



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Ledelsessekretariatet

Kilevej 14 A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Bestyrelsen

Møde i CBS bestyrelsen d. 27. februar 2014

Efter aftale med formanden indkaldes hermed til møde i CBS bestyrelsen.

Mødet finder sted i Augustinus Fonden Board Meeting Room, Solbjerg Plads 3, 4. Sal, D-fløjen:

Torsdag d. 27. februar kl. 13-17

20. februar 2014

AJP

Anders Jonas Rønn
Pedersen
Specialkonsulent
Dir. tlf.: 3815 2036
Mobil: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk

Dagsorden og bilag til mødet er vedlagt og er fremsendt på mail.

Efter mødet vil der blive serveret lidt vin og snack.

Jeg har på nuværende tidspunkt ikke modtaget afbud.

Før og under mødet kan jeg kontaktes på tlf. 2479 4419, såfremt der er behov for at give besked om afbud, forsinkelser el.lign.

Venlig hilsen

Anders Jonas Rønn Pedersen

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden

Ved punkt 3 (Årsrapport og revision) deltager institutionsrevisor, E&Y.

Ved punkt 5 (Rapport fra Akademisk Råd) deltager medlemmer af Akademisk Råd.

Punkt 6 (bestyrelseevaluering) på dagsordenen vil blive behandlet for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2, og vil have deltagelse af SpencerStuart, der har gennemført evalueringen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat

Der er foretaget enkelte rettelser i det endelige referat af bestyrelsesmødet d. 16. december ift. det tidligere udsendte udkast. Ændringerne fremgår af det tidligere udsendte endelige referat (med track changes).

Vedlagte version er endelig version uden track changes.

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referatet på mødet

Bilag:

- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 16. december 2013

Møde i CBS bestyrelsen / 27. februar 2014

Forslag til dagsorden – B1 27. februar

180214

1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning	13.00-
a.	Godkendelse af dagsorden	13.05
b.	Godkendelse af referat	
2.	Årsrapport 2013 og revision – beslutning	13.05-
a.	Årsresultat 2013 og godkendelse af årsrapport 2013	13.45
b.	Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision	
3.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt	13.45-
a.	Bestyrelsens indstillingsorgan	14.05
b.	Direktionens klummer	
c.	Tal om de Danske Universiteter	
d.	Mundtlige meddelelser	
4.	Opfølgning på drøftelse af forretningsområder - drøftelse	14.05-
a.	Forskningsbaserede konsulenttydelser	14.45
b.	Læringsteknologi	
5.	Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse	15.00-
	Mundtlig fremlæggelse ved medlemmer af Akademisk Råd	16.00
6.	Bestyrelsesevaluering - drøftelse	16.00-
	<i>Lukket punkt. Bilag til punktet er fortroligt</i>	17.00

Bilagsoversigt

210214

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 16. december 2013

- 2.1 Årsresultat 2013
- 2.2 Analyse af DK UNI's omkostningsanalyse
- 2.3 Årsrapport 2013
- 2.4 Revisionsprotokollat 2013
- 2.5 Afrapportering af årsrevisionen af CBS's regnskab for 2013 (Rigsrevisionen)

- 3.1 Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan
- 3.2 Direktionens klummer, jan-februar 2014
- 3.3 Tal om de danske universiteter

- 4.1 Forskningsbaserede konsulenttydelser – et CBS forretningsområde?
- 4.2 Vurdering af læringsteknologi som nyt forretningsområde

- 5.1 Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2013

- 6.1 Bestyrelsesevaluering 2014

Bestyrelsen

12. januar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 16. DECEMBER 2013

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Anne Marie Larsen, Jakob Ravn, Christian Refshauge, og Morten Thanning Vendelø.

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Alan Irwin, uddannelsesdekan Jan Molin, og universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Gæster: Mette Reissmann og Esben Lunde Larsen (pkt. 3)

1. Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Formanden foreslog, at punkt 7.g (mundtlige orienteringer) på dagsordenen blev behandlet for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2. Punktet lukkes af hensyn til fortrolighed omkring dialog mellem direktion og bestyrelse vedr. fremtidige rekrutteringer.

Bilag til pkt. 5 på dagsordenen offentliggøres ikke, da bilaget indeholder økonomiske oplysninger om privat 3. part, jf. vedtægtens § 3, stk. 4.

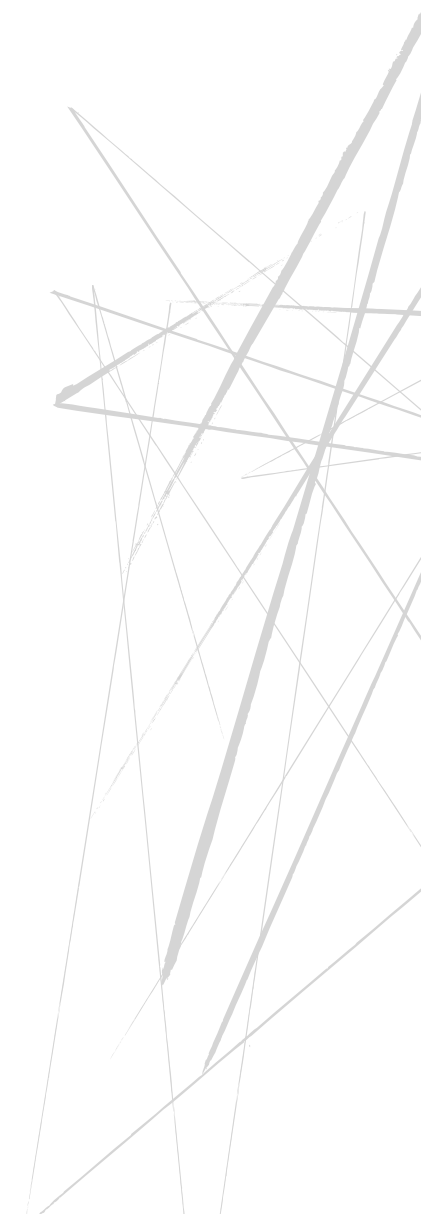
b. Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 25. oktober 2013, og underskrev det på mødet.

2. Budget 2014 og finansielt flerårsperspektiv – beslutning/drøftelse

a. Finansielt perspektiv (drøftelse)

Bestyrelsen drøftede på sit møde d. 25. oktober et første udkast til finansielt flerårsperspektiv, der forsøger at modellere de økonomiske konsekvenser for CBS, hvis CBS skulle levere på samme niveau som landsgennemsnittet



for SAMF på en række centrale indikatorer (VIP/DVIP ratio, studerende pr. underviser og lokaleforbrug pr. studerende).

På baggrund af bestyrelsens drøftelse d. 25. oktober fremlagde direktionen en revideret version af ”Finansielt outlook 2015+”.

Udgangspunktet i de fremlagte modelberegninger er, at CBS skal have de samme finansielle betingelser som de øvrige SAMF-miljøer i Danmark. Med dette udgangspunkt modelleres der over en række kvalitetsindikatorer/-parametre. Indregnet i modelleringen er en forudsætning om skalfordele i administrationen, samt de årlige 2 pct. besparelser i staten.

Modelleringen viser en manko på 177 mio. kr., hvis CBS skal levere landsgennemsnittet for de samfundsvidenskabelige hovedområder på de udvalgte kvalitetsindikatorer. Modelleringen viser yderligere, at der er to veje til at opnå balance såfremt CBS skal levere på landsgennemsnittet:

- 1) En væsentlig reduktion af studenterbestanden
- 2) CBS’ basisforskningsbevilling hæves til gennemsnittet for danske universiteter pr. STÅ.

Dette betyder at såfremt det ikke er muligt at hæve CBS’ basisforskningsbevilling eller det ikke er ønskeligt at reducere studenterbestanden væsentligt, så er CBS nødt til at justere kvaliteten i negativ retning, herunder reducere forskningsbasering og timetal samt forøge holdstørrelser, for at have langsigtet balance i økonomien.

Bestyrelsen drøftede det finansielle outlook, og fandt at der særligt var to udfordringer som følge af analysen:

- 1) CBS kan ikke med det nuværende finansieringsniveau og nuværende studenterbestand imødekomme regeringens forventninger om øget kvalitet i uddannelserne på en lang række parametre
- 2) Det finansielle outlook efterlader en intern og en ekstern kommunikativ udfordring. Internt består udfordringen i at kommunikere, at CBS, på trods af det røde scenarie i finansielt outlook, har tid til at tilpasse økonomien. Det bliver en udfordring, men er ikke dramatisk. Den eksterne udfordring består i at få omverdenen til at forstå CBS’ finansielle situation, og de manglende muligheder det giver CBS i relation til regeringens ambitioner.

Bestyrelsen tog finansielt outlook til efterretning som et bidrag til den langsigtede styring af CBS’ økonomi.

b. Budget 2014 (beslutning)

Universitetsdirektøren præsenterede kort de væsentligste ændringer fra det tidligere fremlagte skitsebudget. Budgettet er udvidet med 10 mio. kr., der stammer fra uforbrugte midler i 2013. Således budgetteres med et underskud på 35 mio. kr. i 2014. Universitetsdirektøren understregede, at det budgetterede niveau for it- og campusinvesteringer lå på det absolut minimale niveau og man derfor havde projekter klar ”i skuffen”, såfremt CBS’ strukturelle indtægtsniveau forbedres. Universitetsdirektøren henlede

12. januar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 5

ligeledes opmærksomheden på at CBS kun budgetterer med 100 mio. kr. i forbrug på eksterne projekter, hvilket er under udviklingskontraktens mål på 110 mio. kr. Direktionen har ikke fundet det realistisk at et forbrug på 110 mio. kr. kan opnås i 2014.

I lyset af forventningen til årets resultat, der tyder på et mindre underskud end budgetteret i primobudgettet var bestyrelsen åbne overfor et højere forbrug i 2014 – primært på IT- og campusområdet, såfremt de ekstra omkostninger havde form af engangsinvesteringer og –projekter, og dermed ikke belaster de strukturelle udgifter på længere sigt. Målet er stadig et budget i balance i 2016, så for at undgå en for hård opbremsning skal de strukturelle udgifter holdes under skarp kontrol.

Med dette godkendte bestyrelsen budget 2014.

3. Dialog over emnet ”Det danske universitetslandskab og CBS’ rolle – forventninger og muligheder” – drøftelse

Formanden bød velkommen til Mette Reissmann (A) og Esben Lunde Larsen (V), som bestyrelsen havde inviteret til uformel, åben dialog med bestyrelsen om aktuelle emner for universitetssektoren. De to uddannelses- og forskningsordførere var inviteret som repræsentanter fra henholdsvis det største regeringsparti og det største oppositionsparti.

Dialogen koncentrerede sig overordnet om universitetssektorens situation og fremtid efter fusioner, globaliseringsforlig og opnåelse af 25 pct.-målsætningen, samt mulighederne for at styrke København som vidensregion gennem stærkere samarbejde mellem regionens universiteter.

Derudover berørte dialogen flere øvrige emner, herunder:

- Kvalitet og relevans i uddannelserne
- Forskningsbaseret uddannelse
- Universiteternes uddannelsesudbud
- Studiemiljø
- Taxametersystemet og universiteternes finansiering
- Universiteternes optag
- Afbureaukratisering
- Universiteter og professionshøjskoler
- Talent- og elitespor
- Produktivitetskommissionen

Bestyrelsen fandt, at det havde været en udbytterig dialog med ordførerne, og ønskede på den baggrund at gentage en tilsvarende dialog én gang årligt, gerne i forbindelse med bestyrelsens årlige seminar.

4. Budgetopfølgning og årsrapport 2013 – beslutning/drøftelse

a. Q3 budgetopfølgning - beslutning

Universitetsdirektøren redegjorde for hovedbevægelserne siden sidste budgetopfølgning. Hovedkonklusionen på udviklingen fra seneste

12. januar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 5

budgetopfølgning til denne opfølgning er, at forventningen til årets resultat reduceres med 15 mio. kr., fra et underskud på 45 mio. til et underskud på 30 mio. kr. Det skyldes overordnet to forhold: dels ekstraordinær udgiftsreduktion på 10 mio. kr., dels reelt reduceret aktivitet for ca. 5 mio. kr. De nærmere bevægelser fremgår af punktets bilag.

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen.

b. Synopsis ledelsesberetning årsrapport 2013 - drøftelse

Bestyrelsen kommenterede synopsis for ledelsesberetningen til årsrapport 2013.

Givet at CBS ikke er en institution/virksomhed hvis formål er at skabe værdi gennem bundlinjen bad bestyrelsen om, at ledelsesberetningen i højere grad fokuserede på den værdi CBS skaber for samfundet som helhed.

Direktionen tog bestyrelsens kommentarer til efterretning og vil om muligt indarbejde dem i det endelige udkast til ledelsesberetning, der udsendes til skriftlig kommentering i bestyrelsen til februar.

5. CBS Executive – drøftelse

Punktet var udsat fra bestyrelsens oktober-møde. Bilag til punktet offentliggøres ikke, jf. dagsordenens pkt. 1. Punktet havde til formål, at bestyrelsen fik drøftet forholdet til den selvstændige erhvervsdrivende fond CBS Executive, der udover at bære CBS' navn også har til huse på CBS' Campus med det formål at drive forskningsbaseret efteruddannelses-virksomhed (udenfor universitetslovens anvendelsesområde) indenfor CBS' fagområder.

Rektor, der også sidder i bestyrelsen for CBS Executive, indledte med at redegøre for de potentialer og risici, der eksisterer i kraft af navnefællesskabet og samlokaliseringen.

Bestyrelsen drøftede herefter forholdet mellem CBS og CBS Executive. Bestyrelsens drøftelse vil indgå i oplæg til strategi for efter- og videreuddannelsesområdet på CBS (CBS management programmes), der også vil indeholde strategiske overvejelser om forholdet til, og samarbejdet med, CBS Executive. Oplægget til strategi for efter- og videreuddannelsesområdet er en udløber af bestyrelsens tidligere drøftelser af CBS' forretningsmodel og forretningsområder.

6. Valg af næstformand – beslutning

Bestyrelsen valgte at genudpege Eva Berneke som næstformand fra d. 1. februar 2014 og to år frem.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

12. januar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 5

a. Aktivitetsrapport december 2013

Bestyrelsen tog positivt imod den nye aktivitetsrapport.

b. Direktionens månedlige klumme

Bestyrelsen anerkendte det nye kommunikationstiltag fra direktionen.

c. Udvalg for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

d. Korrespondance med styrelsen vedr. ”normår”

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og støttede direktionens indstilling om, at evt. yderligere opfølgning på problematikken måtte ske i regi af Danske Universiteter.

e. Bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring

Bestyrelsen besluttede at indgå direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring for 2014.

f. Nyt fra Danske Universiteter

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

g. Mundtlige orienteringer

Ved behandlingen af dette punkt blev dørene lukket og direktionen, undtaget rektor forlod lokalet.

Rektor orienterede bestyrelsen om planer og proces vedr. rekruttering af nye dekaner, i det både forsknings- og uddannelsesdekanens kontrakter udløber i løbet af 2014.

Kommende møder:

Torsdag d. 27. februar 2014 kl. 13-17

Fredag d. 11. april 2014 kl. 13-17

Onsdag d. 11. juni 2014 kl. 13-17

Onsdag d. 3. september 2014 kl. 13-17

Torsdag d. 30. oktober kl. 12 til torsdag d. 31. oktober kl. 13, bestyrelsesseminar 2014

Onsdag d. 10. december 2014 kl. 13-17

12. januar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 5

2. ÅRSRAPPORT 2013 OG REVISION – BESLUTNING

Institutionsrevisor, Ernst & Young, ved Partner Eskild N. Jakobsen, Manager Martin Sørensen og Manager Martin Bakkegård deltager i dette punkt.

a. Årsresultat 2013 og godkendelse af årsrapport 2013

Indledningsvis vil Direktionen kort sammenfatte årets resultat. Der fremlægges notat om årsresultatet sammenholdt med Q3-prognosen.

Bilag 2.2 er en opfølgning fra bestyrelsens december-møde vedr. Danske Universiteters omkostningsanalyse af samfundsvidenskabelige hovedområder. Notatet har ikke direkte relevans til årsresultatet eller årsrapporten (men understøtter dog generelle pointer i bla. årsrapporten vedr. det relative økonomiske forhold mellem CBS og samfundsvidenskabelige hovedområder på øvrige danske universiteter).

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

Det indstilles, at

- CBS' årsresultat 2013 godkendes og at notatet vedr. omkostningsanalyse tages til efterretning.
- årsrapporten godkendes og underskrives (efter revisionens gennemgang)

Bilag:

- 2.1 Årsresultat 2013
- 2.2 Analyse af DK UNI's omkostningsanalyse
- 2.3 Årsrapport 2013

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Herefter vil Ernst & Young gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet (bilag 2.3). Udover revisionsprotokollatet forelægges også Rigsrevisionens afrapportering vedr. årsrapporten. Rigsrevisionen vil – modsat tidligere år – ikke deltage på mødet.

Det indstilles, at

- revisionsprotokollatet tages til efterretning og underskrives på mødet
- Rigsrevisionens afrapportering tages til efterretning.

Bilag:

- 2.4 Revisionsprotokollat 2013
- 2.5 Afrapportering af årsrevisionen af CBS's regnskab for 2013 (Rigsrevisionen)

Møde i CBS bestyrelsen / 27. februar 2014



Årsresultat 2013

I dette notat redegøres for regnskabsresultatet for 2013 sammenholdt med Q3 prognosen, budget 2013 og resultatet i 2012, jf. tabel 1 nedenfor. Endvidere foretages en analyse af udviklingen i balanceposterne.

20. februar 2014

CBS' resultat 2013 bliver et underskud på 20 mio. kr. Det er 30 mio. kr. mindre i underskud end oprindeligt budgetteret, og 10 mio. kr. mindre i underskud end forventet med Q3-prognosen.

Afvigelsen i forhold til budgettet kan i hovedoverskrifter forklares som følger: (der er dog tale om en række underliggende bruttobevægelser):

- Prognosen for STÅ-indtægter blev tidligt på året nedjusteret. Som følge heraf blev der foretaget en nedjustering af aktivitetsniveauet på især it-området, men i mindre omfang også på campusområdet.
- Det blev senere på året konstateret, at den afsatte lønsum til især VIP, men også TAP ikke ville blive anvendt. Det kan primært henføres til, at posten var budgetteret konservativt. Det var gjort for at sikre, at underskuddet ikke blev større end 50 mio. kr. Endvidere udviklede øvrige indtægtsposter sig mere positivt end forventet. Derfor blev aktivitetsniveauet på især campusområdet opjusteret, men det var ikke muligt at øge aktivitetsniveauet svarende til det lavere lønforbrug og den bedre indtægtsudvikling.
- I slutningen af året blev der dels modtaget en række ekstraordinære indtægter, dels foretaget en række regnskabsmæssige korrektioner ift. det forventede, der samlet sænkede udgiftsniveauet med omkring 20 mio. kr. Heraf udgøre de 10 mio. kr. periodeforskydninger, hvor udgiften skal afholdes over de næste 10 år.

Resultatet 2013 er 24 mio. kr. under resultatet i 2012. Ultimo 2013 ligger egenkapitalen på 250 mio. kr. I 2014 budgetteres med et underskud på 35 mio. kr. og i 2015 forventes budgetteret med et underskud på 15 mio. kr. Dermed holdes planen om at reducere egenkapitalen til 200 mio. kr. i 2016, hvorefter budgettet skal bringes i balance.

Tabel 1: Økonomiopfølgning fordelt på arter

2013 resultat mio. kr. løbende pl.	Budget 2013	Q3 prognose	Regnskab 2013	Afvigelse regnskab vs. Q3	Afvigelse regnskab vs budget	Regnskab 2012	Afvigelse 2013 vs 2012
Indtægter							
Taxametertilskud	631	600	598	-2	-33	599	-1
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	320	319	319	0	-1	322	-3
Eksternt finansierede projekter	92	95	94	-1	2	95	-1
Studerendes deltagerbetaling	157	161	160	-1	3	150	11
Øvrige indtægter	54	60	60	0	6	64	-5
Indtægter i alt	1.252	1.235	1.231	-5	-22	1.229	1
Omkostninger							
Lønomsomkostninger							
Lønomsomkostninger SLS - VIP	426	417	416	-1	-10	377	39
Lønomsomkostninger SLS - DVIP	96	98	99	1	3	96	3
Lønomsomkostninger SLS - TAP	295	289	291	2	-5	274	17
Lønomsomkostninger SLS - Øvrige	7	9	7	-2	0	6	1
Lønomsomkostninger i alt	824	813	813	0	-11	753	60
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	97	82	81	-1	-16	95	-14
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	73	65	62	-3	-10	60	2
Konferencer og tjenesterejser	61	58	55	-3	-6	54	1
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	31	38	37	-1	6	28	9
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	12	18	15	-3	3	15	0
IT-udstyr og software	43	32	28	-4	-15	55	-26
Kontorhold	40	43	40	-3	0	43	-3
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	20	18	17	-1	-3	15	2
Øvrige	60	51	54	3	-6	56	-2
Driftsomkostninger i alt	436	405	391	-14	-46	421	-30
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger på anlæg	20	20	21	1	1	25	-3
Renteindtægter	5	2	3	1	-2	6	-3
Finansielle omkostninger	27	29	29	0	2	33	-4
Kapitalomkostninger i alt	42	47	47	0	5	51	-4
Omkostninger i alt	1.302	1.265	1.250	-15	-52	1.226	25
Resultat	-50	-30	-20	10	30	4	-24

Nb. afvigelse skyldes afrundinger

Ændringer fra Q3-prognosen til årsresultatet

I forhold til Q3-prognosen har CBS samlet set haft færre **indtægter** for ca. 5 mio. kr. Faldet i indtægter skyldes primært, at **taxameterindtægterne** er blevet lidt lavere end forventet, idet taksten for færdiggørelsesbonus er blevet sat ned fra ministeriets side, formentlig som følge af at flere studerende færdiggør inden for afsatte tid ift. det budgetterede ved finanslovsudarbejdelsen. Dette er en usikkerhed, der altid vil være i budgettet, og som først kan afdækkes i december.

De samlede **lønudgifter** svarer til Q3-prognosen, men der er tale om mindre forskydninger mellem de enkelte underposter.

Driftsudgifterne er blevet 14 mio. kr. mindre en forventet i Q3 prognosen. Set i forhold til Q3 prognosen skyldes afvigelsen følgende bevægelser:

- Udgifter til **bygningsdrift og vedligehold** er blevet 3 mio. kr. mindre end forudsat ved Q3. Dette er udtryk for to modsatrettede bevægelser. Dels et mindreforbrug som følge af, at en forventet hensættelse på 15 mio. kr. til reetablering af lejemål blev reduceret til 5 mio. kr. grundet en regnskabsteknisk afklaring med Moderniseringsstyrelsen. Dels et merforbrug på ca. 7 mio. kr., der både kan henføres til den usikkerhed, der har været omkring det præcise niveau for aktiveringer, dels en beslutning om at forøget aktivitetsniveau, da det i november blev konstateret, at der ville være mindreforbrug på øvrige driftsposter.

- Udgifter til **konferencer og tjenesterejser** er blevet 3 mio. kr. mindre end forudsat. Det har været forventningen, at det øgede antal VIP ville medføre forøgede udgifter hertil, men dette er ikke slået igennem i 2013.
- Udgifterne til **fakturabetalte undervisere** er blevet 3 mio. kr. mindre forudsat. Det kan især henføres til, at der har været forventning om højere aktivitet på institutterne end realiseret.
- **It- og software** er blevet 4 mio. kr. lavere end forventet. Det vurderes især at skyldes lavere decentralt indkøb end forventet samt langsommere fremdrift i projekter end forudsat.
- **Kontorhold** er blevet 3 mio. kr. lavere end forudsat. Dermed er niveauet 3 mio. kr. lavere end 2012. En væsentlig del af mindreforbruget (ca. 3. mio. kr.) skyldes, at CBS i 2012 afholdte mange engangsomkostninger i forbindelse med etableringen af eksamenshallen. Dernæst er udgifterne til annoncer faldet med ca. 2 mio. kr., hvilket kan skyldes, at CBS i højere grad benytter sig af elektroniske opslag. I den anden retning trækker imidlertid øgede udgifter til abonnementer og kontorhold generelt for ca. 2 mio. kr., der især kan henføres til det øgede antal ansatte.
- **Øvrige bevægelser.** Der har været mindre bevægelser på øvrige poster, der samlet set giver en neutral påvirkning af driftsresultatet.

Ændringer mellem budget 2013 og regnskab 2013

Afvigelsen på 30 mio. kr. mellem budget 2013 og resultat 2013 svarer til ca. 2 pct. af omsætningen, hvilket vurderes at være indenfor det forventede. Dog fremtræder især driftsudgifterne som et område, hvor der fortsat er rum for at forbedre prognosekvaliteten. Det skal dog bemærkes, at en større del af afvigelsen på denne post skyldes aktive beslutninger fra ledelsen som følge af udviklingen på andre poster (indtægter og løn), jf. indledningen.

Indtægter

I budget 2013 forventede CBS et samlet **taxametertilskud** på ca. 33 mio. kr. mere end årets resultat. Afvigelsen skyldes færre optjente STÅ end forventet, lavere antal færdiggjorte bachelorer samt lavere takst pr. færdiggjort dimittend end forudsat.

Omvendt budgetterede CBS med ca. 6 mio. kr. mindre på posten **øvrige indtægter** end resultatet for 2013 faktisk endte på. De ekstra indtægter skyldes overvejende følgende:

- CBS optjente flere STÅ på uddannelsen E-Business (som hidtil er kørt i samarbejde med ITU) end budgetteret svarende til ca. 4 mio. kr.
- Uddannelsesområdet har haft ca. 8 mio. kr. mere i indtægter end der oprindeligt var budgetteret med.
- Forskningsområdet inkl. institutter har haft ca. 5 mio. kr. færre i indtægter end budgetteret

Det skal nævnes, at posten dækker over mange forskellige typer af indtægter, hvor størstedelen er direkte aktivitetsafhængige, hvorfor posten er vanskelig at budgettere præcist.

Løn

Der er anvendt ca. 11 mio. kr. mindre på løn end budgetteret. Det dækker over et mindre forbrug på VIP-løn på 10 mio. kr. og på TAP-løn på 5 mio. kr. Afvigelsen skyldes primært, at det har taget længere tid at ansætte videnskabelige medarbejdere, og at der har været flere vakante TAPstillinger end forventet i længere perioder. Det modsvarer af et lidt større forbrug på DVIP-løn på 3 mio. kr.

Driftsomkostninger:

CBS har i 2013 samlet set haft driftsudgifter på 391 mio. kr. hvilket svarer til 46 mio. kr. mindre end budgetteret. Der redegøres for afvigelserne nedenfor, men som skrevet ovenfor er den samlede afvigelse udtryk for dels aktive beslutninger fra ledelsens side som følge

af reduktionen af prognosen for STÅ-indtægter, dels den usikkerhed der har været omkring aktivering og hensættelser til de for CBS mange campusaktiviteter, der har været gennemført i 2013. Dette uagtet er der fortsat rum for forbedring af prognosen for driftsomkostninger, hvilket der vil være øget fokus på i 2014.

- Forbrug på **husleje og ejendomsskat** er blevet 16 mio. kr. end budgetteret, hvilket dels skyldes tilbagebetaling af ejendomsskat og for meget betalt aconto vedligehold, dels at det har taget lidt længere tid at få udvidet ejendomsporteføljen end oprindeligt antaget. Således er mindreforbruget alene udtryk for engangsforhold, hvorfor resultatet ikke giver anledning til at genbesøge budgettet for 2014.
- Forbrug på **bygningsdrift og vedligehold** er 10 mio. kr. mindre end budgetteret. Det skyldes primært den usikkerhed, der har været omkring aktiveringer og hensættelser til de for CBS mange campusprojekter. Disse forhold vurderes at være reduceret i 2014, da den primære aktivitet vil være indretning af Graduate house, hvor udgifterne skal fuldt aktiveres.
- Forbrug på **konferencer og tjenesterejser** er 6 mio. kr. mindre end budgetteret. Ved budgetudarbejdelsen var der en forventning om en stigende aktivitet som følge af flere VIP-ansættelser, men dette er ikke slået igennem. Således svarer niveauet i 2013 til niveauet i 2012, selv om VIP-lønnen er steget med 39 mio. kr. fra 2012 til 2013. Dette giver anledning til at gennemgå budgettet for 2014 igen.
- Forbrug på **konsulentanvendelse** er 6 mio. kr. større end budgetteret. Det skyldes primært køb af især campus, men også it-specialister. Fsva. det større behov for specialister på campusområdet skyldes dette, at det var nødvendigt aflyse udbuddet efter specialindrettet undervisningsbygning og selv leje en bygning med henblik på selv at indrette den. Det er endvidere erfaringen fra 2013, at campusprojekterne fordrer større involvering af kammeradvokaten end forventet, hvorfor der kan være behov for at genbesøge denne budgetpost i 2014-budgettet.
- Forbrug på **it-udstyr og software** er 15 mio. kr. lavere end budgetteret. Det skyldes, dels en markant større decentral forventning om it-indkøb end realiseret, dels at ledelsen i løbet af året nedjusterede aktivitetsniveauet på it-området som følge af faldende it-indtægter, dels at der var afsat reserver til uforudsete udgifter i it-projekterne, som ikke blev realiseret. I 2014-budgettet er der foretaget en central justering af de decentrale forventninger til it-indkøb på baggrund af erfaringerne fra 2013, ligesom reserverne i projekter i årets budget er reduceret, idet erfaringen viser, at fordyrelser af projekter meget sjældent optræder som merforbrug inden for året, men typisk først i efterfølgende budgetår.
- På **øvrige poster** (fakturabetalte undervisere, bøger, tidsskrifter, trykning mv. samt øvrige) er der et samlet mindreforbrug på 6 mio. kr., hvilket samlet vurderes at ligge inden for den almindelige usikkerhed.

