføring, som ikke har været optimal. CBS' mål er fortsat at være det foretrukne valg blandt de dygtigste unge, og uddannelsesdekanen har igangsat en kampagne, der foreløbig skal øge opmærksomheden frem til ansøgningsfristen i kvote 1.

Ansøgere til kandidatuddannelserne

Ansøgningsfristen til kandidatuddannelserne var 1. april, og **samlet set steg ansøgertallet med 4,6%**.

Det er værd at bemærke, at der er 15% stigning i antallet af ansøgere fra andre danske uddannelsesinstitutioner. Det gælder ikke blot af ansøgere fra universiteterne, der er også sket en 50% stigning i antallet af ansøgere uden for universiteterne. Sammen med en lille stigning i antallet af ansøgere med international uddannelsesbaggrund betyder det, at ansøgere med CBS uddannelsesbaggrund nu udgør under 1/3 af det samlede ansøgertal til CBS' kandidatuddannelser. Det skal understreges, at det endelig optag vil fordele sig anderledes, da ikke alle ansøgere viser sig at være kvalificerede og en del af CBS bachelorerne har ret til en plads. CBS er det eneste universitet der i dette omfang tiltrækker et stort antal bachelorer fra andre udenlandske og danske universiteter. CBS har derfor også adgangsbegrænsning til en række af sine kandidatuddannelser.

CBS har trukket **e-business** linjen tilbage til CBS efter at samarbejdet med ITU er ophørt, og det kan konstateres, at det på trods af et presset forløb er lykkedes at skaffe et pænt antal ansøgere.

Cand.merc.aud. havde mange ansøgere i 2012, som var det sidste år inden indførsel af adgangsbegrænsning. Ansøgertallet i år er lidt lavere, men dog stadig så højt, at adgangsbegrænsningen forventes taget i brug.

Sidste års to nye uddannelser, **BBIP (Bioentrepreneurship)** og **MA in International Business Communication (MCO)**, klarer sig godt med øgede ansøgertal, hvilket var forventet, da uddannelserne kom sent på plads i forhold til sidste års optagelsesrunde

- Bilag:
- ansøgningstal i kvote 2
 - ansøgere til kandidatuddannelser.

Ansøgere Kvote II – 2012 og 2013

Optagelsesområde	Alle 2013	Alle 2012	Forskel	1. prio 2013	1. prio 2012	Forskel
HA	980	1.055	-7%	463	518	-11%
HA (it.)	173	190	-9%	43	43	0%
HA (jur.)	459	416	10%	116	96	21%
HA (mat.)	133	134	-1%	37	26	42%
HA (fil.)	166	185	-10%	26	37	-30%
HA (kom.)	449	372	21%	106	127	-17%
HA (psyk.)	449	420	7%	128	132	-3%
HA (Projektledelse)*	763	0		275	0	
Europæisk business*	464	0		164	0	
Bus, Language and Culture (SPRØK)	390	336	16%	131	140	-6%
International Bus	692	648	7%	401	408	-2%
International Bus and Politics	569	558	2%	181	200	-10%
Bus Administration and Sociology	441	379	16%	77	80	-4%
Bus Adm and Service Management	557	550	1%	196	202	-3%
Asian Studies, Japanese/English	92	51	80%	37	24	54%
Asian Studies, Chinese/English	125	118	6%	72	56	29%
Engelsk og organisationskom.	333	277	20%	64	55	16%
Interkulturel markedskom	540	537	1%	225	241	-7%
Information Management	240	229	5%	42	40	5%
IVK Europæiske studier**	0	333		0	73	
IVK Amerikanske studier**	0	250		0	48	
Samlet	8.015	7.038	14%	2784	2546	9%

*ny uddannelse

*nedlagt uddannelse

Kandidatuddannelser - 1. prioritetsansøgere			
	2013	2012	Forskel
Cand.merc. Total	3454	3403	1,5
<i>Cand.merc. AEF</i>	344	373	-7,8
<i>Cand.merc. ASC</i>	204	210	-2,9
<i>Cand.merc. BCM</i>	295	248	19,0
<i>Cand.merc. EMF</i>	128	175	-26,9
<i>Cand.merc. FIR</i>	254	207	22,7
<i>Cand.merc. FSM</i>	581	540	7,6
<i>Cand.merc. HRM</i>	81	105	-22,9
<i>Cand.merc. IBS</i>	393	370	6,2
<i>Cand.merc. IMM</i>	424	399	6,3
<i>Cand.merc. LOS</i>	224	245	-8,6
<i>Cand.merc. MIB</i>	228	255	-10,6
<i>Cand.merc. SCM</i>	142	137	3,6
<i>Cand.merc. SMC</i>	156	139	12,2
Cand.merc.(it.) Total	236	159	48,4
<i>IM</i>	54	55	-1,8
<i>e-Businss</i>	65	NA	NA
<i>IT</i>	117	104	12,5
Cand.merc.(fil.)	25	29	-13,8
Cand.merc.(jur.)	152	142	7,0
Cand.merc.(kom.)	233	201	15,9
Cand.merc.(mat.)	51	49	4,1
Cand.merc.(psyk.)	76	78	-2,6
Cand.merc.aud.	327	365	-10,4
Cand.soc. Total	784	694	13,0
<i>Cand Soc CBP</i>	226	205	10,2
<i>Cand soc HRM</i>	153	108	41,7
<i>Cand soc OIE</i>	128	123	4,1
<i>Cand soc PKL</i>	143	120	19,2
<i>Cand soc PMSD (Kina)</i>	35	51	-31,4
<i>Cand soc SEM</i>	99	87	13,8
Cand.merc.int. / BLC Total	220	235	-6,4
Cand.merc.(pol.) / IBP	301	294	2,4
Cand.oecon. / ELITE	272	275	-1,1
Cand.merc.(bio.) / BBIP	44	17	158,8
Cand.ling.merc. / IBC (MCO)	150	113	32,7
Cand.ling.merc.	209	191	9,4
TOTAL	6534	6245	4,6