Kapitalomkostninger

Kapitalomkostningerne er øget 5 mio. kr. sammenlignet med det oprindelige budget. Afvigelsen skyldes overvejende to bevægelser – færre renteindtægter og højere finansielle omkostninger. De højere finansielle omkostninger kan henføres til, at udgiften til de indekserede lån var budgetteret for lavt.

Ændringer mellem regnskab 2012 og regnskab 2013

Indtægter

Indtægtsniveauet 2013 ligger på niveau med niveauet for 2012. Den største stigning er studerendes deltagerbetaling, der øges med ca. 11 mio. kr. i forhold til 2012. Det skyldes dog til dels, at nogle af indtægterne tidligere blev konteret under øvrige indtægter. Reguleret herfor er studerendes deltagerbetaling reelt kun steget med ca. 6 mio. kr. Det betyder også, at der reelt set ikke er sket et fald i øvrige indtægter.

Lønudgifter:

Der er i 2013 sket en markant udvidelse af medarbejderstaben på CBS, svarende til en samlet større lønudgift på 60 mio. kr. Især VIP-staben er blevet udvidet, svarende til en stigning i lønudgiften på 39 mio. kr. (svarende til en stigning på 10 pct.) Således er CBS nu ved at have ansat en stor del af de videnskabelige medarbejdere, som blev allokeret i 2011 og 2012 og fremover forventes markant mindre udvidelser af VIP-lønudgiften. For TAP-gruppen er lønudgiften steget med 17 mio. kr. (svarende til en stigning på 6 pct.). Lønstigningen er især gået til uddannelsesområdet og i mindre grad campusområdet, men det generelle billede er et lidt større lønforbrug i de fleste enheder, hvilket især skal ses ift. stigende antal studerende og VIP'ere samt en oplevelse af stigende krav til administrationen fra eksterne parter (andre offentlige myndigheder, EU mv.). TAP-lønudgiften ligger under det af bestyrelsen godkendte niveau for 2013.

Driftsomkostninger:

Sammenlignet med niveauet for driftsudgifter i 2012 er der i 2013 anvendt 30 mio.kr. mindre. Der er overvejende på følgende poster at udsvingene er sket:

- Udgifterne til **husleje og ejendomsskatter** er 14 mio. kr. lavere i 2013, hvilket primært skyldes ekstraordinære tilbagebetalinger sidst på året (for meget betalt vedligeholdelse for Porcelæns Haven og ejendomsskatter retur for Kilen).
- CBS har i 2013 anvendt 9 mio. kr. ekstra på **konsulenter** set i forhold til 2012. Stigningen findes primært på IT og campus området.
- Endelig er der brugt 26 mio.kr. mindre på **IT-udstyr og software** i 2013 set i forhold til 2012. Mindre forbruget ligger overvejende i fællesadministrationen, hvor der i 2012 blev investeret ekstraordinært meget i indkøb af nye kopimaskiner, etablering af ny it-infrastruktur mv.

Kapitalomkostninger

Sammenlignet med 2012 ligger omkostningsniveauet i 2013 4 mio. kr. lavere. Dette fald skyldes primært lavere renteudgift for realkreditlån samt konvertering af realkreditlån, med lavere renteudgift til følge.

Tabel 2: Regnskabsanalyse af balancen

Balance	Regnskab 2013	Regnskab 2012	Ændring	Ændring i pct.
	(mio. kr.)	(mio. kr.)	(mio. kr.)	(pct.)
AKTIVER				
IT-systemer, licenser mv.	1	1		-2%
Immaterielle anlægsaktiver i alt	1	1		-2%
Grunde og bygninger	1.010	1.024	-14	-1%
Indretning af lejede lokaler	17	10	7	64%
Indretning af lejede lokaler under opførelse	6		6	-
IT-udstyr mv.	6	3	3	92%
Materielle anlægsaktiver i alt	1.040	1.038	2	0%
Kapitalandele	5		5	1044%
Huslejedeposita	32	25	8	31%
Finansielle anlægsaktiver i alt	38	25	13	50%
Anlægsaktiver i alt	1.079	1.065	15	1%
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser	32	19	13	68%
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter	29	23	6	25%
Andre tilgodehavender	5	13	-8	-63%
Periodeafgrænsningsposter	5	3	2	62%
Tilgodehavender i alt	70	58	13	22%
Andre værdipapirer og kapitalandele	258	255	3	1%
Likvide beholdninger	12	105	-93	-89%
Omsætningsaktiver i alt	340	417	-77	-19%
AKTIVER I ALT	1.419	1.482	-63	-4%
PASSIVER				
Egenkapital	250	270	-20	-7%
Egenkapital i alt	250	270	-20	-7%
Hensatte forpligtelser	26	23	3	11%
Statsgæld	189	189		0%
Prioritetsgæld	613	635	-21	-3%
Mellemværende med staten	16	16	-	-
Langfristede gældsforpligtelser i alt	818	839	-21	-3%
Leverandører af varer og tjenesteydelser	50	59	-9	-16%
Feriepengeforpligtelse	97	89	7	8%
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter	49	48	2	3%
Anden kortfristet gæld	38	43	-6	-13%
Periodeafgrænsningsposter	90	105	-16	-15%
Periodiserede særbevillinger	3	5	-3	-47%
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	326	350	-24	-7%
Gældsforpligtelser i alt	1.144	1.189	-45	-4%
PASSIVER I ALT	1.419	1.482	-63	-4%

Aktiver:

Samlet set har der for **anlægsaktiver** været en stigning på ca. 15 mio. kr. For de materielle anlægsaktiver skyldes nettotilgangen på 2 mio. kr. to modsatrettede forhold: Der er tilgang fra aktivering af indretning af lejede lokaler (Amager Strandvej, Dalgas Have, Flintholm, Porcelænshaven samt Graduate House), og afgang fra afskrivning på eksisterende anlæg (grunde og bygninger).

Finansielle anlægsaktiver er steget med ca. 13 mio. kr. Stigningen skyldes dels en stigning i huslejedeposita betalt af CBS vedr. Flintholm og Graduate House, og dels en stigning i kapi-

talandele som følge af yderligere erhvervelse af aktier for nom. 5 mio. kr. i Forskerparken Symbion.

Tilgodehavender er sammenlagt steget med 13 mio. kr. Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser er steget med 13 mio. kr., primært som følge af en enkeltstående fakturering ultimo året til IT-Universitet for EBUSS-kurser i 2013 på kr. 11 mio. Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter er steget med ca. 6 mio. kr., hvilket skyldes at en del projekter er bagudbetalt og slutter i 2014, hvorefter underskuddet vil blive inddækket. Andre tilgodehavender er faldet med knap 8 mio. kr., hvilket skyldes, at der i 4. kvartal 2012 var et vist "gap" mellem de modtagne aconto momsrefusioner fra Finansministeriet og den faktiske købsmoms.

Andre værdipapirer og kapitalandele steget med 3 mio. kr., hvilket skyldes nettoafkastet fra CBS's placering af likvide midler hos ekstern kapitalforvalter (Nykredit).

Den likvide beholdning er faldet med knap 93 mio. kr. Faldet skal ses i sammenhæng med et negativt resultat for året, den ændrede og fremrykkede årslukproces i 2013 (alene i december 2013 er der betalt fakturaer og udlæg for ca. 21 mio. kr. mere end i december 2012) samt udskudt fakturering på HD/Master-uddannelserne som følge af implementering af STADS. Dertil kommer et negativt likviditetsflow fra nytilgang på anlægssiden, betalte huslejedeposita samt erhvervelse af aktier i Forskerparken Symbion.

CBS' likvide beholdning lå pr. 31. december 2013 således på et markant lavere niveau end ved udgangen af 2012. CBS kan dog med meget kort varsel imødekomme behov for likvider ved at realisere hele eller dele af porteføljen af værdipapirer i beholdningen hos portefølje-forvalteren Nykredit. Således realiserede og tilbageførte CBS umiddelbart efter nytår værdipapirer til en samlet værdi af 110 mio. kr.

Passiver:

Egenkapitalen er faldet med 20 mio. kr. fra 2012 til 2013, hvilket skyldes det negative resultat for 2013 på samme beløb.

Prioritetsgælden er faldet med 21 mio. kr. i 2013, hvilket kan henføres til de løbende afdrag på CBS's realkreditlån. Det skal bemærkes, at det er afskrivninger og ikke afdrag på gæld, som har resultateffekt.

De kortfristede gældsforpligtelser er sammenlagt faldet med 24 mio. kr. fra 2012 til 2013. Dette skal som førnævnt ses i forhold til den ændrede årslukproces, hvor leverandører er blevet anmodet om at fakturere CBS i "gammelt år" for ydelser leveret til CBS i 2013 (og CBS har i større omfang betalt i 2013). Dertil kommer et markant fald i periodeafgrænsningsposter under passiver som følge af, at der i 2013 ikke er faktureret "Åben Uddannelse" aktiviteter for foråret 2014, idet det studieadministrative system SPARC lukkede ned medio november 2013. "Åben uddannelse" ydelser for 1. halvår 2014 forventes faktureret i det nye system STADS i løbet af februar 2014, hvorfor periodisering i 2013 (af 2014 indtægter) ikke har været relevant. Feriengældsforpligtelsen er til gengæld steget med ca. 7 mio. kr. som følge af flere ansættelser i 2013 primært af videnskabeligt personale.

Bilag 1: Udvidet indtægtsoversigt

	Aktivitetsgrundlag									Taxametersats (Finanslovens P/L)				2012	2013	2013	2013	2013	2013	2014
	2012 R	2013BUD	2013Q1	2013Q2	2013Q3	2013 R	2014	2015	2013	2013 R	2014	2015	Resultat mio. kr.	budget mio. kr.	Q1 mio. kr.	Q2 mio. kr.	Q3 mio. kr.	Resultat mio. kr.	ramme mio. kr.	
													PL 2012	PL 2013	PL 2013	PL 2013	PL 2013	PL 2013	PL 2013	
Taxametertilskud til uddannelse:													599	631	615	606	600	598	604	
Ordinær uddannelse	10.481	11.029	10.941	10.791	10.821	10.821	11.055	11.561												
Takst 1	10.052	10.549	10.460	10.310	10.372	10.372	10.575	11.081	45.600	45.600	45.000	44.214	464	483	479	470	473	473	476	
Efterindberetning					-15	-16							8	11	2	2	-1	-1	0	
Takst 2	429	480	480	480	449	449	480	480	66.000	66.000	65.000	63.722	29	32	32	32	30	30	31	
Elitetakst (taxametertilæg)	34,4				39	40	30		30.295	31.200	30.000		1	0	0	0	1	1	1	
Færdiggørelsesbonus (2012-grundlag linie 94)																				
Gl. ordning / indfasning af ny																				
Bachelorbonus, takst 1	1.661	1.735	1.734,6	1.734,60	1.661	1.664	1.772	1.814	28.400	26.046	25.585	28.113	50	49	49	49	47	43	45	
Bachelorbonus, takst 2	97	99	99	99,00	88	88	108	121	41.100	38.083	37.036	40.606	4	4	4	4	4	3	4	
Kandidatbonus, takst 1	786	860	860	860,00	812	812	841	909	15.400	16.125	14.032	16.006	12	14	14	13	13	13	12	
Kandidatbonus, takst 2	15	16	16	16,00	15	15	18	18	22.300	23.339	20.313	23.119	0	0	0	0	0	0	0	
Færdiggørelsespulje, kandidat																				
Udvekslingsstuderende	2.291	2.359	2.359	2.359,00	2.243	2.243	2.243	2.243	4.900	4.900	4.785	4.692	6	12	9	9	11	11	11	
Ubalance mellem merit og udenlandske stud. - hensættelse					-58				45.600				0				-3	-2		
Udlandsstip.ordningen	377	627	627	627	339	339	339	339	4.900	3.347	4.785	4.692	2	3	3	3	2	1	2	
Åben udd. - UBST (Dag)																				
Tompl., Fagspec. kurser m.v.	134	136	136	136	163		138	140	17.200	17.200	16.856	16.519	2	2	2	2	3	0	2	
Åben udd. - UBST (EXE)																				
Takst 1	279	322	322	322	310	449	300	300	17.200	17.200	16.900	16.562	5	6	6	6	5	8	5	
Efterindberetning						21												0	0	
Takst 2						3			32.900	32.900	32.400	31.664		0	0	0	0	0	0	
Takst 3														0	0	0	0	0	0	
Åben udd. - UVM (DIP)																				
HD (incl. Byg.takst)	1.281	1.300	1.300	1.300	1.296	1.297	1.296	1.296	12.200	12.000	12.200	12.200	15	16	16	16	16	15	16	
ED (incl. Byg.takst)													0	0	0	0	0	0	0	
Uspecificeret indkøbsbesparelse														-1	-1	-1	-1	0	-1	
Basistilskud i alt													322	320	320	319	319	319	325	
Basistilskud til Forskning:													245	253	253	255	256	255	258	
Basisforskning													147	197	197	197	197	196	204	
Særlige forskn.bevillinger													7	2	2	2	2	2		
Basismidler (Globalisering)													63	33	33	33	33	33	33	
Post.doc-stilling (Globalisering)													4	4	4	4	4	4	4	
Øget Ph.d.-optag (Globalisering)													17	17	17	17	17	17	17	
Uforbrugte - og afsluttede - særbevillinger													3			2	2	2		
Udmøntning af ekstraordinære basismidler til forskning																	1	1		
Øvrige Basistilskud direkte til CBS:													77	67	67	64	64	64	67	
Kapitalformål (aftrappes)																				
Øvrige formål													78	77	77	77	77	79	78	
Fripladser og stipendier													6	5	5	5	5	5	5	
Administrationsbesparelse													-8	-16	-16	-16	-16	-16	-16	
Uspecificeret indkøbsbesparelse																		-1		
Dispositionsbegrænsning grundet lavere lønudvikling															-3	-3	-3	-3		
Ekstern finansierede projekter (uk95)													95	92	89	94	95	94	100	
STUDERENDES DELTAGERBETALING													150	157	158	159	161	160	160	
Deltagerafgift - USB		50	50				50	50	45.600		45.000	44.214	4	3	3	3	3	6	2	
Deltagerafgift - Dag													2	2	2	2	2	1	2	
Deltagerafgift - EXE													71	81	82	83	85	80	84	
Deltagerafgift - DIP													73	71	71	71	71	73	72	
ØVRIGE INDTÆGTER													64	54	58	58	60	60	51	
Øvrige driftsindtægter og tilskud (incl. uk 97)													52	47	51	51	51	46	51	
Indtægt fra E-business		123	123		160		123	123	54.523				10	7	7	7	9	11	0	
Kommerciel virksomhed													2					3		
Total													1.229	1.252	1.239	1.235	1.235	1.231	1.241	

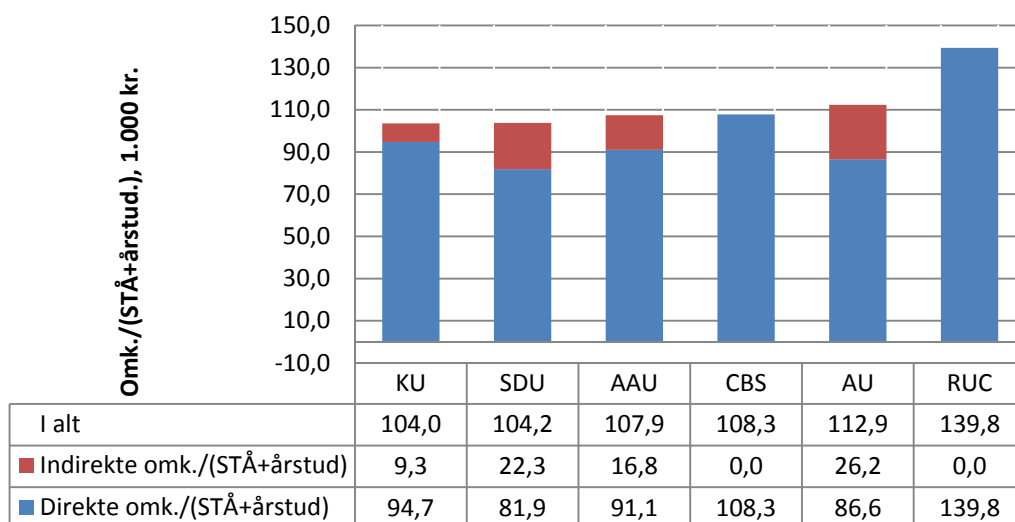
20. februar 2014

Analyse af DK UNI's omkostningsanalyse

Bestyrelsen blev på mødet i december kort orienteret om, at Danske Universiteter (DK UNI) har udarbejdet en analyse, som viser, at CBS ligger på nogenlunde samme omkostningsniveau målt pr STÅ/årsstuderende, som de samfundsvidenskabelige hovedområder på øvrige danske universiteter. Opgørelsen ses i tabel 1.

I dette papir redegøres for, at metoden anvendt i DK UNI's analyse ikke giver et retvisende billede af omkostningsniveauet på de samfundsvidenskabelige hovedområder, fordi de flerfakultære universiteters fællesomkostninger fordeles efter direkte henførbare udgifter. Da NAT/TEK/SUND har større direkte henførbare omkostninger, får de en stor andel af disse omkostninger, mens SAMF og HUM får en mindre andel. Der redegøres uddybende herfor nedenfor.

Figur 1: Omkostning pr. STÅ/årsstuderende til det samfundsvidenskabelige område, fordelt på direkte og indirekte omkostninger jf. DK UNI's analyse, opgjort for 2012



Kilde: Danske Universiteters tal /egen opsætning

Således giver analysen ikke anledning til, at CBS ændrer sin analyse af de relative økonomiske forhold mellem CBS og samfundsvidenskabelige hovedområder på øvrige danske universiteter.

Hvad er problemet i DK Uni's metode?

Som nævnt ovenfor findes problemet i metoden i forhold til fordeling af centrale omkostninger, som ikke naturligt kan fordeles direkte mellem hovedområderne. Centrale omkostninger omfatter bl.a. udgifter til STADS, HR, koncernøkonomi, ledelsessekretariat m.v. I analysen har DK UNI fordelt disse omkostninger på baggrund af allerede hovedområde fordelte omkostninger. Det betyder, at TEK/NAT og SUND, som i forvejen er dyrere qua forskningsudstyr og laboratorier, også tilføres flere af de centrale omkostninger. CBS' analyse viser, at det ikke er sandsynligt at f.eks. centrale studieadministrative omkostninger nødvendigvis er dyrere at gennemføre for de "våde" uddannelse sam-

menlignet med de "tørre", hvorfor allerede fordelte omkostninger ikke kan anvendes som fordelingsnøgle.

Som det fremgår af tabel 1 nedenfor, er der for nogle af universiteterne tale om store omkostninger der ikke er fordelt.

Tabel 1: Oversigt over omkostninger universiteterne ikke selv har fordelt på hovedområder, opgjort for 2012

	KU		AU		SDU		RUC		AAU		CBS	
TEK/NAT	251.862	48%	326.469	29%	165.065	32%	0	-	278.616	67%	0	-
SUND	123.104	24%	225.773	20%	170.350	33%	0	-	28.424	7%	0	-
HUM	83.607	16%	286.333	26%	69.928	14%	0	-	52.058	12%	0	-
SAMF	63.856	12%	271.340	24%	104.997	21%	0	-	59.815	14%	0	-
Ikke fordelte omk.	522.429	100%	1.109.916	100%	510.340	100%	0	-	418.913	100%	0	-

Kilde: Danske Universiteter

For at understøtte argumentet om at DK UNI's metode ikke giver et retvisende billede har CBS analyseret en række andre data på tværs af universiteterne.

AU og CBS ligger i DK UNI's analyse (hhv. 1.166.766 kr. og 1.150.047 kr.) på nogenlunde samme omkostningsniveau i 2012, ligesom antallet af STÅ og årstuderende også matcher meget godt (se tabel 2). Kigger vi derimod på antallet af VIP og DVIP viser det sig, at AU i 2012 brugte 161 VIP årsværk mere end CBS. Antallet af DVIP ligger på nogenlunde samme niveau. Regner vi med en gennemsnitsløn på 500.000 kr. pr. VIP har AU lønomkostninger for 80,5 mio.kr. mere end CBS.

Anvendes DK UNIs analyse skal CBS på trods af dette bruge flere omkostninger pr. STÅ end AU. Konkret betyder det, at CBS skulle bruge 80 mio. kr. mere på andre områder end VIP og DVIP løn – altså TAP, drift eller bygninger. CBS vurderer ikke dette som sandsynligt ud fra to argumenter:

- CBS' omkostninger til generel ledelse og administration ligger på et lavere niveau set i forhold til de samlede omkostninger (GLA pct.) end tilsvarende omkostninger for AU (CBS har en GLA pct. på 6,5 – AU har en GLA pct. på 7,6)
- CBS bruger færre bygningsomkostninger på det samfundsvidenskabelige område sammenlignet med AU. (CBS anvender 17.400 kr. pr. STÅ+årstud., AU anvender 19.900 kr. pr. STÅ+årstud.)

Tabel 2: Udvalgte nøgletal for Universiteternes samfundsvidenskabelige hovedområde. Opgjort for 2012.

	KU	AU	SDU	RUC	AAU	CBS
STÅ	6.777	9.546	3.779	2.248	3.247	9.002
Årstuderende	98	793	920	120	304	1.620
I alt	6.875	10.339	4.699	2.368	3.551	10.622
VIP	420	712	349	227	265	551
DVIP	118	204	82	45	44	199
VIP/DVIP	3,6	3,5	4,3	5,0	6,0	2,8

Kilde: Danske Universiteter

Note: Bemærk at VIP/DVIP ratioen i denne opgørelse bygger på samlet antal VIP og DVIP og ikke alene årsværk allokert til undervisningen, som tilfældet er i udviklingskontrakten.

I CBS' tidligere analyser er der argumenteret for at især RUC får tildelt en væsentlig højere basisforskningsbevilling sammenlignet med CBS. Dette argument underbygges af ovenstående tal, hvor RUC med et STÅ antal på ca. 25 pct. af CBS' bruger 227 VIP årsværk svarende til 40 pct. af CBS VIP bestand. RUC har således råd til en væsentlig højere fastlærerdækning end CBS.

Årsrapport 2013

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



INDHOLD	
VIRKSOMHEDSPROFIL	3
LEDELSESBERETNING	5
Hoved- og nøgletal	10
TILFREDSHED MED CBS	12
INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING	13
UDDANNELSE	15
Oversigt over uddannelser	19
FORSKNING	20
Oversigt over institutter	25
ADMINISTRATION	27
FORMIDLING	29
UNIVERSITY GOVERNANCE	33
PÅTEGNINGER	37
REGNSKAB	39
NOTER TIL REGSKABET	43
SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER	50
AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2013	52

Produktion:
Office of External Affairs
Layout:
Grafisk Rådgivning 2014
Forsidefoto:
Bjarke MacCarthy

VIRKSOMHEDSPROFIL

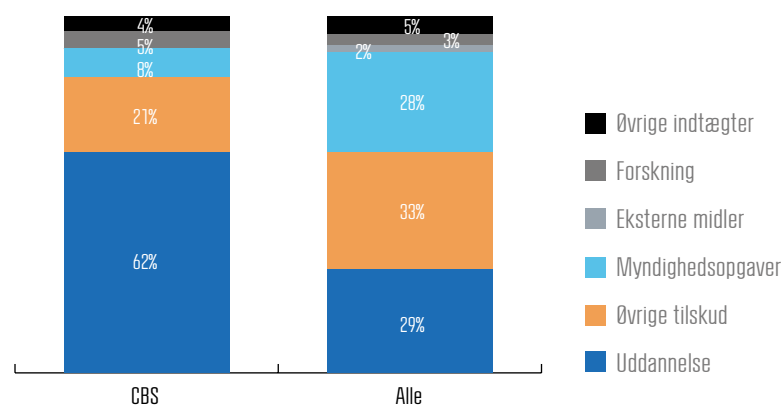
CBS er en statsfinansieret, selvejende uddannelses- og forskningsinstitution under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

CBS er Danmarks største uddannelsesinstitution inden for erhvervsøkonomi i bred forstand. Universitetet fokuserer på at skabe erhvervsrelevante uddannelser og efteruddannelsesprogrammer til især den private, men også den offentlige sektor. Uddannelserne er baseret på en stærk og internationalt anerkendt forskningsbase, som CBS konsekvent har fokuseret på at styrke. CBS har både et Center of Excellence, finansieret af Danmarks Grundforskningsfond, og flere European Research Council Grants.

Universitetet har et særligt ansvar for at formidle viden og nye ideer til fremtidens virksomhedsledere og til samfundet generelt. Det største bidrag er forskningsbaseret uddannelse. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for CBS' bidrag til samfundet. Som statsfinansieret institution modtager CBS hovedparten af sit finansieringsgrundlag fra staten. Bevillinger til universitetssektoren består hovedsageligt af en aktivitetsbaseret uddannelsesbevilling og en basisforskningsbevilling, der i vid

udstrækning er historisk bestemt for det enkelte universitet. Statens villighed til at investere i universitetssektoren, og til at fordele bevillingerne mellem universiteterne, er i høj grad bestemmende for det output og samfundsbidrag, det enkelte universitet kan levere.

FIG. 1: INDTÆGTSKILDER PR. 2013



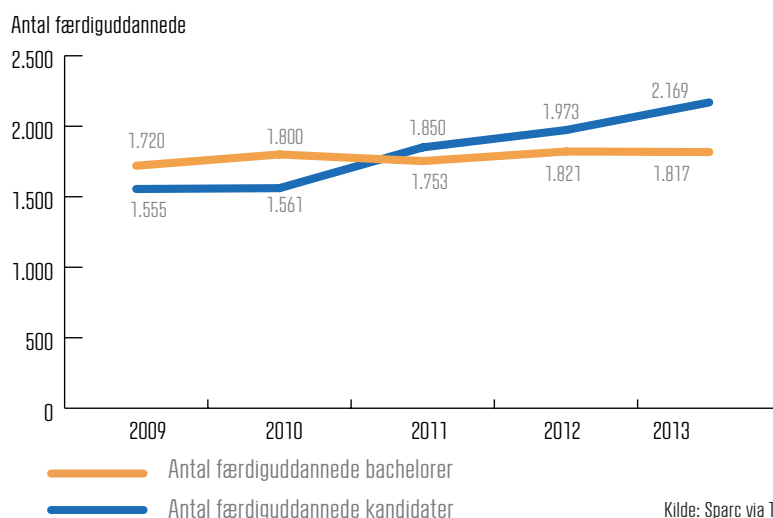
Kilde: Navision (CBS) og Danske Universiteter

CBS modtager størstedelen af sine indtægter fra uddannelsesaktiviteter i modsætning til de danske universiteter samlet set. I 2013 bidrog uddannelsesområdet med samlet set 62 pct. mod 29 pct. for de danske universiteter.

Indtægtsfordelingen for universiteterne samlet baserer sig på 2012

Antallet af både færdiguddannede bachelorer og kandidater er steget siden 2009. For bachelorer er der en mindre stigning på 6 pct., mens der for kandidater er en markant stigning på 39 pct. siden 2009. Det understreger at CBS i højere grad er ved at blive et kandidatuniversitet.

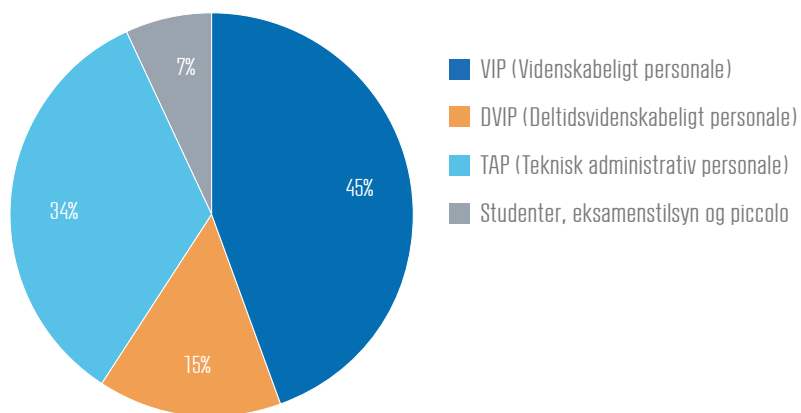
FIG. 2: FÆRDIGUDDANNEDE FRA DAGSUDDANNELSER



Kilde: Sparc via Targit

Figuren viser antal årsværk fordelt på personalekategori i 2013.

FIG. 3: ÅRSVÆRK FORDELT PÅ PERSONALEKATEGORI, 2013



Kilde: SLS via Targit

LEDELSESBERETNING

Årets resultat

Årets resultat blev et underskud på 20 mio. kr. Resultatet er tilfredsstillende, fordi det som planlagt er lykkedes at nedbringe egenkapitalen, samtidig med at resultatet ligger inden for den udgiftsramme - et underskud på maksimalt 50 mio. kr. - som bestyrelsen fastsatte for året. Resultatet er et udtryk for, at CBS i stort omfang har realiseret den aktivitetsudvidelse, som blev besluttet i 2011. Målet om at øge andelen af fastansatte videnskabelige medarbejdere i forhold til andelen af deltidsansatte videnskabelige medarbejdere er nået. Og målsætningen om 10 pct. flere konfrontationstimer pr. studerende ift. 2011 er også nået. Samtidig er de ekstra 45 ph.d.-stipendier, der blev oprettet i 2011, nu besat.

CBS' bidrag til samfundet

Det væsentligste bidrag til samfundet er dimittender fra både dags-, efter- og videreuddannelserne, som evner at omsætte den forskningsbaserede viden, de har fra uddannelserne, til praksis. I 2013 leverede CBS 2.169 kandidater. Følger de nye dimittender de sidste års ansættelsesmønster for CBS' dimittender, vil 83 pct. finde

beskæftigelse i den private sektor, som det fremgår af tabel 1.

Forskningen bidrager dog ikke kun til samfundet gennem den forskningsbaserede uddannelse. Forskerne deltager fx også i forskningsprojekter i samarbejde med virksomheder og organisationer, i den offentlige debat med ekspertudsagn og offentligt kommissions-, udvalgs- og udredningsarbejde (i 2013 fx i 'Rangvid-udvalget' og Produktivitetskommissionen).

Også på entreprenørskabsfronten bidrager CBS. Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) er blandt Danmarks største inkubatorer for nystartede virksomheder og hører hjemme på universitetet. 21 Business Partners, både private og offentlige, samarbejder med CSE. Her kan studerende på tværs af uddannelsesretning få sparring og rådgivning til at realisere deres forretningsidé. I slutningen af 2013 var der tilknyttet 101 aktive entreprenørteams. De bedste CSE-teams har i 2013 vundet større entreprenørskabspriser som Børsens Guldæg og IVÆKSTprisen.

Kvalitet og relevans af CBS' uddannelser

Der er konstant fokus på kvaliteten og relevansen af uddannelserne. Det sikres først og fremmest gennem nationale og internationale akkrediteringer og gennem et udviklingsorienteret kvalitetssikrings-system. Systemet bygger på eksterne eksperters input og inddrager bl.a. data for tilfredshed, studieresultater og beskæftigelse. Derudover holder ledelsen jævnligt samtaler med de største aftagere af kandidaterne for at sikre, at uddannelsen stemmer overens med erhvervslivets og det øvrige samfunds behov.

CBS er stadig populær blandt ansøgerne og kan optage langt flere studerende, end der bliver i dag uden at kvaliteten af de studerende vil blive reduceret mærkbart. Idet CBS' dimittender finder ansættelse i den private sektor burde det også være i samfundets interesse, at CBS uddannede flere dimittender. Men der er ikke lokale- og underviserkapacitet til at optage flere studerende. Både medarbejdere og undervisningslokaler er i dag udnyttet til det yderste, og CBS' økonomi giver ikke mulighed for yderligere udvidelser.

TABEL 1: ANDEL AF HHV. PRIVAT OG OFFENTLIG ANSÆTTELSE FOR KANDIDATER DIMITTERET FRA CBS

	Offentlig sektor	Privat sektor
	%	%
Humaniora	23	77
Erhvervsprog	23	77
Samfundsvidenskab	16	84
Erhvervsøkonomi	16	84
Forvaltning mv.	46	54
I alt	17	83

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Tabellen viser andel af hhv. privat og offentlig ansættelse i 2013 for kandidater dimitteret fra CBS for mellem 0 - 10 år siden fordelt på hovedområde og udvalgte uddannelser i pct.

Udviklingskontraktens mål

I samarbejde med Uddannelses- og Forskningsministeriet har CBS udarbejdet en udviklingskontrakt, som indeholder 15 mål. Heraf blev 10 af målene nået i 2013. Fx er målet om antallet af dimittender fra CBS, der får ansættelse i private virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte nået. Baggrunden for målet er, at undersøgelser har vist, at innovation især skabes i de tilfælde, hvor der ansættes en akademiker i små og mellemstore virksomheder. Og CBS ønsker at bidrage til innovation.

Til gengæld blev målet om en omsætning på eksternt finansierede projekter på 100 mio. kr. ikke nået. Det giver grund til ekstra fokus på dette område. Eksternt finansieret forskning vil være den primære kilde til et større forskningsomfang fremadrettet. Det er en markant ændring ift. de seneste år, hvor det øgede forskningsomfang primært har været finansieret af finanslovsmidler.

Herudover blev målet om antallet af studerende, der bliver færdige med uddannelsen inden for normeret tid plus et år ikke nået. CBS har dog i 2013 haft fokus på at identificere yderligere tiltag til at sænke de studerendes studietid uden at gå på kompromis med andre centrale mål som praktik og udenlandsophold.

Målet om studentertilfredshed blev heller ikke nået, idet årets resultat er to procentpoint under målet. Studentertilfredsheden behandles særskilt i afsnittet Tilfredshed med CBS.

I forhold til beskæftigelse har CBS delvist nået sine mål. For de samfundsvidenskabelige kandidater, som udgør ca. 90 pct. af CBS' kandidater, er målet nået, idet beskæftigelsesprocenten ligger et procentpoint over totalen for hele landet. For de humanistiske kandidater, hvor beskæftigelsesprocenten ligger fem procentpoint under totalen for hele landet, blev målet ikke nået. CBS har øget det erhvervsrettede indhold i de humanistiske uddannelser og begrænset optaget. Effekten på beskæftigelsen er dog ikke slået igennem endnu.

Studerende skaber aktivt studiemiljø

Studiemiljøet er præget af engagerede og motiverede studerende, der skaber et aktivt studiemiljø. Studenterorganisationen

CBS Students koordinerer mere end 70 organisationer, der arbejder frivilligt for at give de studerende mulighed for at engagere sig i diverse tilbud som fx CBS Art og MarketingLab. Organisationerne er med til at skabe et uundværligt socialt og ekstrakurrikulært miljø. CBS Students repræsenterer de studerende med 100 studenterrepræsentanter på tværs af studienævn, akademisk råd og bestyrelse. Organisationen har igen i år gennem deres valgkampagne mobiliseret studerende til at stille op til og stemme til universitetsvalget, hvor stemmeprocenten igen blev landets højeste på 27,6 pct. CBS Students kan blandt andet tage en stor del af æren for, at CBS i år har haft fokus på at udvide antallet af studenterarbejdspladser.

Eksterne midler styrker uddannelser og forskning

CBS har et ambitiøst mål om at fordoble de eksterne bevillinger over de næste ti år. Siden 2011 er omfanget af eksterne midler øget med ca. 14 pct. Der er strategisk fokus på højtprofilerede og prestigefyldte forskningsmidler både inden for de nationale og de internationale forskningsmidler, fx Sapere Aude, Danmarks Grundforskningsfond og European Research Council samtidig med, at resultaterne fra disse forskningsprojekter hurtigt finder vej til undervisningslokalerne

I december blev det offentliggjort, at Den Danske Maritime Fond har givet tilsagn om etablering og medfinansiering af et større forskningsprogram på CBS målrettet behov i den maritime sektor i Danmark. I 2013 blev CBS desuden tildelt et 5-årigt VELUX-professorat i Corporate Sustainability fra Villum Fonden, som gik til den anerkendte forsker Jeremy Moon. Med professoratet følger 15 mio. kr.

Business in Society

CBS følger Business in Society-strategien fra 2011. Flagskibene i Business in Society-strategien er de såkaldte Business in Society-platforme, der organiserer og udvikler forskning og uddannelse om et emne af væsentlig samfundsmæssig relevans. I 2013 blev der etableret yderligere to platforme: Competitiveness og Entrepreneurship. Der blev også truffet beslutning om etablering af en ny platform pr. 1. januar 2014: CBS Maritime. Platformen arbejder bl.a. med det maritime

erhvervs konkurrenceevne i en stadig mere globaliseret verden.

Læs mere på cbs.dk/bis.

Eftersyn af forretningsmodel

Bestyrelsen har i 2013 foretaget et eftersyn af universitetets forretningsmodel med særligt blik på modellens fremtidige bæredygtighed. De seneste år har finansieringen fra uddannelserne, især bacheloruddannelserne, gjort det muligt at sikre den nødvendige forskningsbaseret af uddannelserne. Imidlertid kan denne forretningsmodel ikke understøtte en stigning i antallet af studerende. Figur 4 og 5 illustrerer CBS' dobbelte finansieringsklemme, idet CBS både modtager det laveste niveau for taxameterindtægter og den laveste basisforskningsbevilling ift. uddannelsesaktiviteter sammenlignet med resten af sektoren. Det betyder, at hver gang CBS optager en yderligere studerende, så øger CBS sit underskud.

Bestyrelsen konkluderede på den baggrund, at den nuværende forretningsmodel ikke kan finansiere Folketingets og CBS' langsigtede ambitioner om øgede forskningsbaserede uddannelser, øget kvalitet i uddannelserne og forbedring af studie- og campusmiljøet uden, at den generelle finansiering og særligt forskningsfinansieringen øges. CBS vil, hvis de nuværende investeringer fortsættes, nå et punkt, hvor der ikke længere er egenkapital til at finansiere ambitionerne.

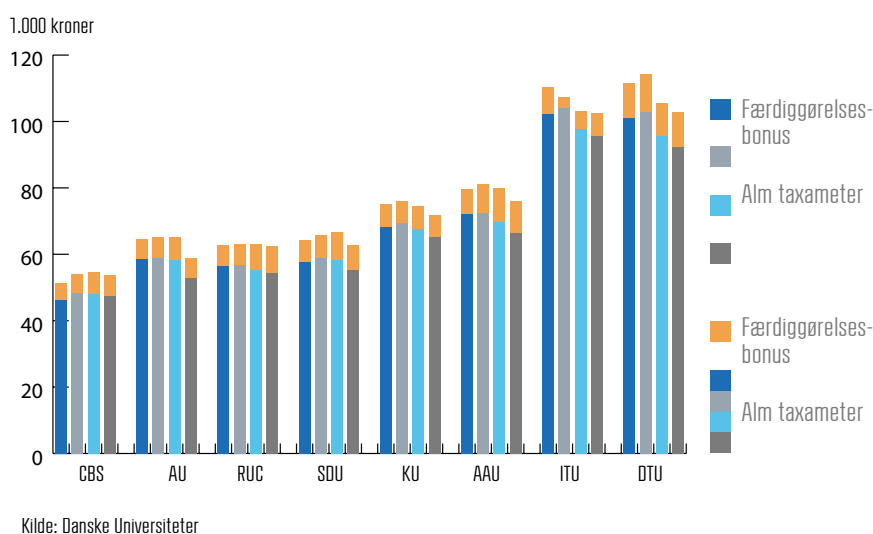
Bestyrelsen har herudover bedt om en undersøgelse af potentialet inden for en række nye forretningsområder, men der er intet som peger på, at de potentielt nye områder kan løse den ovenfor nævnte finansieringsudfordring ift. blot at fastholde det nuværende kvalitetsniveau.

Materiale og referater fra bestyrelsens drøftelser vedr. forretningsmodel og de langsigtede finansieringsudfordringer, der fandt sted på bestyrelsens møder i september og december, ligger på: <http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse/moeder>

IKT og pædagogisk udvikling

Det er en del af CBS' strategi at øge anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi (IKT) i undervisningen for at forbedre indlæringen hos de studerende

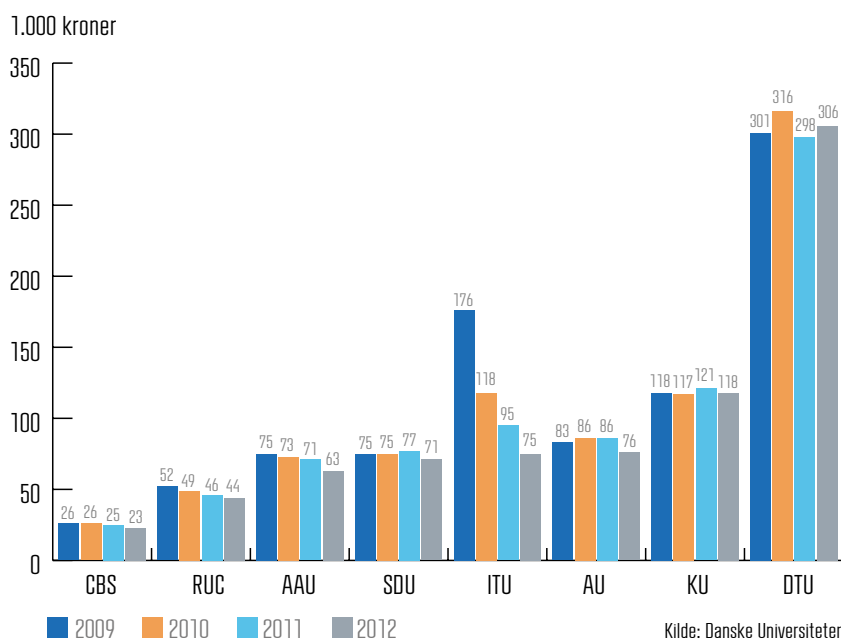
FIG. 4: TAXAMETERTILSKUD PR. STÅ (1.000 KR.)



CBS har det laveste niveau for taxamertilskud pr. STÅ sammenlignet med de andre universiteter.

På heltidsuddannelser benyttes studenterårsværk (STÅ), hvor en STÅ er et udtryk for studieaktivitet i et omfang svarende til et års normeret studietid, svarende til 60 ECTS point. STÅ bliver optjent ved, at de studerende består deres eksamener. En studerende, der ikke optjener ECTS i løbet af et år (evt. er inaktiv), producerer ingen årsværk.

FIG. 5: FORSKNINGSBASISBEVILLING PR. STÅ I FORHOLD TIL ANDRE UNIVERSITETER (1.000 KR./STÅ)



Forskningsbasisbevillingen i forhold til optjente STÅ er langt lavere på CBS end på de øvrige danske universiteter. Niveaulet for CBS' andel af forskningsbasisbevillingen pr. STÅ er næsten halvdelen af niveaulet på RUC, der har det næstlaveste niveau blandt universiteterne.

og udvikle de pædagogiske værktøjer hos underviserne. Der er derfor i 2013 indgået et samarbejde med undervisningsportalen Coursera, der sammen med universiteter fra hele verden udbyder gratis online kurser. De første kurser bliver udbudt i 2014. For at styrke koblingen mellem brug af IKT i undervisningen og den pædagogiske udvikling er en ny prodekan for læring udnævnt i 2013.

Digitalisering af studieadministrationen

Det studieadministrative system, STADS, blev som planlagt taget i brug i november 2013. STADS er nyt for CBS, men de fleste andre danske universiteter bruger systemet. CBS vil således kunne høste stordriftsfordele og effektivitet i den videre udvikling af studieadministrative it-løsninger. Implementeringen af STADS har krævet oplæring af mange medarbejdere,

hvorfor nogle rutiner i starten tager lidt længere tid end tidligere. Det har været til gene for både studerende og medarbejdere, men der bliver gjort en stor indsats for at nedbringe generne. Overgangen til STADS var en nødvendig systemudskiftning, og på sigt vil CBS kunne tilbyde de studerende mere og nemmere selvbetjening. I foråret 2014 vil der især være fokus på at få de basale funktioner i STADS implementeret i organisationen, og i efteråret 2014 og i

2015 vil der gradvist komme mere studenter selvbetjening.

Perspektiv 2014

Reduktion af budgetteret underskud

Bestyrelsen har vedtaget et budget for 2014, der budgetterer med et underskud på 35 mio. kr. Hvis der opnås sikkerhed for en fremtidig strukturel forøgelse af indtægterne i løbet af 2014, har bestyrelsen endvidere forlods accepteret, at underskuddet kan hæves op til 50 mio. kr.

Bestyrelsen har endvidere besluttet, at CBS i 2016 skal bringe budgettet i balance. Som

konsekvens heraf er det besluttet ikke at øge det samlede optag i 2014 ift. 2013. Selvfølgelig et uændret optag vil der fortsat være en mindre stigning i studentermassen pga. tidligere års vækst i optaget. Herudover vil CBS have stigende campusudgifter i fremtiden, fordi foregående års efterslæb skal indhentes. Således skal der reelt findes en større besparelse frem mod 2016, end det budgetterede underskud på 35 mio. kr. i 2014 tilsiger. Bestyrelsens overvejelser om hvordan budgettet kan bringes i balance, og de markante følger det vil have for CBS, er nærmere beskrevet i ”Finansielt Outlook 2015”. Det blev behandlet på bestyrelsens møde december 2013 og kan findes på: <http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse/moeder>.

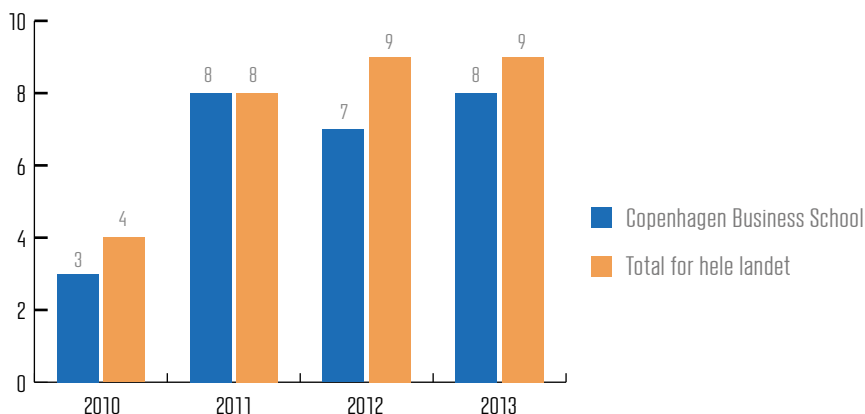
Derfor har direktion og bestyrelse i årene fremover en stor opgave med at få økonomien til at balancere og samtidig levere undervisning og forskning i topklasse. Således er der fremadrettet store krav til et ledelsesmæssigt fokus på økonomistyringen.

Nye uddannelser kommer til

I 2014 vil der blive optaget studerende på to nye uddannelser. Som en direkte respons på anbefalinger fra regeringens vækst-teams og ønsker fra dansk shippingindustri bliver der oprettet en bachelor i shipping. Derudover vil de første studerende blive optaget på entreprenørskabslinjen på HA-studiet. Allerede i 2013 begyndte vinteroptaget af studerende på E-business, cand.merc. (it.). CBS vurderer løbende, om optaget

FIG. 6: AKTUEL LEDIGHED FOR DIMITTENDER

Ledighed for dimittender i %



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Figuren viser ledighed for dimittender i pct. De ledige er de personer, der ikke er i arbejde, er til rådighed for arbejdsmarkedet og søger arbejde. Tal for 2013 vedrører dimittender fra 2011, som er målt i 2013.

på uddannelser skal nedjusteres, eller om de skal lukkes. I 2013 har CBS ikke fundet anledning til at lukke uddannelser.

Fokus på virksomhedskontakt

Rektor besøger hvert år danske nøglevirksomheder, da det er et af CBS' vigtigste mål at levere den forskning og uddannelse, som omverdenen efterspørger. I 2013 besøgte rektor 15 CEO's fra Danmarks største virksomheder.

I 2013 blev der igangsat et projekt om at synliggøre effekten af CBS' forskning. Der er identificeret en række eksempler på forskningsprojekter, der har haft en klar og målbar relevans for virksomheder. Disse eksempler vil blive samlet i en publikation i løbet af det første halvår af 2014.

I 2014 træder et nyt koncept for CBS' partnerskaber med virksomheder i kraft. Målet er at repræsentere erhvervslivet bredere på CBS og samarbejde med flere virksomheder, både store og små. Med det nye koncept bliver det nemmere for virksomhederne at lave aktiviteter med de studerende og rekruttere potentielle kolleger.

TABEL 2: HOVED- OG NØGLETAL

	2011	2012	2013	Ændringer mellem 2012 og 2013 i %
Indtægter (mio. kr.)				
1 Uddannelse	735	755	763	1 %
2 Forskning	250	243	255	5 %
3 Eksterne midler (1)	110	103	105	1 %
4 Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0	
5 Basistilskud (2)	77	73	59	-19 %
6 Øvrige indtægter (3)	89	62	52	-17 %
Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) (4)				
7 Uddannelse	615	639	642	0 %
8 Forskning	387	476	491	3 %
9 Formidling og vidensudveksling	48	37	40	7 %
10 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0 %
11 Generel ledelse, administration og service	94	80	81	2 %
Personale, årsværk				
12 Årsværk VIP	556	613	681	11 %
13 Årsværk DVIP	217	227	225	-1 %
14 Årsværk TAP	622	605	621	3 %
Antal medarbejdere (headcount) (5)	2.380	2.359	2437	3 %
Antal VIP (videnskabeligt personale)	614	690	748	8 %
Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	792	730	712	-2 %
Antal TAP (teknisk-administrativt personale)	617	549	586	7 %
Antal Studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	357	392	391	0 %
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	78	96	125	30 %
Balance (mio. kr.)				
15 Egenkapital	316	270	250	-7 %
16 Balance	1.522	1.482	1.419	-4 %
Bygninger				
17 Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²)	118.306	117.688	122.754	4 %

(1) Eksterne midler omfatter her indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (uk90), eksternt finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.

(2) Basistilskud vedrører her øvrige formål.

(3) Øvrige indtægter er inklusiv finansielle indtægter netto, eksklusiv prioritetsomkostninger.

(4) Se også B1 under Supplerende regnskabsoplysninger

CBS har i 2013 ændret metoden for formålsfordelingen af udgifterne. Det betyder, at tallene ikke er direkte sammenlignelige med foregående år. Hvis den gamle metode var blevet anvendt, ville der have været en stigning i uddannelsesaktiviteten og ikke i forskningsaktiviteten.

(5) 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 DVIP.

HOVED- OG NØGLETAL

	2011	2012	2013	Ændringer mellem 2012 og 2013 i %	
Aktivitets- og produktionsoplysninger					
Studerende, daguddannelse					
18	Antal optagne på bacheloruddannelser	2.759	2.672	2.744	3 %
19	Antal optagne på kandidatuddannelser	2.922	2.995	3.233	8 %
20	Antal indskrevne studerende	15.408	15.887	16.659	5 %
21	STÅ-produktion (6)	10.117	10.481	10.821	3 %
	Antal bachelorstuderende (7)	6.973	7.074	7.333	4 %
	Antal kandidatstuderende	8.400	8.813	9.326	6 %
Færdiguddannede					
22	Antal færdiguddannede bacheloror	1.753	1.821	1.817	-0,2 %
23	Antal færdiguddannede kandidater	1.850	1.973	2.169	10 %
Åben og deltidsuddannelse					
24	Antal årselever	1.650	1.595	1.640	3 %
25	Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser	1.307	1.390	1.468	6 %
	Antal diplomstuderende	2.986	2.994	3.125	4 %
	Antal Master/MBA studerende	905	1.118	1.035	-7 %
Internationalisering					
26	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.288	1.437	1.416	-1 %
27	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende) (8)	1.148	1.100	1.039	-6 %
28	Antal udenlandske studerende (9) på hele uddannelser	2.942	3.106	3.474	12 %
	Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	335	333	338	2 %
Forskeruddannelse					
29	Antal indskrevne ph.d.-studerende (10)	210	247	239	-3 %
30	Antal optagne ph.d.-studerende (11)	46	90	42	-53 %
31	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	36	37	44	19 %
Forsknings- og formidlingsresultater					
32	Antal publikationer (12)	1.617	1.762	1.811	3 %
33	Anmeldte patenter	0	0	2	0 %
34	Anmeldte opfindelser	0	0	0	0 %
35	Antal projekter med erhvervslivet (13)	82	95	80	-16 %
36	Antal eksterne projekter (14)	269	290	248	-14 %
37	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio.kr.) (15)	18,9	26,0	25,0	-4 %
	Antal corporate partnere	20	28	27	-4 %

(6) Der er ikke et 1:1 forhold mellem antal indskrevne studerende og antal produceret STÅ. Det skyldes blandt andet, at det ikke er alle studerende, der består alle deres eksaminer indenfor opgørelsesperioden.

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

(8) Faldet i indgående udvekslingsstuderende skyldes, at CBS har opsagt en række udvekslingsaftaler med universiteter, som CBS har modtaget uforholdsmæssigt mange studerende fra i forhold til antallet af udgående CBS studerende.

(9) Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet).

(10) Antallet indskrevne ph.d. studerende i 2012 er korrigeret i forhold til Årsrapporten for 2012, da der var en fejl i opgørelsen for 2012. Tallet for 2012 er korrigeret fra 258 til 247.

(11) Det store fald på optagne ph.d.-studerende fra 2012 til 2013 skyldes, at CBS i 2012 oprettede 45 ekstra ph.d.-stillinger.

(12) Opgørelsen af antal forskningspublikationer er fra 2011 ændret og udvidet til at omfatte flere typer af forskningspublikationer.

(13) Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95) fra ikke statslige bevillingsgivere eller internationale institutioner. Antallet af projekter med erhvervslivet er faldet med 16% fra 2012 til 2013, mens det økonomiske omfang heraf kun er faldet med 4%. Det skyldes, at det økonomiske omfang på enkelte projekter er større i 2013 end i 2012.

(14) Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95).

(15) Modtagne midler under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke-statslige bevillingsgivere eller internationale institutioner.

TILFREDSHED MED CBS

Gennem flere år har CBS målt de studerendes tilfredshed. På sigt vil der også blive udarbejdet en medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der gør det muligt at sammenligne på tværs af årene. Et indeks for omverdenens tilfredshed er også under udvikling.