Nye uddannelser 2014

19. marts 2013

Nedenstående uddannelser fremsendes til nyakkreditering hos ACE Denmark den 1. maj 2013 med henblik på studiestart september 2014:

Karin Tovborg Jensen

- **Cand.it E-business**

Formålet med uddannelsen er at fokusere på, hvordan mobile, webbaserede og andre kundeorienterede it-løsninger matcher forretningsmæssige processer og behov. Den integrerer tre hovedfagområder: business bl.a. design og implementering af it-løsninger; teknik bl.a. sammenhængen mellem teknologien og brugernes udgangspunkt; og policy/jura bl.a. forståelsen for de juridiske og praktiske rammer, it-løsninger skal fungere inden for. Cand.it. E-business forener forretning og it – det kan være i form af e-handel, markedsføring på digitale platforme eller udvikling af it-løsninger med generel forretningsmæssig værdi.

Erhvervssigtet er at finde inden for både den offentlige og private sektor, hvor der er stærkt brug for kandidater der kan arbejde inden for et bredt IT-fagligt felt med fokus på brugere og kunder. Endvidere byder E-business i den globale verden og især indenfor EU på vægtige udfordringer og et stort behov for kandidater der kan hjælpe til at udvikle multisprogede og/eller geografisk og kulturelt lokale webbaserede og kundeorienterede it-løsninger der matcher forretningsmæssige processer og behov.

Kompetenceprofil:

Cand.it. E-business har som formål, at den studerende opnår følgende kompetencer efter studiet:

Kandidaten kan selvstændigt deltage i videnskabeligt udviklingsarbejde samt varetage erhvervsfunktioner inden for it-området.

Kandidaten kan derudover anvende informationsteknologi inden for faglige områder fx erhvervet gennem den studerendes bacheloruddannelse.

Kandidaten har desuden kompetencer inden for de tekniske, forretningsmæssige og policy/juridiske udfordringer ved anvendelse og implementering af forretnings-it og ved opstart af virksomheder inden for dette område.

Den færdige kandidat har en grundlæggende forståelse for, hvordan it-systemer fungerer og påvirker arbejdsgange og beslutningsprocesser, og er i stand til at vurdere og udvikle it-systemer til forretningsbrug i både den private og den offentlige sektor.

- **Cand. ling. merc. i sprog, kultur og forretningsudvikling (udvikles i samarbejde med Det Humanistiske Fakultet ved Københavns Universitet)**

Formålet med uddannelsen er at uddanne kandidater, der ud over dansk behersker fremmedsprogene fransk, tysk eller spansk og som metodisk og på teoretisk grundlag kan identificere og analysere intersproglige og interkulturelle problemstillinger samt understøtte især små- og mellemstore virksomheders vækst og indtræden på det globale marked. Kandidater, der kan håndtere processer inden for interaktion, kommunikation, innovation og udvikling. Det er et væsentligt træk ved uddannelsen, at den metodisk sammenkæder problemidentifikation, problemformulering, problemanalyse og problemløsning.

Erhvervssigtet er at finde i erhvervslivet og samfundets organisationer i bredeste forstand med varetagelse af arbejdsopgaver/-områder som:
(fremmedsproglig) kommunikation (såvel intern som ekstern), rådgivning vedrørende interkulturelle og sproglige problemstillinger, sprogrevision, alle former for sprogarbejde fra reproduktion til produktion, forskellige aspekter af stakeholderkontakt samt facilitering, koordinering og idéudvikling.

Kompetenceprofil

Kunne forstå, overskue og agere i de komplekse, multidimensionale udfordringer en lille eller mellemstor virksomhed møder, når den forsøger at ekspandere uden for Danmarks grænser.

Evne til forstå konsekvenser af valgte metoder og evnen til at omsætte denne viden til løsninger på konkrete problemer, der relaterer sig til virksomhedsvækst, herunder kulturmøder, kulturanalyse og sprog-møder.

Beherske det valgte fremmedsprog situationsadækvat i tale og skrift.