Besøg [cbs.dk](http://www.cbs.dk) for at se følgende undersøgelser:

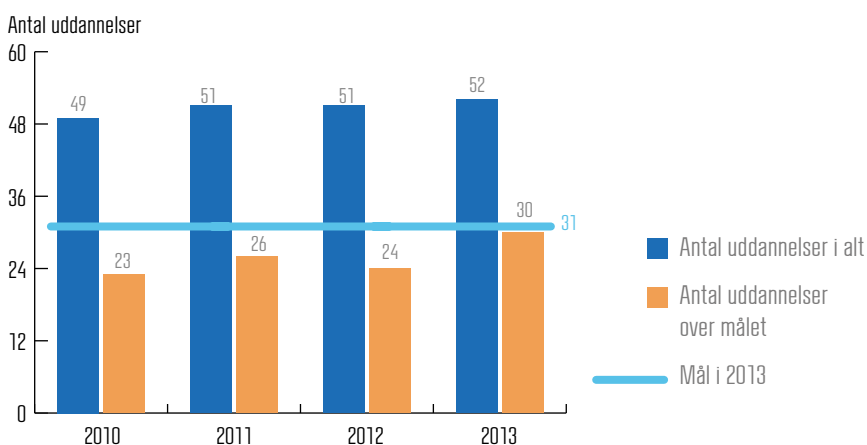
Udviklingen i årsevalueringer på bachelor- og kandidatuddannelserne

http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/evaluering_af_studieaaret_paa_cbs_-_rapport_til_offentliggørelse_-_2012-2013_1.pdf

Udviklingen i evalueringer af undervisere på institutterne

http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/department_performance_0.gif

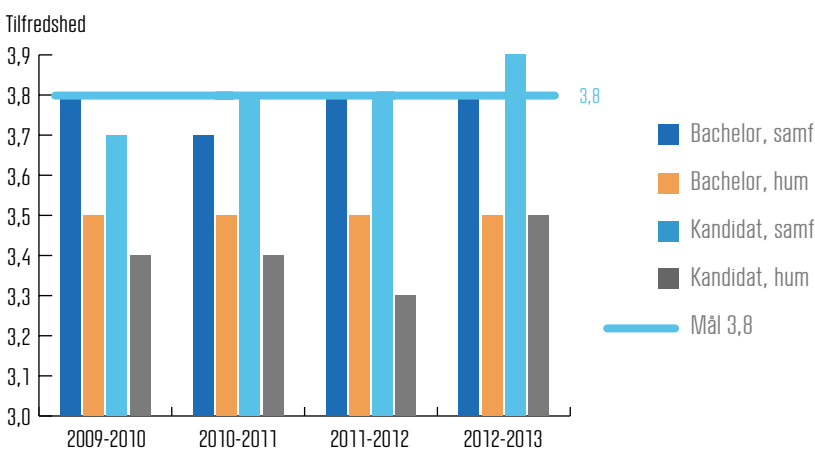
FIG. 7: STUDENTERTILFREDSHED



Kilde: CBS' evalueringsenhed

Et af målene i CBS' udviklingskontrakt er, at 61 pct. af CBS' uddannelser skal have en tilfredshed på 3,8 eller derover (målt på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er meget tilfreds). Dette svarer til at 31 uddannelser skulle have ligget over de 3,8 i 2013. I 2013 opfyldte 30 uddannelser dette mål. Tilfredsheden er altså steget, men ikke tilstrækkeligt til at opfylde målsætningen på de 61 pct.

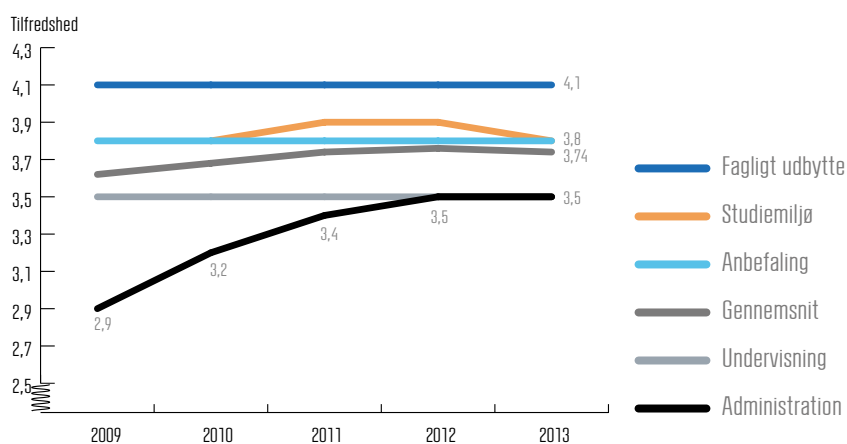
FIG. 8: UDVIKLING I STUDENTERTILFREDSHED PÅ UDDANNELSERNE FORDELT PÅ HOVEDOMRÅDER



Kilde: CBS' evalueringsenhed

CBS har i udviklingskontrakten et mål om en studentertilfredshed på 3,8 på bachelor og kandidatuddannelser inden for både det samfundsvidenskabelige og det humanistiske hovedområde. CBS rapporterer i Udviklingskontrakten 2012-2014 på et simpelt gennemsnit af tilfredsheden med fem spørgsmål i studieårsevalueringerne. De fem spørgsmål vedrører overordnet tilfredshed, fagligt udbytte, undervisning, administration og studiemiljø.

FIG. 9: SAMLET STUDENTERTILFREDSHED PÅ TVÆRS AF ALLE UDDANNELSER PÅ CBS



Kilde: CBS' evalueringssenhed

Årsevalueringerne på tværs af heltidsuddannelserne viser, at de studerendes gennemsnitlige tilfredshed samlet set er næsten uændret i forhold til 2012. Der ses en lille reduktion i tilfredshed i forhold til studiemiljøet, men generelt er tilfredshedsmålingen stort set uændret.

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

Internationale akkrediteringer i hus

CBS er fortsat blandt de ca. 60 business schools i verden, som har opnået akkreditering af de tre mest anerkendte akkrediteringsinstitutioner fremfor; den europæiske EQUIS, den amerikanske AACSB og den britiske AMBA. I 2013 sendte CBS en midtvejsrapport til EQUIS. Det resulterede i en meget positiv tilbagemelding - både i forhold til kvalitet og bredde af uddannelsesportefølje, de administrative ændringer over de seneste par år og ikke mindst udviklingen i kvaliteten af forskning.

National institutionsakkreditering

CBS er i 2013 begyndt arbejdet med at erhverve den nationale institutionsakkreditering, som skal afløse de akkrediteringer af enkeltuddannelser, som har været gældende siden 2007. CBS har forventning om en succesfuld proces, ikke mindst på grund af de mange kvalitetselementer, som er blevet implementeret i de senere år.

Flere ranking-succeser

CEMS Master in International Management er stadig rangeret af Financial Times som en del af top 10 i verden, i 2013 placeret som nr. syv. Faldet fra tredje- til syvendepladsen skyldes bl.a. lønniveau efter endt uddannelse og øget konkurrence på uddannelsesområdet. For Eduniversals ranking gælder, at CBS for sjette år i træk er placeret på tredjepladsen i verden efter Harvard Business School og London Business School. I Financial Times' ranking af europæiske business-skoler er CBS i 2013 endt på en 34. plads - fem pladser op i forhold til sidste år. I Webometrics ranking, som måler synligheden på nettet, har CBS måttet vige sidste års førsteplads for Wharton Business School ved University of Philadelphia og er nu nr. to med Harvard Business School på tredjepladsen.

Det nylancerede EMBA-program er gået hele 13 pladser frem i rankingen af

TABEL 3: CBS PÅ RANKINGLISTERNE

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Financial Times						
CEMS Master in International Management	3	1	2	2	3	7
Master in General Management	22	22	22	38	43	40
Executive MBA world	69	58	47	76	92	79
Executive MBA Europe	26	18	21	29	32	27
European Business Schools	37	31	23	40	39	34
QS Top Business Schools in Europe						
Full-time MBA Europe			17	11	11	9
University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings*						
World				94	81	-
Europe				6	6	-
Global Green MBA survey - Corporate Knights						
World						10
Europe						3
Eduniversal						
World	2	3	3	3	3	3
Europe	1	2	2	2	2	2
Webometrics						
World	2	3	5	5	1	2
Europe	1	1	1	2	1	1

* Tal er endnu ikke opgjort.

Financial Times og er nu nr. 79 i verden og nr. 27 i Europa.

En ny ranking, som rangerer full-time MBA-programmer med fokus på corporate social responsibility og sustainability, er Global Green MBA Survey, der offentliggøres af Corporate Knights. Den placerer CBS på en fjerdeplads i verden blandt små programmer med under 50 deltagere. Blandt samtlige MBA-programmer i verden er CBS placeret på en 10. plads og er nummer et i Europa.

Samtidig er CBS blevet udpeget af UN PRME som "Global Champion" for arbejdet med implementeringen af UN Principles of Responsible Management Education. Kun 20 af de over 500 medlemmer af PRME er blevet tildelt den titel, og CBS oplever en stigende interesse fra andre universiteter for at høre om erfaringen med implementeringen. Ambitionen er at gøre ansvarlig lederuddannelse til en integreret del af CBS' kerneaktiviteter inden for forskning og uddannelse.

UDDANNELSE

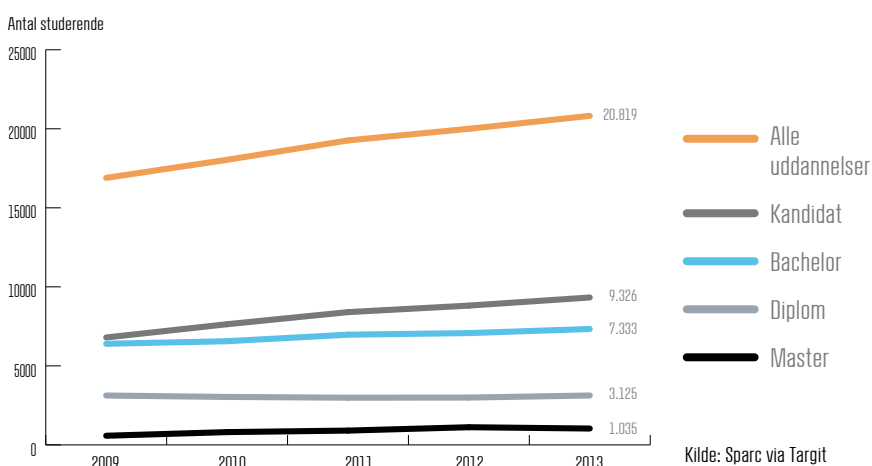
Studerende strømmer fortsat til

CBS' uddannelser er mere populære end nogensinde. Selvom antallet af pladser er øget igen i år, er antallet af afviste steget endnu mere. I år havde CBS både det højeste og det tredjehøjeste adgangssnit på landsplan.

Det er positivt med den store interesse for uddannelserne, men CBS lægger vægt på, at det ikke kun er de højeste eksamensgenemsnit, der giver adgang. CBS har de seneste to år fordoblet antallet af pladser i kvote 2, hvor det vægtes højt, hvilke andre kvaliteter man kan bidrage med til

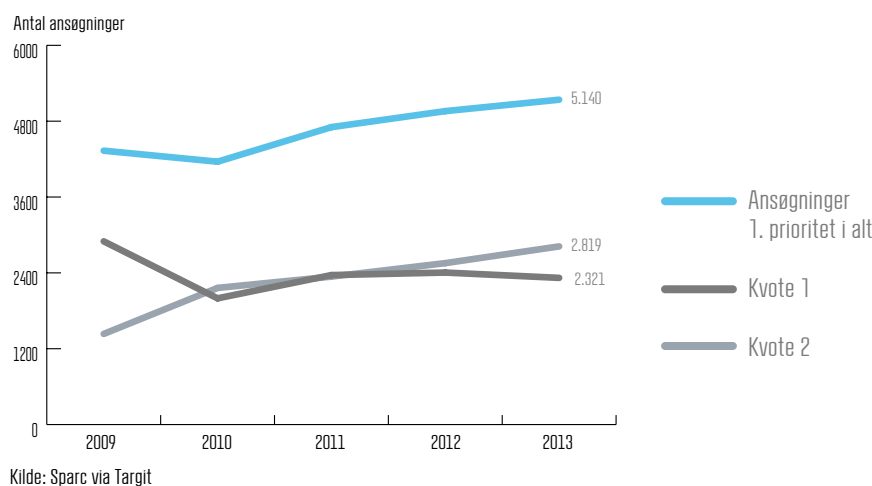
studiet. 25 pct. af det samlede optag på CBS er kvote 2-ansøgere. I år er det blevet besluttet at ændre udvælgelsen i kvote 2, så hver enkelt ansøger i højere grad kan vurderes. Flere uddannelser anvender fx motiverede ansøgninger. Erfaringer tyder på, at det giver de bedste og mest

FIG. 10: UDVIKLINGEN I STUDENTERBESTAND



Figuren viser, at antallet af studerende på CBS igen i 2013 har været stigende. Dog er antallet af studerende på executive-uddannelserne faldet marginalt.

FIG. 11: 1. PRIORITETSANSØGNINGER TIL BACHELOR FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2



Igen i 2013 er antallet af 1. prioritetsansøgninger steget. Stigningen i ansøgningstallet skyldes et stigende antal kvote 2-ansøgninger, men antallet af kvote 1-ansøgninger er faldet lidt i 2013.

motiverede studerende. Undersøgelser af frafald viser, at CBS-studerende, som er optaget via kvote 2, har et lavere frafald end gennemsnittet.

CBS' vækst har betydet et meget stort pres på lokaler. De sidste seks år er studentertallet steget mere end 30 pct., men der er stort set ikke kommet nye undervisningslokaler i denne periode. CBS har måttet supplere med midlertidige lokaler. På sigt vil CBS gerne udvide det nuværende campus på Solbjerg Plads, men for at klare presset her og nu, er der blevet lejet lokaler. Det er lykkedes at finde en god mulighed blot en metrostation væk, nemlig ved Flintholm. Her er der indrettet tre auditorier med plads til ca. 600 studerende.

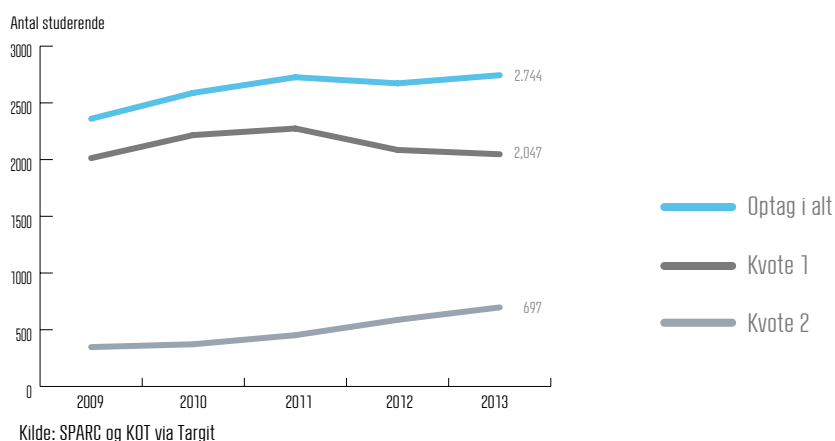
Fokus på at nedbringe studietid

Regeringen har besluttet, at universiteterne senest i 2020 skal have nedbragt den gennemsnitlige studietid væsentligt. Selv om CBS' studerende gennemsnitligt er hurtige, så er der også mange, især på kandidatuddannelserne, der ikke bliver færdige på den normerede tid. Der er derfor igangsat arbejde for at nedbringe studietiden. En del af årsagen til forsinkelserne er, at mange studerende tager et semester i udlandet, og på trods af gode intentioner, så betyder det ofte, at de kommer bagud i studiet. Der kan være fag, der ikke matcher det ønskede antal ETCS-point, eller de prioriterer måske andre færdigheder som fx sprog end det at følge studiets fag. Endelig tager det for mange lidt tid, inden de er i gang igen efter hjemkomsten. CBS ønsker ikke at reducere

internationaliseringen, så nedbringelsen af studietiden skal ikke ske på bekostning af de studerendes udvekslingsophold.

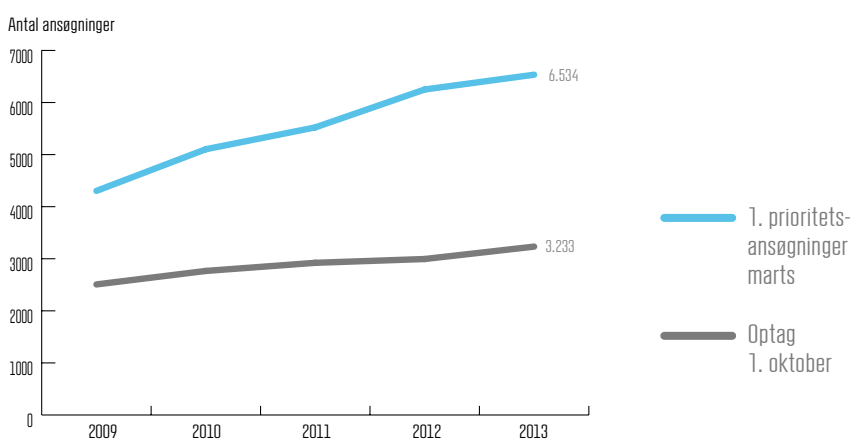
Der arbejdes på mange fronter for at nedbringe studietiden. Bl.a. optimerede frister, effektivisering af tildelingen af vejledere, tidligere indkredsning af specialeemne m.m. Et andet initiativ er et kandidathus, hvor CBS vil samle alle cand.merc.-studerende, så al deres studieaktivitet foregår samlet. Ønsket er at skabe en større sammenhæng i studiet, så det bliver mere naturligt at gå i gang med at skrive specialet på det rigtige tidspunkt. Kandidathuset vil først blive taget i brug i 2015.

FIG. 12: BACHELOROPTAG FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2



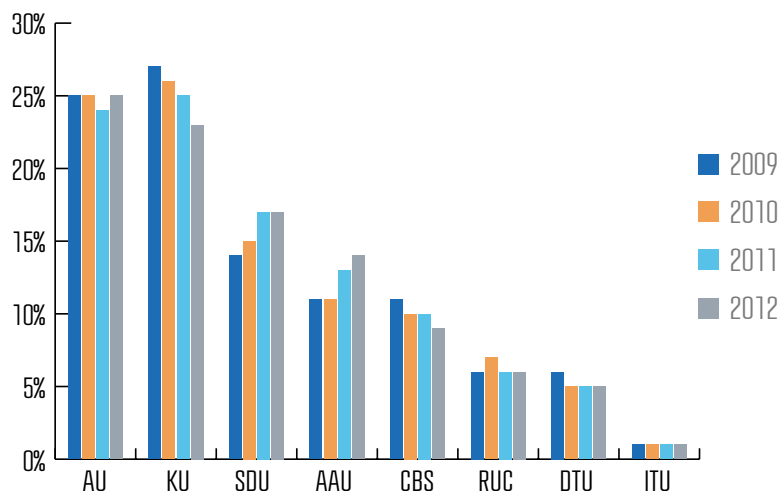
CBS optager flest kvote 1-ansøgere, men antallet af kvote 2-ansøgere, der bliver optaget, stiger støt. Det samlede optag i 2013 er steget med tre pct. i forhold til 2012 og er nu på niveau med 2011-optaget.

FIG. 13: ANSØGNINGER (1. PRIORITET) OG OPTAG TIL KANDIDATUDDANNELSER



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

De seneste år er antallet af 1. prioritets-ansøgninger steget. Men det er kun halvdelen af 1. prioritetsansøgningerne, der bliver optaget på CBS' uddannelser.

FIG. 14: BACHELOROPTAG PR. UNIVERISTET I PCT. AF SAMLEDE BACHELOROPTAG - DANSKE UNIVERSITETER


Kilde: Danske Universiteter

CBS' andel af det samlede bacheloroptag på de danske universiteter er faldet gennem de senere år, selvom der har været kvalificerede ansøgere at optage. Det er et bevidst valg ikke at lade optaget stige yderligere for at sikre kvaliteten af uddannelserne.

Undervisningsmetoder nytænkes

CBS skal bruge det bedste af de nye undervisningsmetoder, som internettet giver mulighed for. For at sikre en organisatorisk og ledelsesmæssig styrkelse af området er der i 2013 blevet udnævnt en prodekan for læring, lektor Annemette Kjærgaard. Prodekanens opgave er at smelte de nyeste teknologier sammen med pædagogisk udvikling. Med nye undervisningsteknologier kan gennemgang og repetition af teori eller svære eksempler fx flyttes uden for holdundervisningen for at give plads til den reflekterende dialog, som de studerende efterspørger. CBS har i flere år afprøvet nye redskaber til læring som simulationer, spil, videotransmitteret undervisning, clickers og online-platforme til diskussion af fagligt indhold. I 2013 producerede CBS' videoteam mere end 600 videoer med forelæsninger, instruktioner, gennemgang af svære passager i stoffet etc. I år er der indgået en aftale med verdens største onlineportal for undervisning på kandidatniveau, Coursera, for at kunne tilbyde åbne online kurser – de såkaldte MOOCs.

Feedback fra censorer

Der bliver brugt mange ressourcer på eksterne censorer. Det giver retssikkerhed for de studerende, men censorerne har også fået en anden funktion i 2013 - de er blevet opfordret til at give en bredere

feedback, som kan bruges til at forbedre uddannelserne. Der er gennemført forsøg med systematiske tilbagemeldinger fra censorerne på, hvordan fagets forskellige læringsmål opfyldes. Udover et karakterniveau for de studerende kan CBS blive klogere på, hvilke dele af fagets læringsmål, der især volder problemer. De oplysninger har været så værdifulde, at metoden er blevet gjort permanent. Herudover arbejdes der i højere grad med at involvere censorer i aftagerpanelerne.

Nye uddannelser i 2013

Kernen i alle CBS' uddannelser er en solid erhvervsøkonomisk basis, men behovet på arbejdsmarkedet og interessen hos de studerende udvikler sig, og det forsøger CBS at afspejle i uddannelserne ved at oprette nye uddannelser og nedlægge andre.

HA i projektledelse/Bachelor of Science (BSc) in Business Administration and Project Management

HA i projektledelse blev udbudt for første gang i 2013. Det blev en næsten uventet stor succes. Der var tæt på 20 ansøgere til hver plads - en CBS-uddannelse har aldrig før oplevet en så stor interesse det første år.

Master of Science (MSc) in Business Administration and Information Systems, E-business (Cand.merc.(it.), e-business)

Uddannelsen i e-business er de senere år udbudt sammen med ITU. Men nu er den tilbage på CBS og udgør et attraktivt tilbud til ikke mindst professionsbachelor, der gerne vil læse videre. Netop for at imødekomme denne gruppe, hvoraf en stor del færdiggør deres uddannelse om vinteren, udbydes uddannelsen også med vinteroptag.

Bachelor (BA) i europæisk business/ Bachelor of Arts (BA) in European Business

En ny uddannelse i Europæisk business, er det sidste skridt i en gennemgribende udvikling af de gamle sproguddannelser til erhvervsrelevante uddannelser. Alle sproguddannelser kombineres nu med et erhvervsøkonomisk indhold. Der har været stor efterspørgsel på Europæisk business, så det bekræfter, at retningen har været rigtig.

Bedst i Danmark til efteruddannelse

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

God vind for MBA-uddannelserne

CBS ligger fortsat i førerfeltet for udbydere af forskningsbaseret efteruddannelse i Danmark. Masteruddannelserne har i 2013 fastholdt det høje deltagerantal. Master of Public Governance havde mere end 600 indskrevne studerende i år. Målt i samlet deltagerantal for alle masteruddannelserne er CBS den største leverandør af både offentlige og specialiserede efteruddannelser i Danmark.

Alle masteruddannelser har været igennem Danmarks Akkrediteringsinstitutions turnusakkrediteringsrunde, og alle er blevet akkrediteret. Herudover er Master of Public Administration som den eneste offentlige lederuddannelse i Danmark blevet akkrediteret af The Association of MBAs (AMBA).

International interesse for MBA-uddannelser

Det er ikke kun danskere, der søger ind på masteruddannelserne og får et arbejde i Danmark efterfølgende. The Blue MBA med specialisering i shipping og logistik optager hvert andet år, og et nyt hold er startet i september med 42 deltagere fra hele verden. Et rekordstort optag for den uddannelse. På fuldtids MBA-programmet er over 90 pct. af deltagerne i dag globale studerende. De seneste fem år har programmet, finanskrisen til trods, haft et gennemsnitligt deltagerantal på ca. 40 deltagere, hvoraf mere end 30 pct. efter programmets afslutning har valgt at blive i Danmark og arbejde. For at give de studerende fra MBA'en muligheder på det danske arbejdsmarked har CBS i år udbudt karriererådgivning.

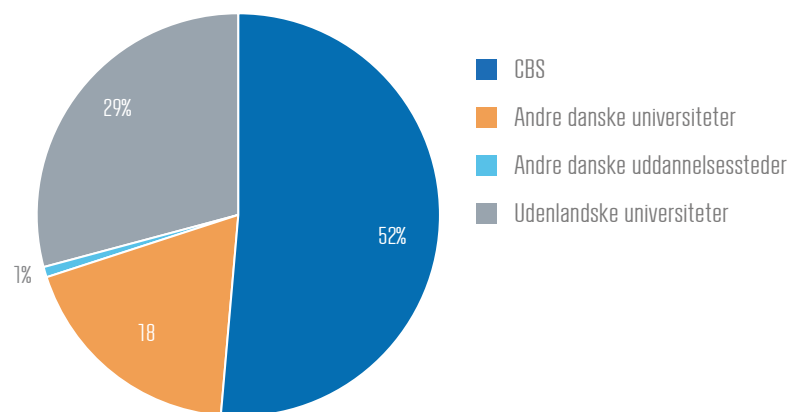
Mere fleksible HD-uddannelser

CBS har gennem flere år udbudt en virtuel HD 1. del-uddannelse. I 2013 er den virtuelle platform for undervisning på uddannelsen blevet styrket og med

undervisningsmetoder, der udnytter mulighederne i den virtuelle undervisning, er uddannelsen nu et reelt alternativ, som gør det muligt læse HD 1. del til ethvert arbejdsliv i Danmark eller udlandet.

CBS har udviklet en ny ”fast track” HD der gør det muligt at få et særligt intensivt forløb, hvor HD 1. del kun tager et år. Derefter er der adgang til den specialiserede HD 2. del.

FIG. 15: KANDIDATSTUDERENDES BAGGRUND



Kilde: CBS Admission

Af figuren fremgår hvilket uddannelsessted CBS' kandidatstuderende i 2013 kom fra.

Af de studerende, der kommer fra de andre danske universiteter, udgør studerende fra SDU 40 pct., RUC og AU hver omkring 20 pct. samt KU og AAU hver 9 pct.

OVERSIGT 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 Interkulturel Markedskommunikation
 BA i Engelsk og Organisationskommunikation
 BA in Information Management

Erhvervsøk. og samf. videnskabelig 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 (udbydes på SDC – campus i Beijing)
 Cand.merc.aud. revisorkandidat
 Cand.merc.(fil.) erhvervsøkonomi - filosofi
 Cand.merc.(jur.) erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 Cand.merc.(kom.) erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
 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 – tre profiler
 MSc in Advanced Economics and Finance (elite master programme)
 CEMS - Master's in International Management
 MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship

Erhvervshumanistisk kandidat

Cand.ling.merc. i Erhvervsprog og International Erhvervs-kommunikation – tre profiler
 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

Uddannelser under afvikling

BA i International Virksomhedskommunikation

FORSKNING

Massiv rekrutteringsindsats

CBS har en ambition om at være et internationalt business-universitet i verdensklasse, hvor forskning og uddannelse er i centrum. For at styrke forskning og forskningsbaseret uddannelse har CBS oprustet antallet af videnskabelige medarbejdere. 2013 har været præget af en massiv rekrutteringsindsats. Som det fremgår af figur 16 er antallet af VIP-årsværk, inkl. ansatte ph.d.er steget markant.

CBS' nyrekruttering ligger typisk på 80 nye VIP-stillinger om året. Som en konsekvens af den ekstra rekrutteringsindsats har rekrutteringen ligget på omkring 100 i både 2012 og 2013.

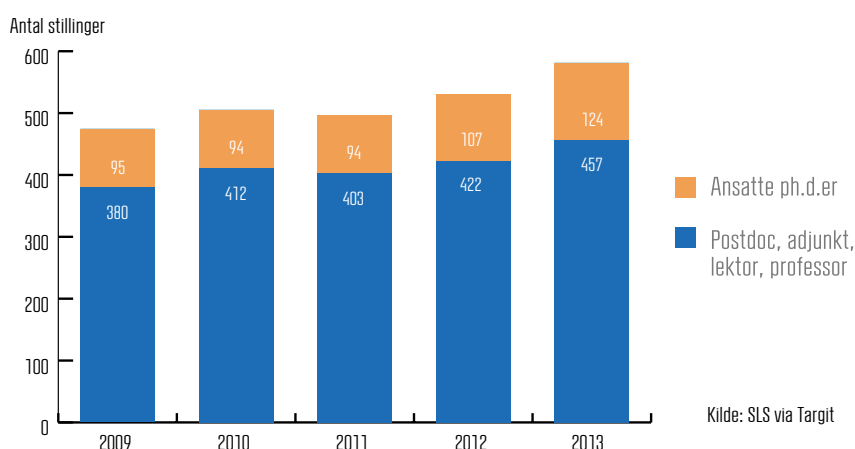
Samtidig er det lykkedes at forbedre fastlærerdekningen på heltidsuddannelserne, altså fordelingen mellem fastansatte og deltidsansatte videnskabelige medarbejdere, så ratioen ligger over målsætningen. Se mål 1.3 i Udviklingskontrakten.

Fokus på internationalisering og mangfoldighed

CBS opfatter internationalisering og mangfoldighed i medarbejderstaben som en naturlig og nødvendig udvikling. Det er et centralt element i strategien om at skabe et internationalt førende forsknings- og uddannelsesmiljø.

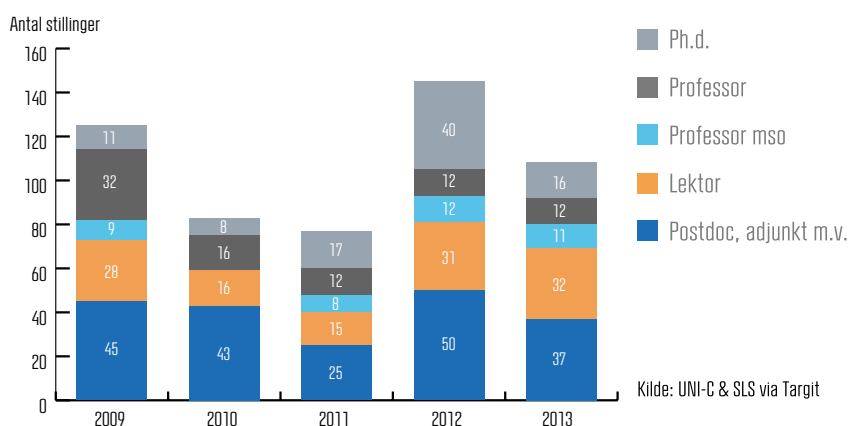
Siden 2009 er andelen af videnskabelige medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab steget fra 27 pct. i 2009 til 37 pct. i 2013. Andelen forventes at stige yderligere i de kommende år, da andelen af nye videnskabelige medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab – som figur 18 viser – ligger betydeligt over andelen i bestanden. Andelen af nyansatte, videnskabelige medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab ligger over 50 pct. i alle årene i perioden 2009 – 2013, bortset fra 2011.

FIG. 16: STIGNING I ÅRSVÆRK FOR PROFESSOR, LEKTOR, ADJUNKT, POSTDOC & PH.D.



Antal årsværk i stillingskategorierne ph.d., postdoc, adjunkt, lektor og professor er igen i år steget i forhold til året før.

FIG. 17: HVEM ER DE NYE VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE?

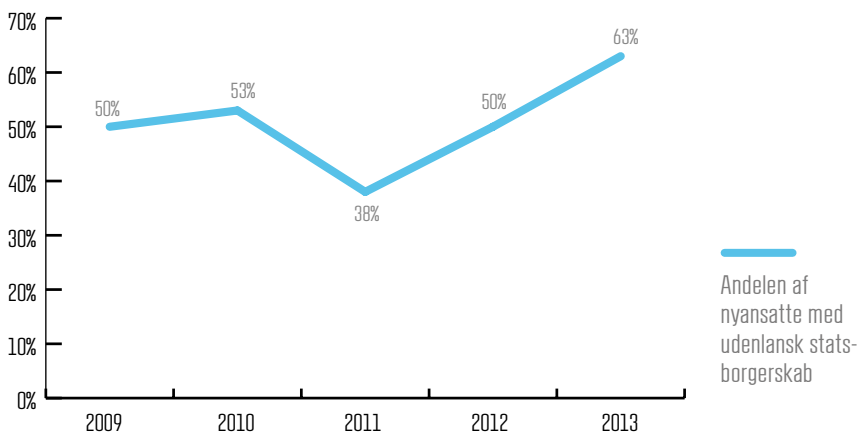


Figuren viser nyansatte VIP fordelt på stillingskategorier. Antallet af rekrutterede ph.d.er. er opgjort på baggrund af løndata og tallet indeholder altså de ph.d.er, der er ansat på CBS, og ikke fx ph.d.er, der ikke finansieres af CBS.

Siden 2011 er antallet af kvinder steget en smule i alle stillingskategorier bortset fra på adjunkt-niveau. Den anden helt centrale tendens er, at andelen af kvinder falder i løbet af karriereløbet. Således er andelen af kvinder i 2013 57 pct. blandt de ph.d.-studerende, 46 pct. blandt adjunkter/postdocs, 36 pct. blandt lektorer, mens den er 17 pct. blandt professorerne. Der sker små fremskridt, men ledelsen er meget opmærksom på, at området kalder på en fortsat indsats og bevågenhed.

Arbejdet med at implementere den trefasede handlingsplan for ligestilling blandt det videnskabelige personale er fortsat i 2013. Første fase er implementeret med bl.a. én samlet intranetindgang til information om rekruttering, ansættelse og forfremmelse. I 2013 har der været fokus på kriterier ved rekruttering og forfremmelse, karriererådgivning til ph.d.-studerende samt opstart af et mentorprogram for yngre forskere.

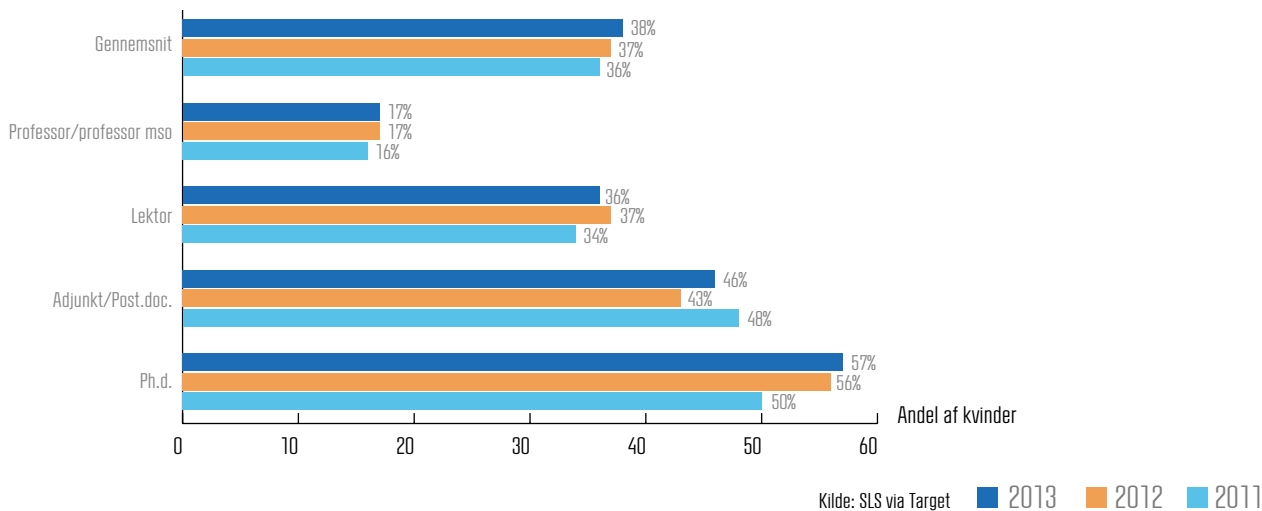
FIG. 18: ANDELEN AF NYANSATTE VIP'ER MED UDENLANDSK BAGGRUND 2009 - 2013



Der har siden 2011 været en stigende andel af nyansatte VIP med andet statsborgerskab end dansk.

Kilde: UNI-C

FIG. 19: ANDELEN AF KVINDelige FORSKERE (2011- 2013)



Andelen af kvindelige forskere er i gennemsnit steget lidt i 2013 i forhold til 2012. Som det fremgår af figuren, dækker gennemsnittet over forskellige stillingskategorierne imellem.

Mentorprogrammet bringer yngre forskere sammen med mere erfarne forskere på tværs af fagligheder og institutter.

Endelig har der været fokus på juridiske aspekter af ligestilling, herunder bedømmelsesprocesser, lønstatistik og personalepolitik. CBS har fulgt op på den seneste ændring af Ligestillingsloven med en handlingsplan for kønsdiversitet i ledelsen på CBS i 2013-2017. Målet er at opnå en mere ligelig fordeling mellem kønnene på de forskellige ledelsesniveauer.

Eksterne bevillinger til forsknings- og uddannelsesaktiviteter

I september blev det offentliggjort, at Mirjam van Praag fra Amsterdam Universitet er nyudnævnt Mærsk Mc-Kinney Møller-professor i entreprenørskab på CBS. Det blev gjort muligt via en bevilling på 40 mio.kr. fra 'A. P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal'. Med bevillingen følger

yderligere et antal ph.d.- og post.doc.-stillinger, der bliver slået op i 2014.

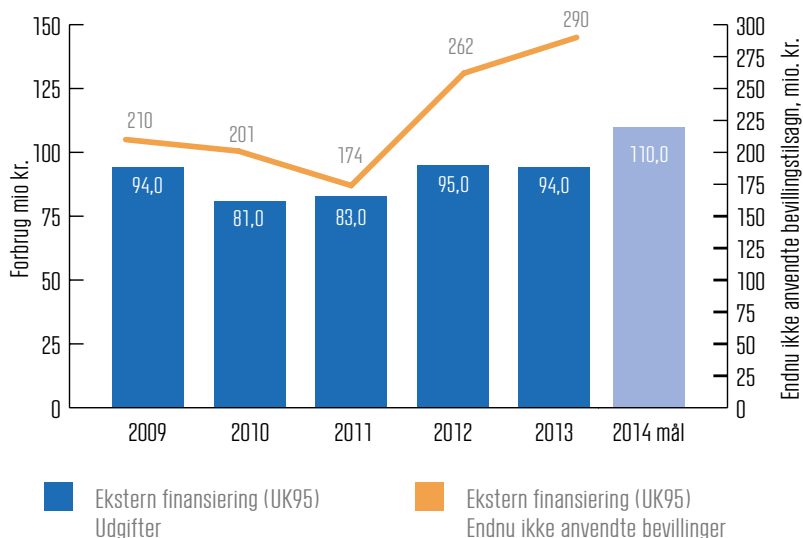
Villum Fonden har i 2013 givet tilsagn om godt 15 mio. kr. til et 5-årigt VELUX professorat i Corporate Sustainability. Professoratet er gået til den internationalt anerkendte forsker Jeremy Moon, som skal være med til at markere og styrke CBS' forskning i virksomhedernes rolle i økonomiske og miljømæssige aspekter af bæredygtighed. Det understøtter CBS' strategiske satsning omkring bæredygtighed. Samtidig giver det øget mulighed for at samarbejde med forskere fra forskellige discipliner på projektet og sikrer et inspirerende studiemiljø.

I december modtog BiS-plattformen Maritime 20 mio.kr. til det fireårige forskningsprogram 'Det Blå Danmarks konkurrencemæssige udfordringer og strategiske udviklingsmuligheder'. Det er Den Danske Maritime Fond og

fem institutter fra CBS, der står bag finansieringen. I arbejdet med at samle og udvikle de maritime forsknings- og undervisningsaktiviteter i CBS Maritime, har CBS været i intens dialog med de maritime erhverv i Danmark, bl.a. gennem et større udredningsarbejde om, hvordan CBS' forskning kan bidrage til at udvikle erhvervets konkurrenceevne i en tiltagende globaliseret verden. Forskningsprogrammet omfatter syv treårige ph.d.-projekter og fem kortlægningsprojekter

Til sidst er at nævne CBS' ansøgninger til Det Frie Forskningsråd, som resulterede i bevillingstilsagn med en succesrate på 22 pct. i 2013. Blandt bevillingerne var en af de eftertragtede Sapere Aude Forskningslederbevillinger. I alt skal 6,7 mio. kr. over en årrække sikre sociologiske studier af, hvordan de finansielle markeder er påvirket af masseadfærd. Bevillingen er givet under Det Frie Forskningsråds karriereprogram, der tildeles meget talentfulde forskere,

FIG. 20: EKSTERN FINANSIERING: FORBRUG OG ENDNU IKKE ANVENDTE BEVILLINGER



Kilde: Navision via Targit

Figuren viser forbrug på eksternt finansierede projekter (UK95) og donationer samt endnu ikke anvendte bevillinger på UK95. Endnu ikke anvendte bevillinger på UK95 er den del af allerede modtagne bevillingstilsagn, som ikke er brugt endnu. Det er altså et udtryk for, hvor stor eksternt finansieret projektaktivitet CBS kan afholde i fremtiden uden at modtage nye eksterne bevillinger.

Det er ikke muligt at sammenholde udvikling i endnu ikke anvendte bevillinger fra 2012 til 2013 direkte med omkostninger på eksternt finansierede projekter og nye bevillingstilsagn i 2013. Evt. restbevillinger fra projekter, der er lukket i 2013, vil ikke være indeholdt.

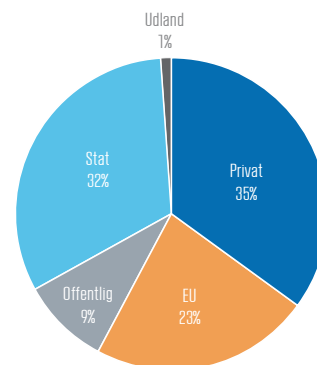
Opgørelsen af endnu ikke anvendte bevillinger 2009-2012 er estimeret og er således ikke revideret. Opgørelsen for 2013 er revideret på baggrund af regnskabet, jf. regnskabets note 8.

FIG. 21: BEVILLINGSTILSAGN I 2013 TIL EKSTERNT FINANSIEREDE PROJEKTER

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn i 2013	Andel
Privat	43.520.019	35%
EU	29.118.124	23%
Offentlig	11.196.930	9%
Stat	40.093.930	32%
Udland	1.335.708	1%
	125.264.711	100%

Kilde: Navision Sag

Tabellen viser bevillingstilsagn, der er registreret i CBS' regnskabssystem, og hvordan de fordeler sig på bevillingsgiverkategorier.



typisk på lektorniveau, og sigter på at udvikle deres forskningsledereverner.

Som figur 20 viser, nåede CBS ikke målet om et forbrug på eksternt finansierede forskningsprojekter på 100 mio.kr. Det giver grund til ekstra fokus på, hvordan eksterne midler bliver brugt. Figuren viser samtidig, at CBS har haft stor succes med tiltrækning af nye bevillinger og således er den samlede beholdning af bevilgede, men endnu uforbrugte eksterne midler til konkrete forskningsprojekter vokset til 290 mio. kr.

Finansiering: fra EU til CBS

Også ansøgningsrunden til det nuværende EU-forskningsprogram (FP7) har været succesfuld. CBS har indsendt 37 ansøgninger, og den samlede succesrate var på 27 pct. Ansøgningerne var ligeligt fordelt mellem social science og de mere tekniske programmer, men det var social sciences, der opnåede flest bevillinger.

Det næste forskningsprogram lanceres i 2014, og allerede i september 2013 afholdt CBS konferencen Horizon 2020 om samfundsvidenskabs og humanioras betydning i det nye program. Konferencens tilrettelæggelse blev gjort mulig med en betydelig indsats fra adjungeret professor og EU-parlamentsmedlem Britta Thomsen.

Netværk baner vejen for eksterne forskningsmidler

CBS har i 2013 forhandlet om deltagelse i netværket creoDK og bliver medlem i 2014. CreoDK er KU's, DTU's og Region

Hovedstadens fælles EU-forskningskontor i Bruxelles. Kontoret arbejder på at opnå større indflydelse på EU's forskningsaktiviteter. Deltagelse i netværket vil øge CBS' muligheder for at komme tættere på EU's mange midler, ligesom det vil styrke det regionale partnerskab mellem CBS, DTU, KU og Region Hovedstaden.

Der arbejdes samtidig på øget internationalisering af forskningsstøtten via den amerikanske netværksorganisation 'Society of Research Administrators International'. Organisationen har 4.500 betalende medlemmer, hvor hovedparten er fra Nordamerika og Canada. CBS er valgt til det kommende formandskab (treårigt) for den internationale sektion. Universitetet får dermed mulighed for at udbygge netværket til forskningsinstitutioner over hele verden, ligesom formandskabet vil eksponere CBS over for forskningsstøttmiljøer verden rundt.

International evaluering af ph.d.-skoler

I sommeren 2013 blev en international evaluering af ph.d.-skolerne sat i gang. De tre skoler blev oprettet i 2008, hvor målet med reorganiseringen var at skabe kritisk masse og styrke kvalitetssikringen af ph.d.-programmerne. Evalueringen er en oplagt mulighed for selvrefleksion og feedback på styrker og svagheder ved CBS' forskeruddannelse. Første del af evalueringen, der er en selvevalueringsrapport, afsluttes primo 2014, og hele processen afsluttes i 2014. Den endelige evalueringsrapport forventes at se på

optagelse, gennemførelsestid, internationalisering, kursustilbud, vejledning, bedømmelseskriterier og -procedurer samt studiebetingselser.

Karriererådgivning til ph.d'er

Karriererådgivning til yngre forskere er styrket. Det er sket som et led i implementeringen af EU Charter for Researchers, hvor CBS har EU Kommissionens anerkendelse for at tilbyde gode arbejdsvilkår og karriereudviklingsmuligheder til forskere. En treårig forsøgsperiode er nu i gang, og en PhD Placement Officer er blevet ansat for at styrke rådgivningen om karriere og karrieremuligheder efter endt forskeruddannelse. De yngre forskere vil også blive tilbudt kurser i formidling og rådgivning om ansættelsessituationer.

Opbygning af internationalt stærke forskningsmiljøer

Siden 2008 har CBS af egne midler øremærket i alt 30 mio. kr. til udvikling af stærke forskningsmiljøer inden for seks fagligt afgrænsede områder. Målet er at styrke universitetets internationale omdømme gennem langvarige og fokuserede investeringer i lovende, dynamiske og samarbejdende miljøer, der kan skabe internationalt anerkendte forskningsresultater.

De seks miljøer er:

- > Financial Risk Management
- > Strategic Management and Globalization
- > Open Innovation Search and Entrepreneurship
- > Sources of National Institutional Competitiveness

- › Design and Governance of Economic Institutions
- › Translation Processes and Translation Systems

I 2013 blev der iværksat en indsats for at sikre en bredere formidling af miljøernes forskningsresultater.

Efter en femårig periode er udviklingsstøtten til de seks miljøer nu løbet ud, og miljøerne er indlejret i værtsinstitutternes aktiviteter. Det har været en succesrig satsning, og derfor har direktionen besluttet fortsat at arbejde med at skabe forskning af højeste kvalitet inden for udvalgte områder i en fornyet satsning.

Gennem 2013 har der været en længere udvælgelsesproces, og i december blev det besluttet at tildele to nye miljøer ekstra midler med henblik på at levere forskning på højt internationalt niveau. De to udvalgte forskningsområder er:

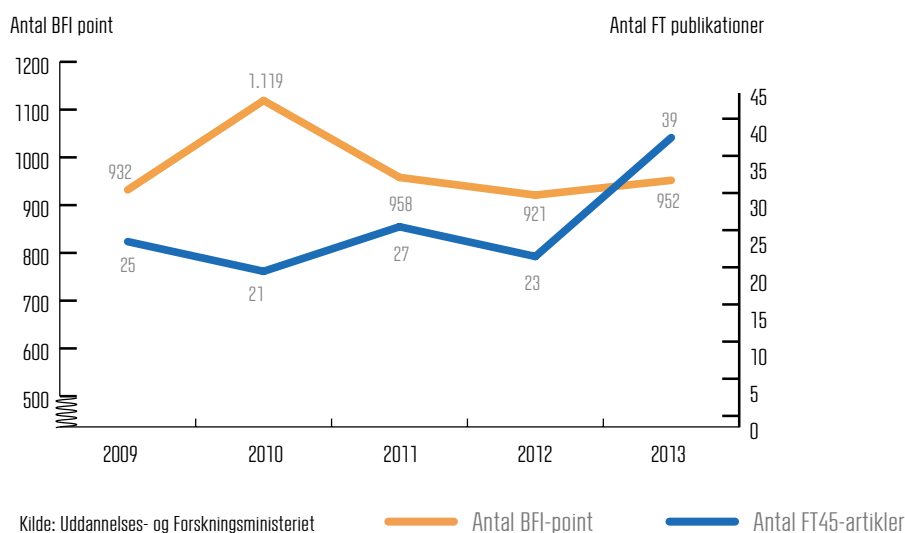
- › Human Capital, Organizational Design and Performance
- › Governing Responsible Business

Institutstrategier sat i værk

For at sikre at institutterne understøtter universitetets overordnede strategier, blev der i 2012 formuleret institutstrategier. På forskningsområdet har implementeringen af institutstrategierne i 2013 fokuseret på ekstern forskningsfinansiering, forsker-

uddannelse samt publicering. Særligt har indsatsen for at opfylde de ambitiøse mål om at fordoble de eksterne forskningsbevillinger over de næste 10 år været grundigt overvejet. Samtlige institutter har i 2013 forholdt sig til den overordnede handlingsplan for tiltrækning af eksterne midler, og de enkelte institutters rolle i den plan er konkretiseret. Forskningsdekanen har desuden fortsat den løbende dialog med lederne om forskningsmiljøernes publiceringsresultater og -strategier. Ultimo 2013 er relevante parter begyndt på en fokuseret dialog om en samlet ph.d.-strategi.

FIG. 22: UDVIKLINGEN I PUBLIKATIONSPONT SAMMENHOLDT MED UDVIKLINGEN I FT45 PUBLIKATIONER



Antallet af BFI-point svarer til de tal, der er indberettet til ministeriet i perioden 2008 – 2012, således at antallet af point der er registreret i det enkelte år vedrører publikationer, der er udgivet i året forud. Da publikationsprocessen også er lang, viser tallene et forsinket billede af udviklingen i publikationsmønstret og i antallet af videnskabelige medarbejdere.

Figuren viser, at produktionen af BFI-point varierer fra år til år på et niveau på mellem 900 og 1.000 point med 2010 som en undtagelse med ca. 1.100 point. BFI-tallet for 2013 viser en stigende tendens samtidigt med, at der er sket en markant stigning i antallet af FT45-artikler. Det tyder på, at det er lykkedes CBS at hæve kvaliteten i form af FT45-publikationer samtidigt med, at niveauet af BFI-publikationer er fastholdt.

Opgørelsesmetoden i figuren afviger i forhold til udviklingskontraktens mål 6.2 af FT45 artikler. I denne figur opgøres for hvert enkelt år, mens opgørelsen i udviklingskontrakten er summen af to år. Ligeledes kan opgørelsen af BFI-point i udviklingskontraktens mål 6.1 heller ikke sammenlignes umiddelbart. Figuren viser BFI-point samlet, mens udviklingskontrakten viser BFI-point, der er udløst på det samfundsvidenskabelige område.

OVERSICHT OVER INSTITUTTER

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 bl.a. 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. Fx undersøges arbejdsdelingen mellem universiteter, biotech-firmaer og medicinalproducenter ved udviklingen af nye lægemidler.

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Instituttet er et tværvidenskabeligt 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. Det gælder bl.a. de udfordringer, der ligger i den rolle, sproget spiller i den intersproglige og interkulturelle kommunikation, i den rolle sprog og kulturkompetencer spiller i organisationer, og den betydning sprog og kultur har i kommunikationsteknologien. Endeligt gælder det 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) og selskabsledelse i et internationalt perspektiv (Corporate Governance) samt fritids-, kultur- og turismevirksomhed. Instituttet forsker også i nye vækstøkonomier (Emerging Markets) herunder Østeuropa, Rusland, Indien og Kina med særlig vægt på Asienområdestudier.

Institut for It-ledelse

Instituttets medarbejdere forsker og underviser inden for krydsfeltet mellem it og forretning. Særligt fokus på 'social media management', det kontantløse samfund, Internet of Things, Open Big Data og it i virksomhedssammenlægninger.

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 bl.a. 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 bl.a. i temaer som teknologi og innovation, finansiell regulering, institutionel konkurrenceevne, relationer mellem civilsamfund og erhvervsliv, offentlig-private partnerskaber, samt europæisk og global governance.

ADMINISTRATION

Fokus på kerneydelser

I 2013 har især it-understøttelse af studieadministrationen og udvidelse af undervisnings- og studiefaciliteterne på CBS præget administrationen. Samtidig har CBS fastholdt en meget stram prioritering af de administrative ressourcer, således at den mindre stigning er gået overvejende til understøttelse af kerneproduktionen forskning og undervisning. Det ses ved, at den administrative stab ikke udvides i samme tempo som det videnskabelige personale (fald i TAP/(VIP+DVIP)-ratioen på 5,5 pct. fra 2012-2013).

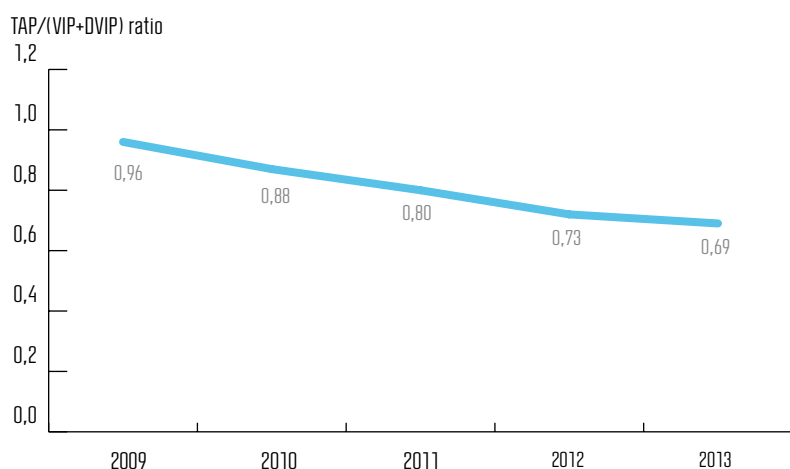
Nyt studieadministrativt system er gået i luften

Som planlagt har CBS i 2013 indført STADS som det nye studieadministrative system. Det er sket til tiden, inden for budgettet og i den forventede kvalitet. Lanceringen af systemet har været en stor opgave for CBS og har krævet et meget tæt samarbejde mellem studieadministrationen og it-organisationen. Implementering er derfor også et udtryk for et vellykket samarbejde på tværs af CBS' forskellige afdelinger. Ibrugtagningen af STADS kræver dog oplæring af en række decentrale brugere, hvorfor en række opgaver i en

overgangsperiode vil tage lidt længere tid end ellers. Der er fuldt fokus på at reducere gener for brugerne samt at korte tilpasningsperioden mest muligt ned, men det er ikke lykkedes helt at undgå gener for brugerne i den indledende fase.

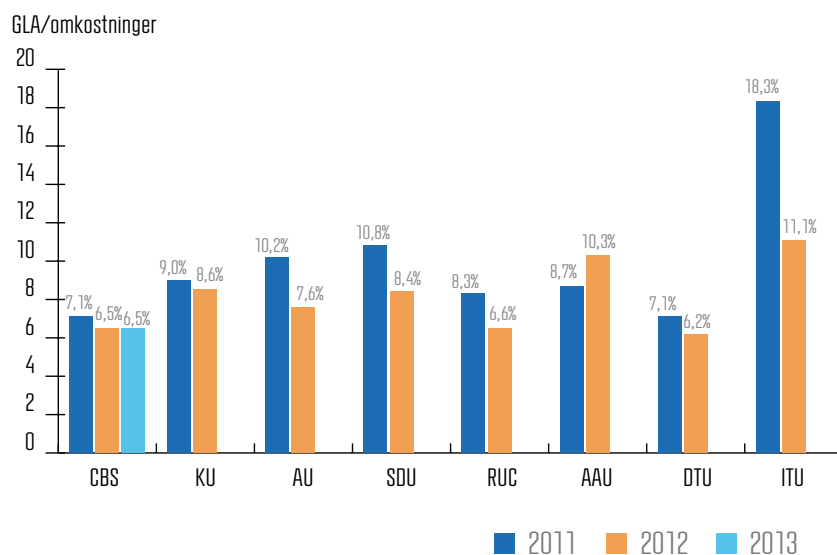
I 2014 vil CBS gennemføre en større ændring af processen omkring skema- og eksamensplanlægningen. Her vil integrationen af STADS til øvrige it-systemer på CBS spille en central rolle. Og et stærkt samarbejde på tværs af de forskellige administrative enheder på CBS vil igen være en helt central forudsætning for succes.

FIG. 23: UDVIKLING I TAP ÅRSVÆRK 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 antal årsværk for den samlede medarbejderbestand.

FIG. 24: UNIVERSITETERNES GLA-PROCENT


Figuren viser universiteternes GLA- procent (generel ledelse og administration i forhold til samlede omkostninger) i årene 2011 - 2012. 2013-tal for de øvrige universiteter er endnu ikke offentliggjort.

Nye campusfaciliteter

I 2013 har CBS indviet tre nye auditorier ved Flintholm Station med ca. 600 undervisningspladser. På det eksisterende campus er tre nye undervisningslokaler taget i brug, og to nye kontorlejemål er indviet. Herudover er der igangsat etablering af flere studiepladser på både Porcelænshaven og Dalgas Have, og der er indgået lejeaftale om at gøre brug af en ny stor undervisningsbygning på i alt 6.500 kvadratmeter – den skal fra 2015 være CBS' nye kandidatus. Dermed har CBS realiseret første fase af den campusstrategi, som blev formuleret i 2011.