Formidle på tværs af sprog- og kulturgrænser.

Identificere, analysere og håndtere interkulturelle og intersproglige udfordringer i virksomheden og organisationen.

Integrere løsninger på interkulturelle og intersproglige udfordringer i virksomhedens eller organisationens strategiske mål.

Koordinere og lede projekter i virksomheder og organisationer.

- **BSc in International Trade and Shipping**

Formålet med BSc in International Trade and Shipping er at udvikle de studerendes kompetencer i forhold til international handel med særlig fokus på den maritime sektor.

Erhvervssigtet er de merkantile dele af den maritime sektor det vil sige rederier, logistikvirksomheder, mæglervirksomheder, finansiering og forsikring.

Kompetenceprofilen:

Udover de merkantile kompetencer vil de studerende tilegne sig en dybdegående forståelse af international handel og shipping. Denne forståelse vil danne grundlaget for at de studerende vil kunne analysere, evaluere og fremkomme med løsninger på typiske problemstillinger indenfor den maritime sektor. Desuden vil de studerende oparbejde kompetencerne til at forstå og anvende særlige modeller for finansiering og forsikring af skibe og fragt.

Udover uddannelsens merkantile fokus vil de studerende også tilegne sig de nødvendige færdigheder og kompetencer til at kunne formidle indholdet af de politiske-juridiske rammer der er særlig gældende indenfor den maritime sektor.

6-ugers kurser for ledige

CBS udbyder i 2013 en række af de såkaldte 6-ugers kurser for ledige akademikere og ledige ledere. CBS mener, at det er en del af vores samfundsopgave, at give et sådant tilbud til ledige. Kurserne tager udgangspunkt i kendte CBS fag og vi har derfor et godt fagligt fundament, der kan styrke deltagernes erhvervsøkonomiske kompetencer til jobsøgning både i erhvervslivet og i den offentlige sektor. Kurserne er således et fagligt velforankret alternativ til de af og til mere farverige 6-uger kurser der udbydes.

Et væsentlig element ved at udbyde kurser for ledige på CBS er at give deltagerne mulighed for at bruge kurserne som springbræt til at videreudanne sig inden for efter- og videreuddannelsessystem, så kurset ikke fremstår som et isoleret kursus. Derfor er kurserne sammensat på en sådan måde, at de senere kan benyttes som del af et HD eller masteruddannelsesforløb, såfremt deltageren afslutter kurset med en eksamen.

Det første kursus afholdes i øjeblikket, og har opnået en tilfredsstillende søgning og en tilfredsstillende økonomi. Kurserne gennemføres i et praktisk samarbejde mellem CBS og CBS-Executive.

De tre første kurser er

- Genvej for ledere mellem jobs
- Den private virksomheds økonomistyring
- Fra ledig til iværksætter – realiser din forretningside



Notat om ændring af ligestillingsloven vedr. flere kvinder i bestyrelse og øvrige ledelsesniveauer

3. januar 2013

BSJ

Bodil Skov Jensen

Folketinget har den 19. december 2012 vedtaget en ændring i lov om ligestilling af mænd og kvinder. Ændringen skal ses som et led i regeringens bestræbelser for en dansk model for flere kvinder i ledelse både i private og offentlige virksomheder. Loven træder i kraft pr. 1. april 2013 dvs. der for regnskabsåret 2013 skal ske afrapportering.

Institutioner og virksomheder inden for den statslige forvaltning bør (henviser udelukkende til kvalifikationskravene) have en ligelig sammensætning af mænd og kvinder. CBS er omfattet af lovens § 11 stk.1 jf. bemærkningerne til loven. Det indebærer, at CBS /det øverste ledelsesorgan (bestyrelsen) skal

- opstille måltal for andelen herunder antallet af det underrepræsenterede køn i bestyrelse og andre kollektive ledelsesorganer. For CBS drejer det sig om bestyrelsen og direktion, og der er ikke andre kollektive ledelsesorganer. For medarbejdervalgte gælder bestemmelsen ikke.
- udarbejde en politik for at øge antallet af det underrepræsenterede køn på de øvrige ledelsesniveauer medmindre, CBS opfylder måltallet. For CBS drejer det sig om direktionen, institutledere, funktionschefer samt grupper af mellemledere.

Herudover skal CBS indberette til ministeren om status for opfyldelse af det opstillede måltal medmindre, CBS opfylder måltallet – foreløbigt årligt.

Forpligtelsen for opfyldelse af lovens bestemmelser påhviler bestyrelsen.

Ligelig sammensætning beregnes på baggrund af kønsfordelingen blandt medarbejderne og ved en ligelig sammensætning forstås i praksis 40:60 til det underrepræsenterede køn. Det er fortsat en forudsætning i ligestillingsloven, at det er kvalifikationerne, der er afgørende for besættelse af en post eller ansættelse i en stilling og ikke kønnet.

Se lovteksten her:

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=144741>

http://www.ft.dk/samling/20121/lovforslag/L2/som_fremsat.htm#dok

Venlig hilsen

Bodil Skov Jensen