Det næste store skridt vil være en større udbygning på Solbjerg Campus. I 2013 har CBS i tæt samarbejde med Frederiksberg Kommune og Metroselskabet med økonomisk støtte fra Realdania igangsat arbejdet med en masterplan for udviklingen af området mellem Falkoner Allé og Fasanvej. Masterplanen forventes afsluttet i 2014 og vil danne udgangspunkt for udbygningen af campus.

Sprogpolitik er tilpasset øget internationalisering

Med et støt stigende antal internationale studerende og videnskabelige medarbejdere har der været behov for at forny den eksisterende sprogpolitik. I år nedsatte direktionen et sprogudvalg, der fik til opgave at lave en revideret sprogpolitik. Det mundede i 2013 ud i en rapport med en række anbefalinger til sprogpolitik. I 2014 skal politikken omsættes i konkrete tiltag.

Evaluering af administrativ reorganisering

I 2013 gennemførte CBS en evaluering af omorganiseringen af en række administrative funktioner, som blev gennemført i 2011. Evalueringen blev ledet af en bredt sammensat styregruppe. Den overordnede konklusion var, at den nye administrative organisering opfattes som en forbedring på mange områder. Samtidig identificerede evalueringen også områder, hvor der var rum for forbedring.

Direktionen har tilsluttet sig evalueringens konklusioner. Alle de evaluerede enheder har udarbejdet handlingsplaner på baggrund af evalueringen, som de respektive direktionsmedlemmer følger op på ift. deres enheder. Herudover har direktionen udpeget en række tværgående emner, som hele direktionen vil følge op på. Endelig er det besluttet, at evalueringen skal gentages igen i 2015.

FORMIDLING

Forskning bliver synliggjort

CBS lægger et stort arbejde i at gøre forskningen synlig. Kanalerne til forskningsformidling kan eksempelvis være undervisning, artikler, bøger, ph.d.-afhandlinger, ekspertdatabasen på cbs.dk, interviews, foredrag, kronikker og debatindlæg, BiS-platforme og de mange konferencer, der bliver afholdt. Forskere, der er tilknyttet CBS, opfordres til formidling, heriblandt deltagelse i den offentlige debat. De kan få rådgivning via External Affairs, der også håndterer de daglige henvendelser fra pressen, når journalister har brug for hjælp til at finde den rigtige ekspert til en artikel, ligesom External Affairs kontakter medier med spændende forskningsnyheder fra CBS.

I 2013 er igangsat et projekt 'Synlig Forskning' med et eksternt kommunikationsbureau, som skal være med til at pege på forskningsprojekter, der har haft en klar relevans for praksis i virksomheder. Relevans, som understøttes af tydelige resultater. Det skal munde ud i et konkret produkt til fremvisning, som forventes at være klar i 2014.

Seminarer om god forskningsformidling

Der er afholdt seminarer om forskernes forhold til pressen, hvor en række af CBS' mest benyttede forskere gav deres syn på, hvordan pressen håndteres. Intentionen med seminarerne har været at stimulere den kollegiale debat om, hvordan forskerne agerer bedst i medierne.

CBS opfordrer til formidling

Formidling af viden står højt på CBS' dagsorden. I 2013 er der blevet afholdt en række medietræningskurser for både dansksprogede og internationale forskere. Det er External Affairs i samarbejde med eksterne bureauer, der ruste forskerne til at formidle.

I 2013 gennemførte CBS for tredje år i træk et review af CBS i pressen på baggrund af principperne for god forskningsformidling i Singapore Statement on Research Integrity. Prodekanen for forskningsformidling er tovholder for reviewet og det viser igen i år, at der er belæg for, at CBS-forskere kender og respekterer spillereglerne for kontakten til den danske presse.

CBS-forskere har de seneste år fået priser for deres evner til at formidle. I år modtog to forskere fra CBS DSEB's Forskningsformidlingspris. Det var hhv. prodekan for forskningsformidling Flemming Poulfelt og professor Kristian Kreiner, der modtog dem. Priserne understreger, at forskningsformidling vægtes højt på CBS.

CBS i pressen

Infomedias database viser, at forskere eller talpersoner fra CBS var citeret i danske medier knap 19.000 gange i 2013. Cirka halvdelen af omtalerne er på netmedier. Ca. en tredjedel er i landsdækkende og regionale dagblade. Resten er fordelt på fagblade, magasiner og radio/tv. CBS oplever en faldende tendens i medieomtalen. Fra 2012 til 2013 er medieomtalen faldet med cirka 10 procent, dog til et niveau på højde med 2010. Fluktuationer er normale. Der kan være flere årsager til udviklingen, bl.a. et øget fokus på kvalitet i forskningsformidling i massemedier, ligesom manglende muligheder for overvågning af ikke-danske medier kan have effekt på tallene.

Cbs.dk fik i 2013 en vigtigere rolle end tidligere i formidling af forskning og nyt fra CBS. Cbs.dk er den officielle mediekanal og rygrad i kommunikationen fra CBS og suppleres i mediebilledet af det redaktionelt uafhængige nyhedsmedie CBS Observer. I 2013 producerede External Affairs 132 nyheder, som også var i forsiderotation på cbs.dk. Størstedelen af nyhederne havde fokus på forskningsrelaterede emner og

strategiske fokusområder som Business in Society-platformene. Cbs.dk blev i 2013 blandt andet anvendt til den første journalistiske bearbejdning af peer reviewed forskning fra World Class Research Environments. Et eksempel var forskning, som viser, at forbrugere overvurderer risiko for forsikringskader, som gav omtale i Politiken, og en historie om muligheder i teknologilicenser, som gav omtale på videnskab.dk.

Ud over forskningsformidling satte CBS scenen i 2013 med flere historier i medierne relateret til driften af CBS. Nogle eksempler: Rektor Per Holten-Andersen gav interview til Børsen om data fra CEBR, som viste, CBS' dimittender er attraktive for erhvervslivet; A.P. Møller-professoratet gav i to omgange omtaler i hhv. Berlingske og Børsen; et forskningsprogram finansieret af den Danske Maritime Fond gav omtale på bl.a. Business.dk; forsknings-samarbejdet Fra Rio til Roskilde sammen med Roskilde Festival gav omtaler i P1 Morgen og flere landsdækkende aviser. CBS' uddannelser har desuden været i fokus. Bl.a. har GLOBE-uddannelsen fået mediefokus i flere omgange i Berlingske Tidende for sit internationale perspektiv; adgangsbegrænsningen på alle studier og høje adgangskvotienter på International Business og International Business and Politics fik stor mediedækning i sommer. Der har ikke været større, kritiske mediesager i 2013.

Der var i 2013 flere store mediehistorier baseret på ekspertviden og forskningsformidling fra CBS i 2013. Den største medieomtale var i forbindelse med offentliggørelsen af rapporten fra Udvalget om Finanskrisens Årsager, populært kaldet Rangvid-udvalget navngivet efter udvalgets formand og CBS-professor Jesper Rangvid. Udvalget havde desuden fra CBS professor Finn Østrup, professor Peter

Møgelvang-Hansen og bestyrelsesformand Peter Schütze som medlemmer. Tilsammen stod udvalgsarbejdet, formandskabet og mediernes fokus på emnet for 7-10 procent af CBS' medieomtale.

Forskere har desuden med debatindlæg og kronikker gjort en aktiv indsats for at synliggøre CBS-forskning frem for at vente på, at journalisterne ringer og beder om en ekspert-udtalelse.

Velbesøgt 'Forskningens Døgn'

Igen i 2013 deltog CBS i Forskningens Døgn. CBS allierede sig med Dansk Journalistforbund og stod for arrangementet "Hvordan bruger pressen ekspertkilder bedst". Omkring 50 journalister mødte op. Herudover var der foredrag om offentligt lederskab og nye samarbejder mellem universiteter og medicinalindustrien. En række CBS-forskere deltog desuden 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.

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING I 2013

Modtagere til DSEB's og CBS' priser

DSEB's Forskningspris

David Lando, professor, Institut for Finansiering
Leonard Seabrooke, professor, Department of Business and Politics

DSEB's Forskningsformidlingspris

Netværket Ledelse i Byggeriet, v. professor Kristian Kreiner, Institut for Organisation
Flemming Poulfelt, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

DSEB's to Undervisningspriser

Gruppepris:
Teamet bagved Introductory Managerial Economics:
Eric Bentzen, lektor, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi
Carsten Scheibye, ph.d.-studerende, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi
Kjeld Tyllesen, adjunkt, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi
Victor Lund, adjunkt, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Individuel pris:
Tamas Vamosi, lektor, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

CBS' Undervisningspris

Peter Holdt Christensen, lektor, Institut for Strategi og Globalisering
Ken L. Bechmann, professor, Institut for Finansiering

CBS' Studenterpris

CBS Wine:
Peter Buch Hansen
Thor Jensen Mårup
Asbjørn May
Morten Tarris

Individuelle priser:
Nadia Al Zagir
Sebastian Damm

CBS' Administrationspris

Tine Silfvander, fag administrator, Department of International Business Communication
Lidija Omeragic, kontorfuldmægtig, Økonomisupporten

Øvrige Priser

Gunnar V Holms legat (legatet gives til studerende med højeste karakter)
Christian Garmann Jensen
Johanna Martha Winkler

Hugo Evers & Co's Studiefond (studielegat til udlandsophold)
CBS stud. Nadia Villadsen, cand.soc. i Service Management

Nykredits Forskningspris

David Lando, professor, Institut for Finansiering

Nykredits pris for yngre forskere

Robert Strand, adjunkt, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Tietgenprisen

Ulf Nielsson, adjunkt, Institut for Finansiering – (nu lektor)

Eliteforsk priser til studieophold ved internationale topuniversiteter

Rasmus Koss Hartmann, ph.d.-studerende, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi
Kristin Brandl, ph.d.-studerende, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

Ph.d. Cup 2013

Maja Rosenstock, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse har i sin ph.d.-afhandling: 'CSR – hvor svært kan det være' undersøgt Coops CSR-arbejde, og for formidlingen af dette arbejde er hun udpeget som en vinderne i Informations Ph.d. Cup 2013.

Samfundslitteraturs særpris

Christian Frankel, lektor, og Kjeld Schmidt, professor mso, begge Institut for Organisation, har modtaget prisen for en projekttid til en lærebog om det håndværk, der ligger i at gennemføre en god organisationsanalyse.

Priser uddelt ved Academy of Management konferencen, Orlando, USA 2013

Karin Strzeletz Ivertsen, ph.d.-studerende ved Institut for Organisation vandt en 'Best Reviewer Award' i Technology and Innovation Management (TIM) afdelingen.

Anna Gerstrøm, videnskabelig assistent, Institut for Organisation, vandt en 'Best Doctoral Student Paper Award' med titlen: 'Surviving death: How members of a bankrupted bank narrate legacy organizational identities' i Organization Development & Change (ODC) afdelingen.

Rasmus Koss Hartmann, ph.d.-studerende, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, modtog 'Best Paper proceedings'-prisen på baggrund af sit medforfatterskab til artiklen: 'Opening Innovation in Regulation inside Government: The Contribution of Innovative Users'.

Britta Gammelgaard, professor mso, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi modtog i 2013 prisen: 'Journal of Supply Chain Management' s pris for 2012 Associate Editor Appreciation Award', som anerkendelse for hendes indsats som tilknyttet redaktør på tidsskriftet.

Harvard Business School pris

Per H. Hansen, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, vandt The Henrietta Larson Article Award for artiklen: 'Business History: A Cultural and Narrative Approach' . Prisen tildeles årligt af Harvard Business School for årets bedste artikel publiceret i tidsskriftet: the Business History Review.

European Conference of Information Systems 2013, Utrecht, Holland

Arisa Shollo, adjunkt Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi og Ioanna Constantiou, lektor Institut for IT Management, vandt ved den største europæiske IT-konference (ECIS) 'best paper'-prisen for artiklen: 'IT Project Prioritization Process: The Interplay of Evidence and Judgment Devices' inden for emnet beslutningsprocesser i it- afdelinger.

Europæiske priser for forskning i finansiering

Lasse Heje Pedersen, professor ved Institut for Finansiering fik i 2013 tildelt to europæiske priser. The Banque de France – Toulouse School of Economics Prize (BDF-TSE Prize), der tildeles en yngre forsker tilknyttet en europæisk institution som anerkendelse for bidrag med centrale begreber til forståelse af pengepolitik og finansiering. Samtidig fik Pedersen tildelt the Whitebox Prize som medforfatter til artiklen: 'Time Series Momentum', publiceret i Journal of Financial Economics. Prisen er en anerkendelse af forfatternes centrale bidrag af relevans for såvel den finansielle litteratur som for investerings-samfundet.

International pris for turisme forskning

Alexander Josiassen, lektor, Institut for Afsætningsøkonomi, modtog årets mest prestigefyldte pris inden for turismeforskning: The Charles R. Goeldner Article of Excellence Award. Prisen tildeles som anerkendelse for Josiassens samlede bidrag til turisme forskningen, herunder for sit medfatterskab til artiklen: 'Identifying and Ranking the Determinants of Tourism Performance: A Global Investigation' udgivet i the Journal of Travel Research, 2012.

Strategic Organization's pris - SO! What

Martin Kornberger, professor mso ved Institut for Organisation, vandt i 2013 tidsskriftet Strategic Organization's pris SO! What for årets bedste essay publiceret i tidsskriftet: Prisen er tildelt Kornberger som medforfatter til artiklen: 'Strategy as practice?' som anerkendelse for artiklens centrale bidrag til forskningsfeltet.

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 universitetets udvikling,

drift og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i loven, godkendt af uddannelsesministeren. CBS har en enstrengt 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.

Rammer for bestyrelsens arbejde

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. CBS revideres, som statslig selvejende institution, af Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2013 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen er sammensat af en blanding af udpegede eksterne medlemmer og valgte interne medlemmer, der vælges af ansatte

og studerende. Bestyrelsen fik i 2013 to nye medlemmer; studerende Anne Marie Larsen blev valgt som nyt medlem af de studerende. Alfred Josefsen blev udpeget som nyt eksternt bestyrelsesmedlem af bestyrelsens udpegningsorgan. Ved udpegning af nye eksterne medlemmer er der med CBS' vedtægt fra 2012 indført ny procedure for udpegningen. Tidligere var bestyrelsen selvsupplerende. Den nye procedure skal dels sikre, at bestyrelsen ikke længere alene kan udpege nye bestyrelsesmedlemmer og dels at der opnås større transparens i udpegningsproceduren. Med den nye procedure er der etableret to udvalg under bestyrelsen; et indstillingsorgan og et udpegningsorgan. Proceduren er herefter, at bestyrelsen offentliggør en profilbeskrivelse for det nye medlem. Med udgangspunkt i den offentliggjorte profil kan alle præsentere forslag til indstillingsorganet, der ligeledes af egen drift kan indstille kandidater. Indstillingsorganet sikrer, at de indstillede kandidater imødekommer de i CBS' vedtægt opstillede krav til eksterne bestyrelsesmedlemmer (jf. § 5, stk. 2, i CBS' vedtægt). Herefter indstiller indstillingsorganet et antal kandidater til udpegningsorganet, der foretager den endelige udpegning. I udpegningen skal organet være opmærksom på kønsdiversiteten blandt bestyrelsens udpegede medlemmer – CBS' bestyrelse har besluttet at mindst 2 ud af de 6 eksterne medlemmer skal være fra det underrepræsenterede køn.

I 2013 havde bestyrelsen for første gang mulighed for at benytte den nye procedure, da der skulle udpeges et medlem til erstatning for Klaus Holse, der afsluttede sit virke i bestyrelsen efter udløb af den lovbestemte funktionsperiode på maksimum 8 år.

Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer blev etableret pr. 1. februar 2013 og består af følgende medlemmer:

Indstillingsorgan:

Bestyrelsesformanden (Peter Schütze), et valgt bestyrelsesmedlem udpeget af CBS' bestyrelse (Christian Refshauge), et medlem af bestyrelsen for DSEB (Birgit Aagaard-Svendsen), næstformanden for Akademisk Råd (Keld Laursen).

Udpegningsorgan:

Den samlede CBS bestyrelse, et medlem udpeget af Akademisk Råd blandt CBS' medarbejdere og studerende (Jens Frøslev Christensen), et medlem udpeget af Danish Society for Education and Business (DSEB) bestyrelse (Per Bremer Rasmussen).

Mere medinddragelse

Folketinget vedtog i juni 2011 en revideret universitetslov som bl.a. fordrer tydeliggørelse af medinddragelse af studerende og medarbejdere i universitetets virke. Den primære medinddragelse af studerende og medarbejdere sker fortsat gennem de valgte kollegiale organer; studienævn, ph.d.-udvalg, akademisk råd og bestyrelsen. Derudover er tre formelle tiltag indskrevet i CBS' vedtægter – etableringen af institutfora på institutter, Akademisk Råd's årlige beretning til bestyrelsen, der præsenteres for bestyrelsen af medlemmer af rådet, og som bestyrelsesformanden efterfølgende replicerer på ved et møde i rådet, samt et kodeks for god ledelse herunder retningslinjer for medinddragelse af medarbejdere og studerende. Udover de formelle tiltag er det fortsat en tradition på CBS, at studerende og medarbejdere inddrages i både stående udvalg og ad hoc-udvalg, bl.a. når det gælder udvikling af campus, udvikling af studenterrettede IT-initiativer, samt udvikling af svar på politiske udfordringer.

Tidlig deadline på Årsrapport 2013

For at øge kvaliteten af bestyrelsens drøftelser af det forgange års økonomiske og faglige resultater blev det i 2013 besluttet at fremrykke årsafslutningen, således at bestyrelsen allerede på årets første møde i 2014 kan drøfte og godkende årsrapporten. Det var samtidig forventningen, at en fremrykket årsafslutningsproces ville optimere proces og arbejdsgange i forbindelse med årsafslutning.

Bestyrelsen accepterede samtidig, at et enkelt mål i udviklingskontrakten ikke vil være opgjort ved bestyrelsens behandling af årsrapporten. Målet vedr. opnået placering på UT-Dallas-listen (indikator 6.2) kan først opgøres efter årsrapportens godkendelse. CBS har dog vurderet, at målet ikke er væsentligt for, at årsrapporten ved godkendelse giver et retsvisende billede af CBS' samlede virksomhed.

DIREKTIONEN 2013



Rektor
Per Holten-Andersen



Forskningsdekan
Alan Irwin



Uddannelsesdekan
Jan Molin



Universitetsdirektør
Peter Jonasson

BESTYRELSEN 2013



Formand for bestyrelsen,
Peter Schütze



Næstformand for
bestyrelsen,
koncerndirektør TDC A/S,
Eva Berneke



Adm. direktør, DI,
Karsten Dybvad



Partner, Flensby &
Partners,
Lisbeth Thyge Frandsen



Adm. direktør, Norges
Forskningsråd,
Arvid Hallén



Foredragsholder og
ledelseskonsulent,
Alfred Josefsen



Professor, Institut for
Finansiering,
David Lando*



Lektor, Institut for
Organisation,
Morten Thanning
Vendelø*



Chefkonsulent
Evalueringenheden, CBS,
Jakob Ravn*



Stud.merc.(dat)
Christian Kongsbak
Refshauge*



Stud.merc.(pol)
(International Business
and Politics)
Anne Marie Larsen*

Følgende udtrådte af CBS' bestyrelse i 2013:
CEO, SimCorp A/S Klaus Holse

* Valgt af hhv. CBS' ansatte og studerende

Bestyrelsesmedlemmernes øvrige tillidshverv,
bestyrelsesposter mv. fremgår af CBS' hjemmeside:
<http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse>

AFLØNNING OG HONORERING

Direktionens lønninger, inkl. pension (mio. kr.)

Rektor:	1,5
Universitetsdirektør:	1,2
Forskningsdekan:	1,4
Uddannelsesdekan:	1,3

Honorering af eksterne bestyrelses- medlemmer (1.000 kr.)

Formanden:	182
Næstformanden:	121
Øvrige eksterne medlemmer:	59

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER I 2013	ÅRETS GANG I BESTYRELSEN 2013
Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi og strategi gennem regelmæssige opdateringer. Derudover har bestyrelsen i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2013:	Februar
Strategi Opfølgning, status og afrapportering på CBS' strategi "Business in Society".	Bestyrelsesmøde: Profil nyt eksternt medlem – Strategi eksterne forskningsbevillinger – Det politiske landskab – Årsrapport – Rekruttering af universitetsdirektør – Formandens besøg i Akademisk råd
CBS' økonomiske rammer Regelmæssige budgetopdateringer, godkendelse af budget 2014, godkendelse af regnskab, samt løbende drøftelse af flerårige budgetoverslag, fremadrettet investeringsplan og det finansielle perspektiv for CBS fremadrettet i lyset af gabet mellem regeringens og CBS' ambitioner og CBS' nuværende finansiering.	Marts Ansættelse af ny universitetsdirektør
CBS' campus Løbende drøftelser om optimering af lokaleudnyttelse og udvidelse af campus på kort og lang sigt.	April Bestyrelsesmøde: Årsrapport og årsrevision – CBS' Campus – Forskningsbaseret uddannelse på CBS – Tema: alumni – Tema: de studerendes aktivitetspulje – Nyt eksternt medlem af bestyrelsen (bestyrelsens udpegningsorgan)
CBS' forretningsmodel Analyse af styrker og svagheder ved CBS' nuværende forretningsmodel og identifikation af mulige fremtidige forretningsområder til styrkelse af CBS' finansieringsgrundlag.	Juni Bestyrelsesmøde: Ny ligestillingslov - Budgetopfølgning – Det politiske landskab – National akkreditering – Tema: GLOBE-programmet – Tema: HD- og Master-området
Styring og ledelse Rekruttering af bestyrelsesmedlem og universitetsdirektør. Dialog med medlemmer af Akademisk Råd på baggrund af beretning fra Akademisk Råd. Bestyrelsens selvevaluering og forretningsorden.	September Strategiseminar og bestyrelsesmøde: Uddannelse – Forskning – CBS' forretningsmodel – Strategi – Det politiske landskab – Budgetopfølgning – Tema: BiS-plattorme
Temadrøftelser Bestyrelsen har i løbet af året haft en række temadrøftelser vedr. områder der ligger umiddelbart udenfor bestyrelsens beslutningskompetence, men som har betydning for universitetets langsigtede virksomhed. Drøftelserne fungerer således bl.a. som retningspil for direktionens videre arbejde med disse områder.	Oktober Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – Skitsebudget 2014 – CBS' økonomiske rammer – Det politiske landskab - Forskning - Udviklingskontrakt
Uddannelse og forskning Drøftelse af årlig uddannelsesredegørelse og forskningsredegørelse.	December Bestyrelsesmøde: Budget 2014 – CBS' økonomiske rammer – Det politiske landskab – Budgetopfølgning – Årsrapport 2013 – CBS Executive – Valg af næstformand
Det politiske landskab Drøftelse af politiske initiativer, rigsrevisionsrapporter, lovgivningsinitiativer mv. og CBS' position i forhold til disse. I 2013 inviterede bestyrelsen for første gang to forskningsordførere til at deltage i en åben debat om de fremtidige udfordringer for universitetsområdet. Bestyrelsen ønsker at fortsætte denne dialog fremover.	

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 målostillingen 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, 27. februar 2014

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 27. februar 2014:

Peter Schütze
Formand

Eva Berneke
Næstformand

Karsten Dybvad

Lisbet Thyge Frandsen

Sidsel Green

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Anne Marie Larsen

Jakob Ravn

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 2013, 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 revisionsetik 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 2013 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2013 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. 27. februar 2014

Ernst & Young
Godkendt revisionspartnerselskab

Eskild Jakobsen
Statsautoriseret revisor

RESULTATOPGØRELSE

		2013	2012
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Statstilskud direkte til CBS	2	917.315	920.905
Statstilskud søgt i konkurrence		40.029	44.350
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder		61.688	56.741
Studerendes deltagerbetaling		160.321	149.617
Øvrige indtægter	3	51.478	57.961
Driftsindtægter i alt		1.230.831	1.229.574
Lønomkostninger	4	812.818	753.163
Husleje og ejendomsskatter		81.037	94.860
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		62.305	60.446
Andre driftsomkostninger	5	247.732	265.704
Driftsomkostninger i alt		1.203.892	1.174.173
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		26.939	55.401
Afskrivninger på bygninger	6	17.569	17.114
Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger	6	3.770	7.483
Resultat før finansielle poster		5.600	30.804
Finansielle indtægter		3.092	6.204
Finansielle omkostninger		28.764	33.014
ÅRETS RESULTAT		-20.072	3.994

BALANCE

		31.12.2013	31.12.2012
AKTIVER	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
IT-systemer, licenser mv.	6	1.443	1.468
Immaterielle anlægsaktiver i alt		1.443	1.468
Grunde og bygninger	6	1.009.841	1.024.053
Indretning af lejede lokaler	6	17.198	10.494
Indretning af lejede lokaler under opførelse	6	6.472	-
IT-udstyr mv.	6	6.314	3.285
Materielle anlægsaktiver i alt		1.039.825	1.037.833
Kapitalandele		5.479	479
Huslejedeposita		32.384	24.752
Finansielle anlægsaktiver i alt	6	37.863	25.231
Anlægsaktiver i alt	6	1.079.131	1.064.532
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		31.897	18.994
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		28.894	23.134
Andre tilgodehavender		4.670	12.639
Periodeafgrænsningsposter		4.886	3.017
Tilgodehavender i alt		70.347	57.783
Andre værdipapirer og kapitalandele	9	257.595	254.562
Likvide beholdninger		12.013	104.951
Omsætningsaktiver i alt		339.955	417.295
AKTIVER I ALT		1.419.086	1.481.827

BALANCE

		31.12.2013	31.12.2012
		(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
PASSIVER	Note		
Egenkapital	10	249.645	269.717
Hensatte forpligtelser	11	25.903	23.281
Statslån	7	188.535	188.548
Prioritetsgæld	7,12	613.398	634.575
Mellemværende med staten		15.650	15.650
Langfristede gældsforpligtelser i alt		817.583	838.774
Leverandører af varer og tjenesteydelser		49.503	58.816
Feriepengeforpligtelse		96.600	89.284
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		49.492	47.937
Anden kortfristet gæld		37.879	43.482
Periodeafgrænsningsposter		89.672	105.195
Periodiserede særbevillinger		2.809	5.342
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		325.955	350.056
Gældsforpligtelser i alt		1.143.538	1.188.830
PASSIVER I ALT		1.419.086	1.481.827

PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2013	2012
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	-20.072	3.994
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	21.339	24.597
Ændring i tilgodehavender	-12.564	-14.298
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-21.478	29.984
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	-3.033	-4.562
Pengestrøm fra driftsaktivitet	-35.808	39.715
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-1.786	-492
Investering i materielle anlægsaktiver	-21.520	-5.219
Investering i finansielle anlægsaktiver	-7.633	5.394
Investering i værdipapirer og kapitalandele	-5.000	-250.000
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-35.939	-250.316
Afdrag på prioritetsgæld	-21.178	-18.245
Tilbagebetaling statslån	-13	-5.829
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-21.191	-24.074
Ændring i likviditet i alt	-92.938	-234.674
Likvider pr 1. januar	104.951	339.625
Likvider pr 31. december	12.013	104.951

CBS' samlede kapitalberedskab er pr. 31.12.2013 kr. 269.608 (1.000 kr.).

EGENKAPITALOPGØRELSE

	2013	2012
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital pr 1. januar	269.717	315.723
Indskudt statsforskrivning - tilbageført 2012	-	-50.000
Overført resultat	-20.072	3.994
Egenkapital pr. 31. december	249.645	269.717

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 Videregående Uddannelser af 16. december 2013. 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. Moderniseringsstyrelsens skrivelse af 17. december 2012. Kurstabsomkostningen vedrørende det omlagte lån kan straks afskrives, hvis låneomlægningen medfører, at kurstabet er 10 pct. eller mere, mens det amortiseres som en omkostning over det omlagte låns restløbetid, hvis kurstabet er mindre end 10 pct.

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 væsentlighedsgrænse 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 (færdiggjort eller under opførelse), produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, it-udstyr og 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.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kunst over 100 t.kr. aktiveres men afskrives ikke.

Kostprisen for grunde og bygninger inkluderer finansieringsomkostninger, jf. skrivelse fra Styrelsen for Videregående Uddannelser 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, som overstiger 100.000 kr. Inventar og IT (hardware, AV-udstyr og lign.), der er anskaffet som led i indflytning i nye lejemål, aktiveres, hvis de samlet set overstiger 100.000 kr. for henholdsvis inventar og IT. Hvis der anskaffes IT og inventar til eksisterende lejemål, skal der fortsat ikke ske bunkning, og inventaret vil som udgangspunkt blive driftsført.

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) samt kortfristede gældsforpligtelser.

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

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 nettorealisationsværdi.

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 er aftalt mellem de danske universiteter. 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 direkte til CBS er i 2013 faldet med 3,6 mill.kr. (0,4 pct.) sammenlignet med 2012 – årets tilskud fra bevillingslovene er isoleret set faldet med 5,2 mill.kr. (0,6 pct.), mens indtægtsføringen af tidligere periodiserede, øremærkede tilskud er forøget med 1,6 mill.kr. (171,8 pct.).

Trods en fortsat vækst i studieaktiviteten er de aktivitetsbestemte tilskud fra bevillingslovene til CBS samlet faldet med 0,2 pct. i forhold til 2012 – den meget begrænsede pris- og lønregulering i året har ikke kunnet opveje den 2 procents produktivetsbesparelse, som hvert år pålægges såvel taxametersatser som faste tilskud, og den forøgede studieaktivitet i sektoren som helhed har udhulet værdien af bevillingsrammerne til færdiggørelsesbonus og administrationsbidrag med væsentligt reducerede takster til følge. Væksten i studieaktiviteten har dog været aftagende i forhold til 2012 og i forhold til forventningerne for året og medførte i december tilbagebetaling af aktivitetsbestemte aconto-tilskud på ca. 10 mill.kr. En samtidig hensættelse til tilbagebetaling af tilskud som følge af ubalance i studenterudvekslingen med udlandet blev væsentligt mindre end den tilsvarende tilskudsreduktion i 2012.

De faste tilskud fra bevillingslovene er samlet faldet med 0,4 procent i forhold til 2012 og har ud over den videreførte produktivetsbesparelse og den lave pris- og lønregulering først og fremmest været påvirket af en fordobling i forhold til 2012 til 16 mill.kr. af genopretningsplanens administrationsbesparelse. Hertil kommer, at udviklingen i de samlede tilskud fra bevillingslovene har været påvirket af tilfældige udsving i udbetaling og slutafregning af særbevillinger til øremærkede formål.

NOTE 3. ØVRIGE INDTÆGTER

	2013	2012
Konferencer, modtagne priser og gaver	12.444	17.874
Salg af varer og tjenesteydelser	15.734	11.401
Statslige samarbejder	19.494	24.273
Andre indtægter	3.806	4.413
I alt	51.478	57.961

NOTE 4. LØNOMKOSTNINGER

	2013	2012
Heltids videnskabeligt personale	416.017	377.494
Deltids videnskabeligt personale	99.049	95.773
Teknisk-administrativt personale	290.614	274.092
Fælles lønandele	7.138	5.802
I alt	812.818	753.163

NOTE 5. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER

	2013	2012
Konferencer og tjenesterejser	55.191	54.187
Kontorhold	40.058	42.601
Konsulentanvendelse (konsulenter til forsknings- og uddannelsesformål, tekniske og management konsulenter)	52.620	43.088
Anskaffelser og reparation	28.481	54.814
Bøger, tidsskrifter mv.	17.054	15.211
Øvrige tjenesteydelser	39.505	35.961
Øvrige varer	14.823	19.842
I alt	247.732	265.704

NOTE 6. ANLÆGSAKTIVER

	Immaterielle anlægsaktiver	Grunde og bygninger	Indretning af lejede lokaler	IT-udstyr mv.	Indretning af lejede lokaler under opførelse	Finansielle anlægsaktiver	I alt
Kostpris pr. 1.1.2013	16.886	1.176.227	18.583	20.893		25.231	1.257.820
Tilgang i årets løb	1.786	1.265	8.796	4.987	6.472	12.633	35.939
Afgang i årets løb	5.373			1.426		1	6.800
Kostpris pr. 31.12.2013	13.299	1.177.492	27.379	24.454	6.472	37.863	1.286.959
Akk. afskriv. pr. 1.1.2013	15.418	152.174	8.089	17.607			193.288
Årets afskrivninger	1.811	15.477	2.092	1.959			21.339
Afgang akk. afskrivn.	-5.373			-1.426			-6.799
Akk. afskriv. pr. 31.12.2013	11.856	167.651	10.181	18.140			207.828
Saldo pr. 31.12.2013	1.443	1.009.841	17.198	6.314	6.472	37.863	1.079.131

CBS besidder aktier i Symbion A/S for en nominel værdi på 5.960.000 kr. svarende til en andel på 6,28 % af aktiekapitalen på 94.963.000 kr. Aktierne blev anskaffet i henholdsvis 2000 til kurs 49,9 svarende til en kostpris på 479.040 kr., og i 2013 til kurs 100 svarende til en kostpris på 5.000.000 kr.

NOTE 7. GRUNDE, BYGNINGER OG INDRETNING AF LEJEDE LOKALER (EKSKL. UNDER OPFØRELSE)

	Regnskabs mæssig værdi 31.12.2013	Realkredittån	Statslån	SKAT's ejendoms- vurdering 2012
Howitzvej 11-13	31.590	45.064		27.500
Howitzvej 60	43.880	36.960	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	495.525	318.491	119.385	737.000
P. Andersensvej 17-19	11.100	5.690	1.050	9.700
Kilevej 14A	274.601	196.925	56.281	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	4.772		26.027
Porcelænshaven 7	10.357			8.900
Pladsdannelse v. Solbjerg Plads	5.594		6.158	
Porcelænshaven 22	112.895	5.495		41.000
St.Blichersvej 22	9.663			4.500
Grunde og bygninger i alt	1.009.841	613.398	188.535	1.333.627
Porcelænshaven 16, 18, 20 og 24 - indretning af lejede lokaler	1.582			
Dalgas Have 15 - indretning af lejede lokaler	6.284			
Sdr. Fasanvej 9 - indretning af lejede lokaler	1.969			
Grundtvigsvej 25 - indretning af lejede lokaler	715			
Grundtvigsvej 37 - indretning af lejede lokaler	1.360			
Amager Strandvej 108 - indretning af lejede lokaler	2.802			
Dirch Passers Allé 2 - indretning af lejede lokaler	2.037			
Solbjergvej 3 - indretning af lejede lokaler	449			
Indretning af lejede lokaler i alt	17.198			
I alt	1.027.039	613.398	188.535	1.333.627

NOTE 8. ENDNU IKKE ANVENDTE BEVILLINGER, FORSKNINGSPROJEKTER

Opgørelsen over endnu ikke anvendte bevillinger til den eksternt finansierede forskning på CBS er beregnet ved at sammenholde bevillingstilsagn på igangværende forskningsprojekter fratrukket allerede afholdte omkostninger på disse.

Bevillingstilsagn på igangværende forskningsprojekter er et udtryk for forhåndstilsagn fra bevillingsgivere om finansiering af konkrete forskningsprojekter. Bevillingerne er således bundet til konkrete forskningsopgaver. Der kan være forskellige forudsætninger knyttet til disse tilsagn, f.eks. at eventuel restbevilling efter projektets afslutning skal tilbagebetales til bevillingsgiver.

Udgifter på igangværende forskningsprojekter er et udtryk for allerede afholdte omkostninger i tilknytning til et konkret forskningsprojekt, som er finansieret af forskningsprojektets bevilling.

Endnu ikke anvendte bevillinger på igangværende forskningsprojekter er dermed et udtryk for forhåndstilsagnet fra bevillingsgivere til konkret forskning, fratrukket allerede afholdte omkostninger. Bevillinger, hvor betaling er modtaget fra bevillingsgiver, er indregnet som en periodeafgrænsningspost under passiver og indtægtsføres i takt med at projekternes udgifter afholdes.

Endnu ikke-anvendte bevillinger på UK95 opgjort efter projektoprettelse i Navision i 2013

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn til igangværende forskningsprojekter	Afholdte omkostninger på igangværende forskningsprojekter	Endnu ikke anvendte bevillinger, igangværende forskningsprojekter
Stat	215.576	108.733	106.843
Offentlig	30.491	18.053	12.438
EU	101.462	54.228	47.233
Privat	164.951	47.712	117.240
Udland	15.249	8.675	6.574
I alt	527.729	237.401	290.328

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

	Oprindelig	Statsforskrivning	Overført resultat	I alt
Saldo 1.1.2012	-7.087	50.000	272.809	315.723
Tilbageført statsforskrivning	-	-50.000	-	-50.000
Årets resultat 2012	-	-	3.994	3.994
Saldo 31.12.2012	-7.087	0	276.803	269.717
Årets resultat 2013	-	-	-20.072	-20.072
Saldo 31.12.2013	-7.087	-	256.731	249.645

NOTE 11. HENSATTE FORPLIGTELSER

	31.12.2013	31.12.2012
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	15.509	10.128
Hensættelser til åremålsansættelser	375	296
Øvrige hensættelser	10.019	12.856
I alt	25.903	23.281

NOTE 12. LANGFRISTET GÆLD

Bygning/adresse	Låntype	Obligationsrente	Hovedstol	Restgæld ultimo 2013	Udløber
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	2%	226.978	221.479	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5% + indeks	17.284	11.979	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5% + indeks	155.000	110.914	2029
P. Andersens Vej 17-19	Fast rente med afdrag	3,50%	5.914	5.690	2034
Kilevej 14A	Fast rente med afdrag	3%	126.845	107.813	2036
Kilevej 14A	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2%	106.500	89.112	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2%	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	3%	13.906	13.523	2036
PorcelænsHAVEN 22	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2%	6.555	5.495	2035
P. Andersens Vej 3 (reserveareal)	Fast rente med afdrag	3%	5.132	4.972	2034
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	3%	39.002	37.862	2035
Amortisering af kurstab					
Solbjerg Plads 3			-30.031	-16.371	2030
Solbjerg Plads 3			-7.808	-7.380	2030
Solbjerg Plads 3			-2.181	-2.129	2030
Howitzvej 11-13			-1.027	-999	2036
Howitzvej 60			-929	-902	2035
P. Andersens Vej 3 (reserveareal)			-206	-200	2034
I alt			693.474	613.398	

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.

NOTE 13. KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

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

	31.12.2013	31.12.2012
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 1.6.2014)	1.284	4.338
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	149.086	182.303
Lejeaftaler, PorcelænsHAVEN (uopsigelige til hhv. 2014, 2015 og 2016)	23.652	58.171
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 1.6.2017)	3.366	3.350
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 37 (uopsigelig til 1.7.2013)	901	895
Lejeaftale Amager Strandvej 108 (uopsigelig til 30.9.2020)	31.906	28.248
Lejeaftale Dirch Passers Allé (uopsigelig til 1.8.2018)	34.202	-
Lejeaftale H.V. Nyholmsvej 21 (uopsigelig til 1.8.2019)	43.249	-
Lejeaftale Smallegade 45 (uopsigelig til 15.4.2016)	2.594	-
Lejeaftale Solbjergvej 3, 3. (uopsigelig til 31.10.2016)	1.330	-
2 mindre lejemål med kort opsigelse	473	439
Leje af rør til fiberforbindelse	654	450
I alt	292.697	278.195

SUPPLERENDE REGNSKABS- OPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2009	2010	2011	2012	2013
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud m.v.	95,19	83,05	84,24	91,72	92,06
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,94	1,87	1,32	-1,30	0,71
Omkostninger	95,19	83,06	84,24	91,72	92,06
heraf overhead	18,24	20,19	20,35	17,75	16,14
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:					
Tilskud m.v.	18,44	15,06	23,61	11,08	8,39
heraf driftindtægter og statslige overførsler	2,17	0,10	0,25	4,61	0,01
Omkostninger	18,44	15,06	23,61	11,08	8,39
heraf overhead	1,38	0,95	2,62	-1,19	0,09
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Kommerciel) Indtægtsdækket Virksomhed UK-90:					
Indtægter i alt	5,50	2,48	3,22	2,14	3,00
Omkostninger	1,36	1,07	0,35	0,92	1,07
Årets resultat	4,14	1,41	2,87	1,22	1,93

b.1. Formålsopdelt regnskab *

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2009	2010	2011	2012	2013
Uddannelse	562,3	631,8	615,1	639,3	641,7
Forskning	355,4	355,0	387,0	475,5	491,2
Formidling og videnudeksling	49,0	48,8	48,2	37,1	39,7
Generel ledelse, administration og service	125,1	128,9	93,9	79,8	81,4
I alt	1.091,8	1.164,5	1.144,2	1.231,7	1.254,0

*Formålsregnskabet er ændret i forhold til 2012 på 2 punkter. Jævnfør "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012 opgøres omkostninger til bygninger efter anvendelse, mod før efter en årsværksnøgle. Omkostninger til bygninger er indeholdt i de øvrige formål. Endvidere er omkostninger til undervisning ændret fra at være en nøgleberegning fra det timebaserede formålsregnskab til en konkret konteret udgift i regnskabssystemet. Dette betyder, at stigningen i undervisning ville have været noget større (ca. 5 mio. kr.) hvis tidligere metode var anvendt, hvilket også stemmer overens med den generelle stigning der er sket i uddannelsesaktiviteterne på CBS. Det vurderes dog, at den nye metode er væsentlig mere retvisende i forhold til at vise CBS faktiske udgifter på formål.

b.2. Indtægtsfordeling

Mio. kr., årets priser	2009	2010	2011	2012	2013
Uddannelse	626,2	684,8	735,3	754,7	763,2
Forskning	231,9	238,5	250,0	242,9	255,5
Eksterne midler	116,7	98,6	109,5	103,2	104,7
Basistilskud	74,7	69,6	77,3	72,9	59,0
Øvrige indtægter	78,0	101,9	89,4	62,0	51,5
Indtægter i alt	1.127,5	1.193,4	1.261,5	1.235,7	1.233,9

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 2013 anvendt ca. 120 timer svarende til en udgift på ca. kr. 35.000 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 efter § 4, stk. 1, i lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologioverførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner.

CBS har i 2013 foretaget yderligere indskud i Forskerparken Symbion svarende til en aktiekapital på nominelt 5 mio. kr.

e. Oplysninger om ejerandele i selskaber efter § 4, stk. 1, i lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologi-overførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner

CBS har i 2013 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	2013
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,4	1,6	1,9	1,4	3,4	2,3

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

CBS Executive, CBS Academic Housing, Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School, SLfonden (Samfundslitteratur, Academic Books), Copenhagen Business School Press (Erhvervsøkonomisk Forlag S/I), Account Data A/S, Forskerparken Symbion, Den danske Maritime Fond, Egmont Fonden og Industriens Fond.

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 året foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2012 udgjorde det samlede indestående 3,4 mio.kr.

i. Personaleforbrug og personaleomsætning

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Årsværk	1.263	1.379	1.428	1.395	1.445	1.528
Tiltrådte	221	203	143	120	194	-
Fratrådte	186	164	189	204	143	-

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

Oplysninger vedrørende 2013 er først tilgængelige i marts 2014.

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 2012 til 30. august 2013

Forbrug af fripladser	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Fripladser opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1*	72	72
Midler brugt til udbetaling af stipendier		
Antal modtagere af stipendier		72
Samlet beløb udbetalt som stipendier (1.000 kr.)		3.047

*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 2013

OPSUMMERING PÅ AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2013

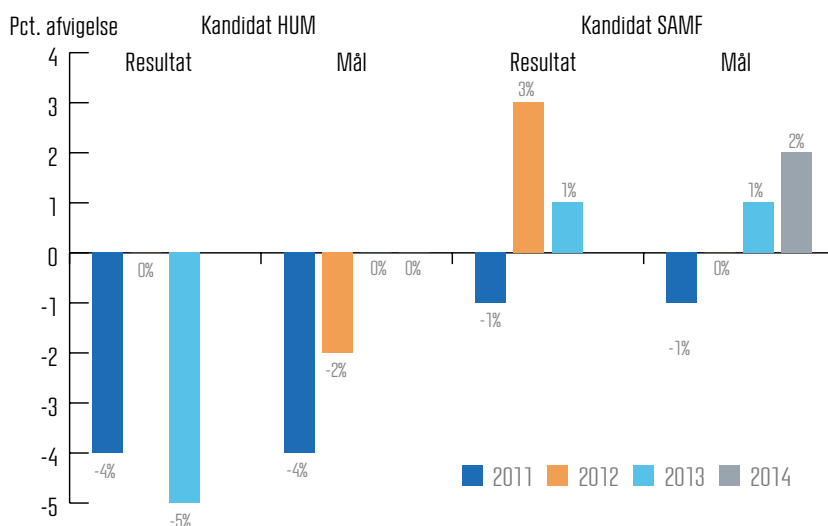
ANTAL MÅLEPUNKTER	IKKE OPFYLOT	OPFYLOT	IKKE OPGJORTE MÅL
Kvalitet i uddannelserne	2	1	
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet		3	
Hurtigere igennem	1		
Øget innovationskapacitet		2	
Internationalisering		2	
Øget forskningomfang og forskningskvalitet		1	1
Contribution to Society	1	1	
I alt	4	10	1
Pct.	27%	67%	7%

KVALITET I UDDANNELSERNE

✘ IKKE OPFYLOT
✓ OPFYLOT

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
1.1 Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse CBS' kandidatdimitterers beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet. Kandidat HUM Kandidat SAMF	0 pct. 1 pct.	IKKE OPFYLOT -5 pct. ✘ 1 pct. ✓	CBS lå i 2011 under landsgennemsnittet for hhv. de samfundsvidenskabelige og humanistiske kandidatuddannelser. Det er målet, at CBS i 2013 og 2014 ligger henholdsvis 1 og 2 pct.point over landsgennemsnittet for SAMF og på niveau med landsgennemsnittet for HUM. Målet er i 2013 opfyldt for SAMF, men for HUM er CBS 5 pct. under landsgennemsnittet.

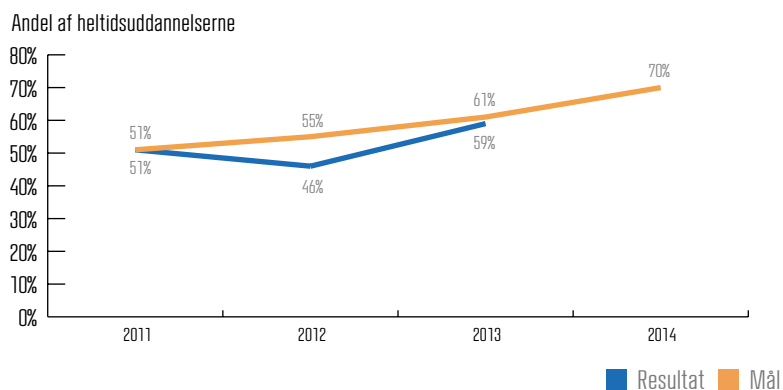
Afvigelse i CBS' kandidatdimitterers beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet - HUM og SAMF



KVALITET I UDDANNELSERNE

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
1.2 Studentertilfredshed på heltidsuddannelserne Andelen af heltidsuddannelser der på udvalgte spørgsmål har en tilfredshed på 3,8 eller mere	61 pct.	IKKE OPFYLDT 59 pct. ✘	Studentertilfredsheden på CBS' heltidsuddannelser er steget i 2013 i forhold til 2012, men når ikke målet i 2013.

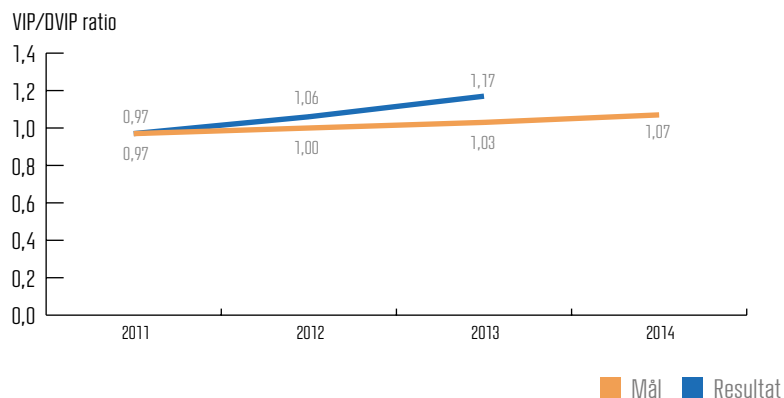
Andel af alle heltidsuddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere



KVALITET I UDDANNELSERNE

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
1.3 Fastlærerdækning (VIP/DVIP ratio) på heltidsuddannelserne Antallet af årsværk som videnskabelige medarbejdere har er lagt på heltidsuddannelserne set i forhold til antallet af årsværk som deltidsansatte undervisere har erlagt	1,03	OPFYLDT 1,17 ✓	CBS har i 2013 nået en fordeling mellem fastansatte- og deltidsansatte videnskabelige medarbejdere på 1,17, hvilket er højere end målsætningen på 1,03. Det skyldes en massiv rekrutteringsindsats.

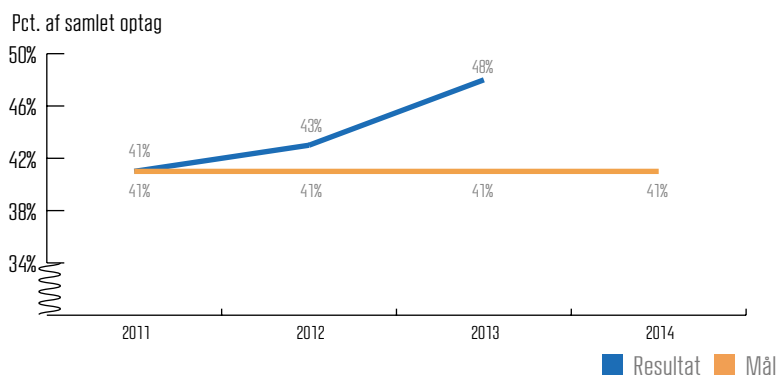
VIP/DVIP ratio, heltidsuddannelser



BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
2.1 Kandidatoptag udefra Andelen af studerende optaget på kandidatuddannelserne som har en bacheloruddannelser udenfor CBS	41 pct.	OPFYLDT 48 pct. ✓	CBS har en målsætning om at sikre studerende udefra en mulighed for at supplere deres uddannelse med en kandidatoverbygning indenfor erhvervsøkonomi. Det er altså målet som minimum at fastholde niveauet for andelen af optagne studerende udefra. I 2013 havde 48 pct. af de studerende optaget på en kandidatuddannelse en adgangsgivende uddannelse fra en anden institution end CBS. Dette tal skal ses i lyset af, at optaget på kandidatuddannelserne også er steget.

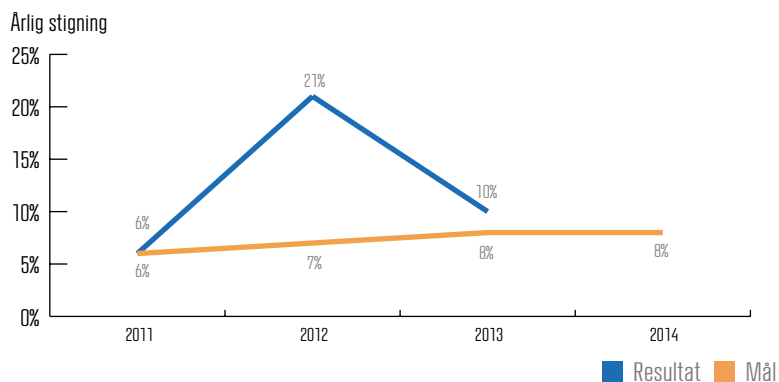
Andelen af kandidatstuderende udefra



BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
2.2 Merit STÅ Årlig stigning i STÅ optjent ved merit	8 pct.	OPFYLDT 10 pct. ✓	CBS havde en målsætning om at den årlige stigning i STÅ (ikke ressourceudlæsende) optjent på baggrund af merit skulle stige med 8 pct. fra 2012 til 2013. Stigningen fra 2012 til 2013 er 10 pct., hvorfor målet er opfyldt. Der er sket et fald i forhold til stigningen fra 2011 til 2012. Der kan være store udsving i merit STÅ, blandt andet kan det variere betydeligt, hvornår de studerende vælger at ansøge om merit.

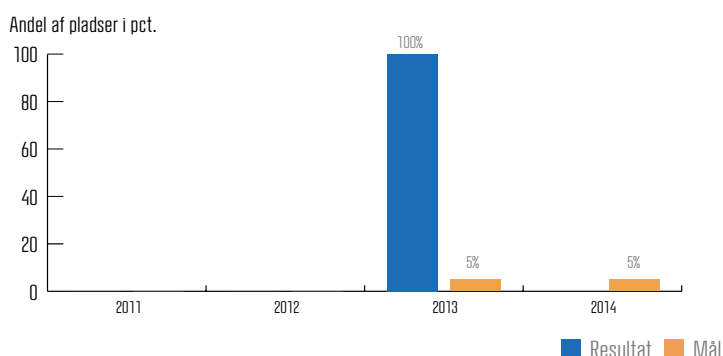
Årlig stigning i antallet af merit STÅ



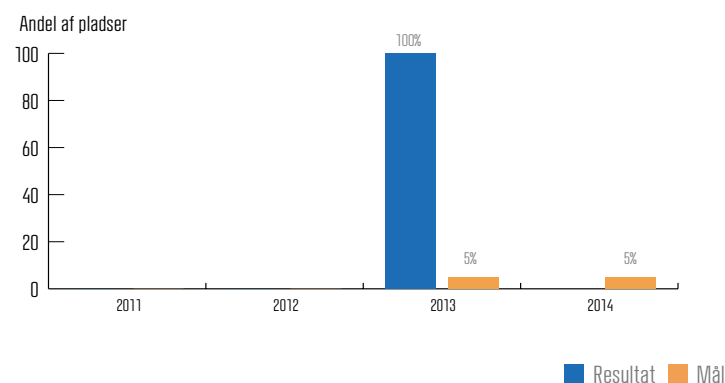
BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
2.3 Professionsbachelor		OPFYLDT	
A: Andelen af pladser på de dansksprogede masteruddannelser der kan optages professionsbachelor på	5 pct.	100 pct. ✓	Målene for andelen af pladser på de dansksprogede masteruddannelser og HD 2. del, der kan optages professionsbachelor på, vurderes som opfyldt, da der ikke er adgangsbegrænsning i 2013 for professionsbachelor på disse uddannelser. Som udgangspunkt kan professionsbachelor optages på alle CBS' masteruddannelser (inkl. MBA uddannelser). På CBS' dansksprogede masteruddannelser (MPA, MPG, MMD og Master i Skat) er der på lederuddannelserne professionsbachelor på alle uddannelserne. I 2013 udgør professionsbachelor 20 pct. af det samlede optag. Pt. er andelen således: Master of Public Administration – 23 pct. Master of Management Development – 14 pct. Master of Public Governance – 29 pct. Master i Skat – 1 pct.. Der er meget begrænset søgning på HD uddannelsen af professionsbachelor. Der er ikke egentlig adgangsbegrænsning, så alle, der opfylder adgangskriterierne optages. Blandt ansøgerne til HD 2. del var 1 pct. i 2013 professionsbachelor
B: Andelen af pladser på HD 2.del der kan optages professionsbachelor på	5 pct.	100 pct. ✓	
C: Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor	Ingen	Ingen	

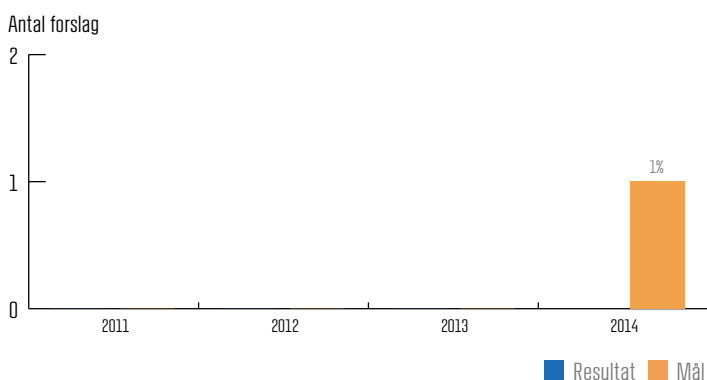
Andel af pladser på de dansksprogede master uddannelser der kan optages professionsbachelor på



Andel af pladser på HD 2.del der kan optages professionsbachelor på



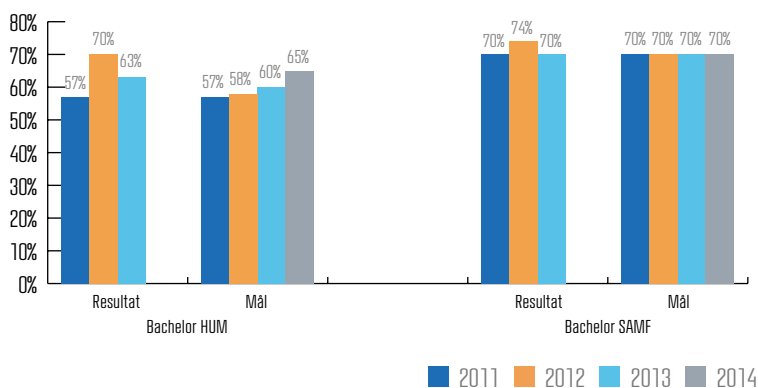
Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor



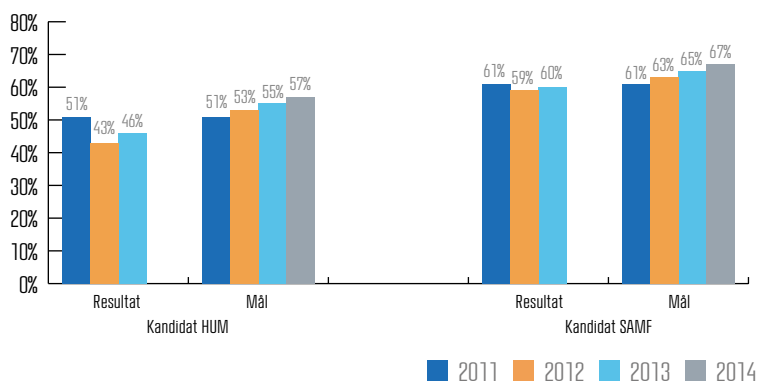
HURTIGERE IGENNEM

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
3.1 Gennemførelse på normeret tid + 1 år			
Bachelor		IKKE OPFYLDT	CBS får fortsat de studerende på bacheloruddannelserne hurtigt igennem uddannelsen. På de humanistiske uddannelser er der sket et fald i forhold til 2012, hvilket skal ses i lyset af et særskilt højt gennemførelsesniveau i 2012. Målene for bacheloruddannelserne er dog opnået i 2013. På kandidatuddannelserne når CBS ikke målet i 2013. Både for de humanistiske og de samfundsvidenskabelige uddannelser er der dog sket en stigning i gennemførelsesfrekvensen for normeret tid + 1 år. Bemærk, at CBS normalt får bonus for gennemførelse inden for 2 år + 3 måneder, så det er en anden opgørelse der anvendes i udviklingskontrakten ift. finansloven.
HUM	60 pct.	63 pct. ✓	
SAMF	70 pct.	70 pct. ✓	
Gennemførelse på normeret tid + 1 år			
Kandidat			
HUM	55 pct.	46 pct. ✗	
SAMF	65 pct.	60 pct. ✗	

Bachelor, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



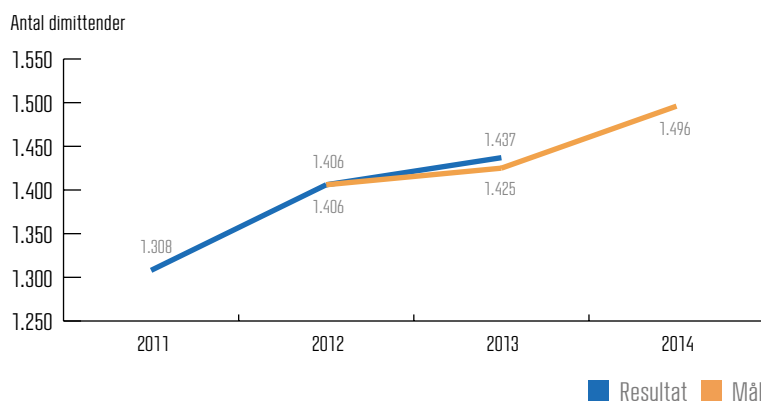
Kandidat, gennemførelse efter normeret tid + 1 år



ØGET INNOVATIONSKAPACITET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
4.1 Antal CBS dimittender ansat i virksomheder med mellem 20-100 ansatte	1.425	OPFYLDT 1.437 ✓	CBS' målsætning om at øge antallet af dimittender ansat i private virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte med 5 pct. i forhold til tidligere år er nået i 2013.

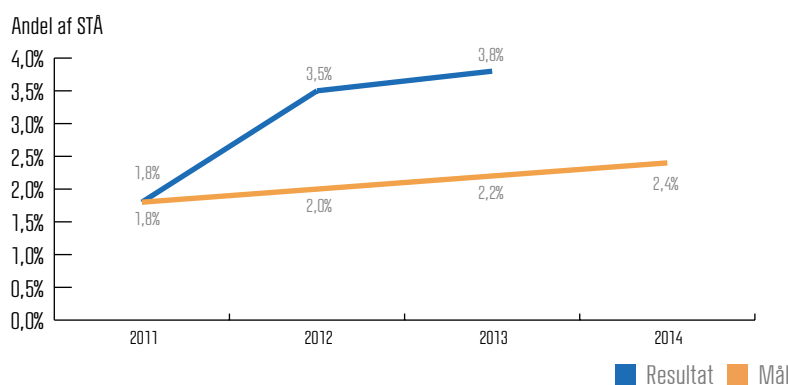
Antal dimittender i private virksomheder med mellem 20-100 ansatte



ØGET INNOVATIONSKAPACITET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
4.2 Andelen af STÅ optjent på kurser indenfor entrepreneurship/innovation	2,2 pct.	OPFYLDT 3,8 pct. ✓	Der er fortsat en pæn stigning i andelen af STÅ der er optjent på fag der vedrører entrepreneurship/Innovation.

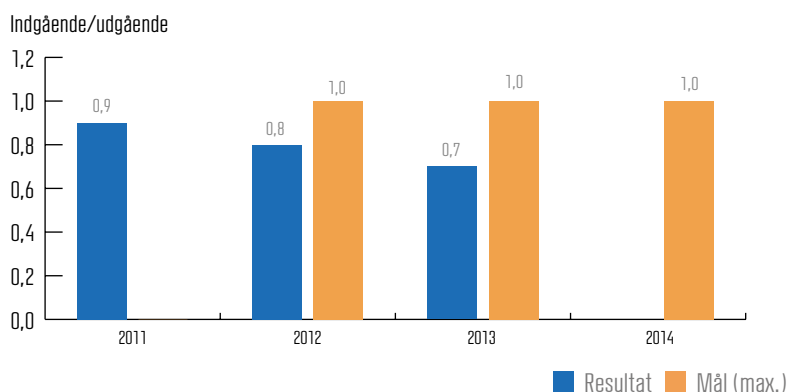
Årlig stigning i andelen af STÅ optjent på kurser indenfor innovation og entrepreneurship



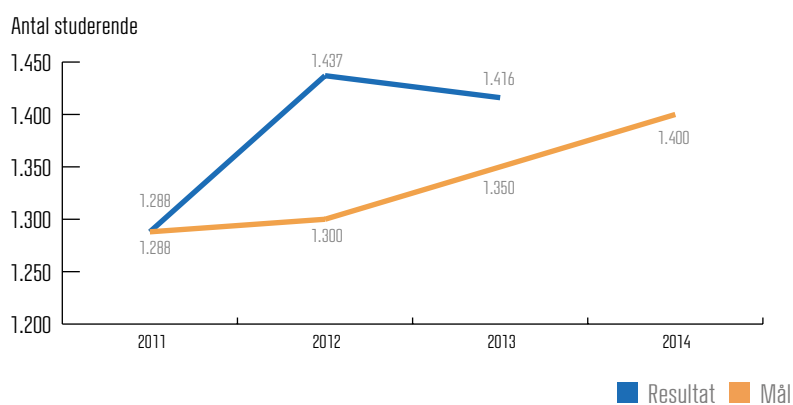
INTERNATIONALISERING

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
5.1 Indgående og udgående udvekslingsstuderende - Indgående set i forhold til udgående	Max. 1,0	OPFYLDT 0,7 ✓	CBS har en overordnet 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. CBS har i 2013 haft 1039 indgående studerende og 1416 udgående i forhold til 1100 indgående og 1437 udgående i 2012. Opgørelsen inkluderer ikke studerende fra CBS' internationale sommerskole (ISUP).
Indgående og udgående udvekslingsstuderende - Antal udgående studerende	1.350	1.416 ✓	

Indgående udvekslingsstuderende set i forhold til udgående



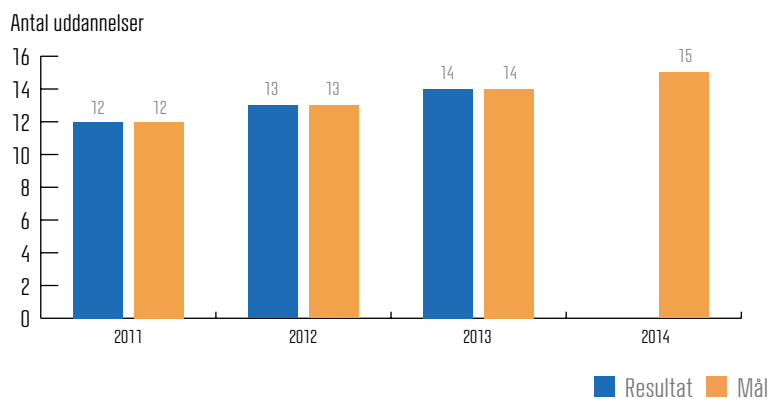
Antal udgående udvekslingsstuderende



INTERNATIONALISERING

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
5.2 Uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner	14	OPFYLDT 14 ✓	<p>CBS har i 2012 indgået samarbejdsaftale med University of Chinese Academy of Sciences (UCAS) om cand soc. i Public Management and Social Development. Aftalen har for alvor fået effekt i 2013.</p> <p>Samlet har CBS 14 samarbejdsaftaler svarende til målet for 2013</p>

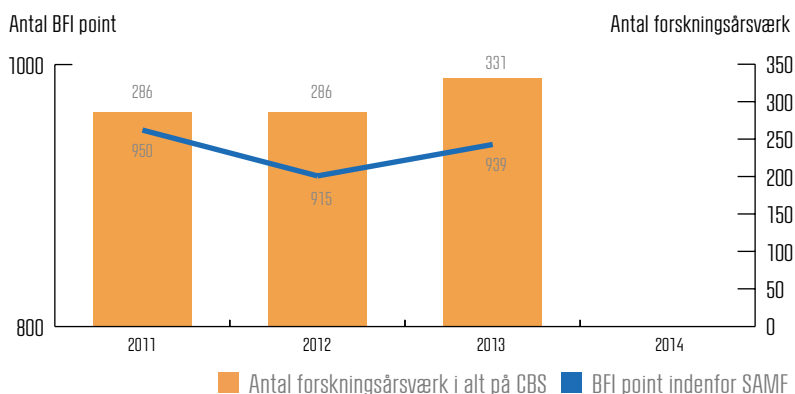
Uddannelser i samarbejde med andre institutioner



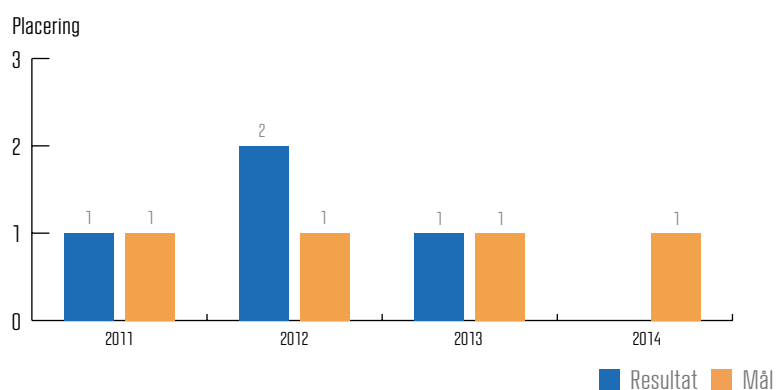
ØGET FORSKNINGSMANGFANG OG FORSKNINGSKVALITET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
6.1 Øget forskningsomfang, CBS placering blandt danske universiteter målt som antal BFI point set i forhold til forskningsårsværk	Nr. 1	OPFYLDT Nr. 1 ✓	Faldet i BFI point på det samfundsvidenskabelige område set i forhold til antallet af VIP årsværk skyldes den markante stigning af VIP ansatte i 2013, herunder Ph.d. studerende. På trods af denne udvikling kan vi se at en tilsvarende tendens gør sig gældende på de andre universiteter, og CBS når derfor målet om at levere flest BFI point set i forhold til forskningsårsværk sammenlignet med øvrige samfundsvidenskabelige områder.

Nøgletal i forhold til BFI indikator



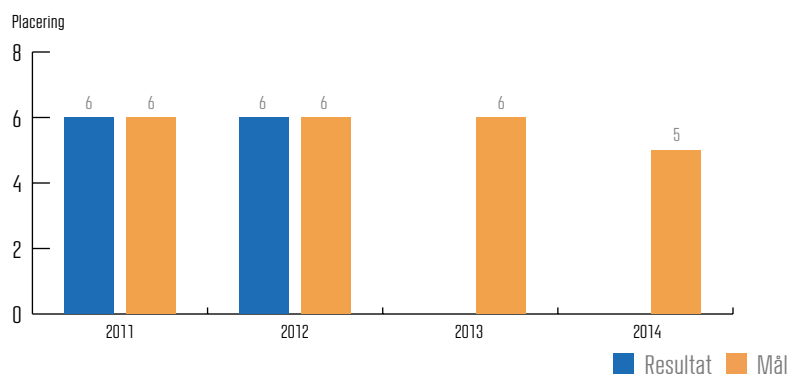
Placering sammenlignet med øvrige universiteter indefor det samfundsvidenskabelige område



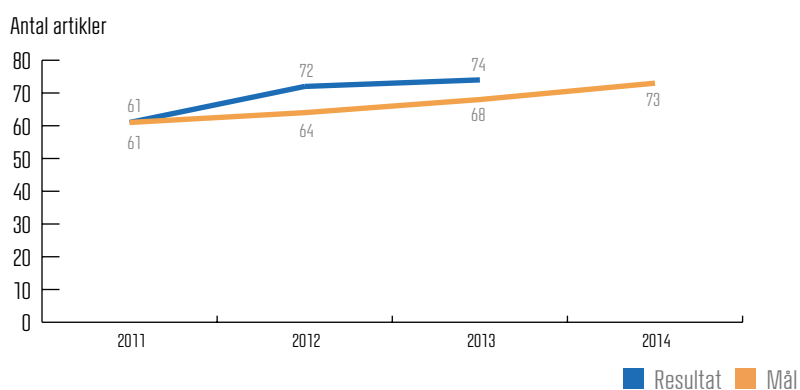
ØGET FORSKNINGSMANGFANG OG FORSKNINGSKVALITET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
6.2 Øget forskningskvalitet - Placering på UT Dallas listen	Nr. 6	Ikke endeligt opgjort	Kan opgøres i marts 2014.
6.2 Øget forskningskvalitet - Antal artikler i tidsskrifter på ABS listen	68	74 ✓	I nøgletallet for 2013 indgår en sum af indberettede publikationer i 2012 og 2013.
6.2 Øget forskningskvalitet - Antal artikler i tidsskrifter på FT45 listen	51	62 ✓	I nøgletallet for 2013 indgår en sum af indberettede publikationer i 2012 og 2013.

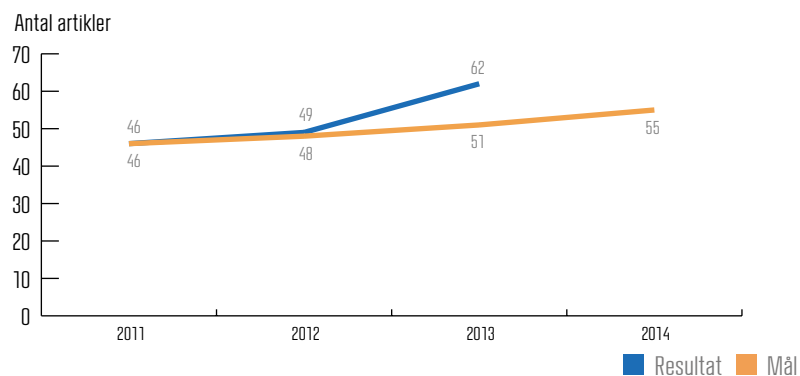
CBS' placering på UT Dallas, nr. i Europa



Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS listen



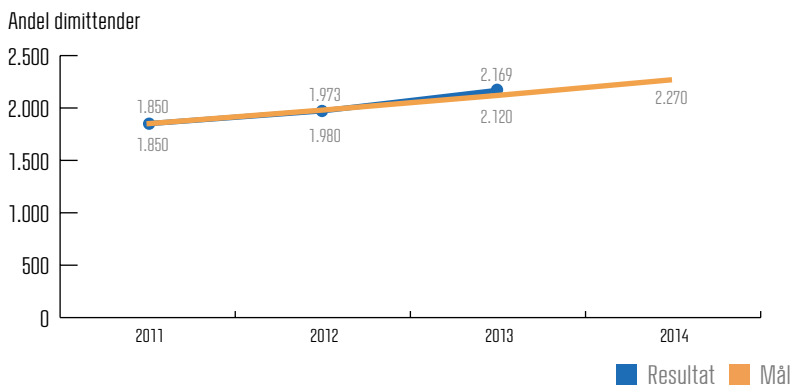
Antal artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen



CONTRIBUTION TO SOCIETY

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
7.1 Antal dimittender fra kandidatuddannelserne	2.120	OPFYLDT 2.169 ✓	2.169 studerende er i 2013 dimitteret med en kandidatgrad fra CBS, hvilket er 2 pct. over målsætningen.

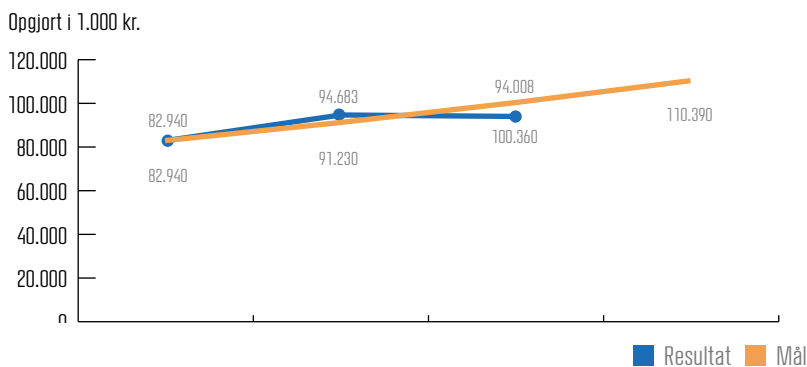
Antal dimittender fra kandidatuddannelserne



CONTRIBUTION TO SOCIETY

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
7.2 Ekstern finansieret forskning (1000 kr.)	100.360	IKKE OPFYLDT 94.008 ✗	Målsætningen om indtægter fra eksternt finansieret forskning i 2013 er ikke nået, men ligger godt 6 pct. lavere end målet. I opgørelsen indgår eksternt finansierede projekter på underkonto 95 samt donationer.

Eksternt finansieret forskning, indtægter løbende priser





Copenhagen Business School

CVR-nr. 19 59 69 15



Revisionsprotokollat

af den 27. februar 2014
vedrørende årsregnskabet for 2013
(side 121 - 130)



Building a better
working world

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	121
2.	Konklusion	121
3.	Ikke-korrigerede forhold	121
4.	Redegørelse for revisionen	121
4.1	Revision af forretningsgange og interne kontroller	122
4.2	Risiko for besvigelser	122
4.3	Kommentarer til forvaltningsrevisionen	122
4.4	Revision af enkeltposter i årsregnskabet	124
5.	Andre erklæringer og bekræftelser	128
5.1	Indhentede erklæringer og bekræftelser	128
6.	Assistance og rådgivning	129
7.	Foranstaltninger til sikring af revisors uafhængighed	129
8.	Afslutning	129

1. *Indledning*

Vi har revideret det af ledelsen udarbejdede årsregnskab for 2013 for Copenhagen Business School (i det efterfølgende benævnt "CBS"). Årsregnskabet udviser følgende hovedtal:

	2013 t.kr.	2012 t.kr.
Årets resultat efter skat	-20.072	3.994
Samlede aktiver	1.419.086	1.481.271
Egenkapital	249.645	269.717

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 hoved- og nøgletal for årene 2008-2013 er ikke revideret.

Ledelsen har udarbejdet en ledelsesberetning, jf. årsrapportens side 5-9 og supplerende beretninger, omfattende supplerende regnskabsoplysninger og rapportering om målrapportering, jf. årsrapportens side 50-62.

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 viden, 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 trykkgende 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 februar 2014.

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 2013 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".

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 2012 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 2013 fremgår af udviklingskontrakten. Vi henviser til afrapportering af udviklingskontrakten i årsregnskabet.

4.3.4 Forvaltningen af CBS' midler – økonomistyring

CBS' bestyrelse besluttede i efteråret 2013, at årsregnskabet skulle behandles på bestyrelsesmødet ultimo februar 2014. CBS' ledelse udarbejdede i denne forbindelse en plan for en årsregnskabsafslutningsproces som kunne imødekomme bestyrelsens ønske.

Planen indebar en ændret metode for årsafslutning, bl.a. ved gennemførelse af en pre-årsafslutning pr. 30. november og revision af denne i december måned 2013. Ligeledes blev processen for håndtering af indkomne fakturaer m.v. ændret omkring årsafslutningsprocessen.

Det er vores vurdering, at CBS' økonomifunktion har håndteret den ændrede proces på en professionel måde. I forbindelse med processen er indhøstet en række erfaringer i forhold til regnskabs- og revisionsprocessen, som vil blive anvendt fremadrettet.

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.

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, underskud, t.kr. -20.072

Indledende bemærkninger

CBS har i regnskabsåret realiseret et underskud, modsat tidligere års overskud.

Den primære årsag hertil er hovedsageligt højere udgifter til lønninger, som er disponeret i overensstemmelse med budgettet for 2014.

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

Øvrige indtægter er faldet lidt, hvilket primært skyldes nedgang i stipendier 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.

	2013 t.kr.	2012 t.kr.
Lønninger		
Heltids videnskabeligt personale	416.017	377.494
Deltids videnskabeligt personale	99.049	95.773
Teknisk-administrativt personale	290.614	274.092
Fælles lønandele	<u>7.138</u>	<u>5.802</u>
I alt	<u><u>812.818</u></u>	<u><u>753.161</u></u>
Personale antal - årsværk		
Heltids videnskabeligt personale	671	608
Deltids videnskabeligt personale	225	227
Teknisk administrativt personale	614	591
Institutleder der samtidig også har forskning	<u>17</u>	<u>17</u>
I alt	<u><u>1.527</u></u>	<u><u>1.443</u></u>

Omkostninger

Bortset fra lønningerne er omkostningsniveauet faldet i forhold til tidligere år. Dette skyldes større fokus på effektiviseringer samt at der i 2012 var store udgifter til EDB, ny eksamenshal mv.

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

4.4.2 Materielle anlægsaktiver, t.kr. 1.039.825

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

Vi har stikprøvevist 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. 28.894 (aktiv) og t.kr. 49.492 (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. 257.595

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. 12.013

Vi har påset, at alle CBS' bankkonti er afstemt pr. 31. december 2013, og har endvidere foretaget sammenholdelse til modtagne engagementsbekræftelser 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. 25.903

I hensatte forpligtelser indgår, jf. note 11 i årsregnskabet:

	2013 t.kr.	2012 t.kr.
Hensættelse til istandsættelse af lejemål, som anvendes af CBS	15.509	10.128
Hensættelse vedrørende ubalance i udvekslingsaktiviteten	1.758	0
Hensættelse til tomgangsleje, kollegielejemål	1.770	1.000
Hensættelser til åremålsansættelser	375	296
Hensættelse til betaling af Københavns Universitet vedrørende masteruddannelser	3.829	5.000
Hensættelse til EU-projekter	1.700	170
Hensættelse til istandsættelse fraflyttede kollegielejemål	0	6.687
Øvrige hensættelser	<u>962</u>	<u>0</u>
I alt	<u>25.903</u>	<u>23.281</u>

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

CBS har i år indgået nye lejeaftaler. I din forbindelse er der foretaget en vurdering af forpligtelsen til istandsættelse af disse lejemål. Da lejemålene er midlertidige, forventes der en øgede fraflytningsforpligtelser til disse lejemål, sammenholdt med de permanente lejemål. Hensættelse til istandsættelse af de permanente lejemål er beregnet ud fra samme principper som tidligere år. Det er blevet aftalt med CBS, at de i løbet af 2014 vil indhente en vurdering af forpligtelsen til istandsættelse af de permanente lejemål, idet at hensættelserne alene er blevet pristalsreguleret i en række år.

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.

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

4.4.7 *Prioritetsgæld, t.kr. 613.398*

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

Kurstabssaldoen udgør pr. 31. december 2013 t.kr. 27.981. 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. 37.879*

Anden kortfristet gæld består hovedsageligt af skyldig løn og øvrige lønrelaterede poster. Vi har afstemt de væsentligste beløb til betaling eller anden dokumentation. For enkelte lønrelaterede konti er det ikke muligt at indhente ekstern dokumentation for det skyldige beløb, idet Moderniseringsstyrelsen ikke kunne frembringe dette materiale. Det er aftalt med CBS, at de i løbet af 2014 vil indgå i dialog med Moderniseringsstyrelsen for endelig afstemning af disse regnskabsposter. Ved endelig afstemning er det vor vurdering at der vil kunne tilbageføres (indtægtsføres) for meget hensatte lønposter.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.4.9 *Eventualforpligtelser og andre forpligtelser*

Andre forpligtelser består primært af huslejeforpligtelser vedrørende uopsigelighed på en række lejemål.

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 11. april 2013 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
 - Opbygning af model til brug for likviditetsprognoser
 - Risikoanalyse vedrørende Office 365
 - Anden løbende rådgivning om regnskabsmæssige forhold
 - Proces vedrørende hurtigere og bedre regnskabsafslutningsproces

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 27. februar 2014

Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab

Eskild Nørregaard Jakobsen
statsautoriseret revisor

Siderne 121 - 130 er forelagt på mødet den 27. februar 2014.

Direktionen:

.....
Per Holten-Andersen

.....
Peter Jonasson Pedersen

.....
Alan Irwin

.....
Jan Molin

Bestyrelsen:

.....
Peter Schütze
formand

.....
Eva Berneke

.....
Karsten Dybvad

.....
Arvid Hallén

.....
Lisbeth Thyge Frandsen

.....
David Lando

.....
Anne Marie Larsen

.....
Jakob Ravn

.....
Morten Thanning Vendelø

.....
Sidsel Green

.....
Alfred Josefsen



Bestyrelsen for CBS

St. Kongensgade 45
1264 København K

Tlf. 33 92 84 00
Fax 33 11 04 15

rr@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk

Afrapportering af årsrevisionen af CBS's regnskab for 2013

21. februar 2014

Til brug for bestyrelsens behandling af CBS' årsrapport for 2013 fremsender Rigsrevisionen hermed sin afrapportering af årsrevisionen vedrørende regnskabsåret 2013.

10. kontor

J.nr.: 2013-5926-13

Til orientering for: Styrelsen for
Videregående Uddannelser
E&Y

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 CBS' bestyrelse har ansvaret for den interne revisionsindsats på CBS og afgiver påtegning herom på CBS' årsrapport.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

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

- 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 og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

Den udførte revision

Revisionen af CBS omfattede for regnskabsåret 2013 afsluttende årsrevision af årsrapporten.

Rigsrevisionens afsluttende årsrevision omfattede en gennemgang og vurdering af CBS' årsrapport, herunder det finansielle regnskab og målrapporteringen. Ved revisionen er det påset, at årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne samt Moderniseringsstyrelsens vejledning om udarbejdelse af årsrapport fra januar 2014, hhv. skrivelse fra Styrelsen for Videregående Uddannelser til universiteterne om årsrapport 2013 af 16. december 2013 samt skrivelse om opdatering af hovednøgletalsoversigten i universiteternes årsrapport af 18. januar 2013.

Rigsrevisionen har gennemgået årsrapportens beretning og målrapportering for at vurdere, om virksomheden har redegjort for målopfyldelsen. Rigsrevisionen har desuden vurderet, om der er fyldestgørende analyser af de væsentligste mål og resultater.

Det er Rigsrevisionens vurdering, at der i beretningen er foretaget en velbegrunderet vurdering af de overordnede finansielle og faglige resultater samt forventningerne til det kommende år.

CBS redegør i oversigtsform for status for alle kontraktens mål i afsnit 6.0. Efter Rigsrevisionens vurdering giver oversigten en god redegørelse og billede af resultaterne af de enkelte mål inden for de forskellige målepunkter. Rigsrevisionen finder det endvidere tilfredsstillende, at der i Ledelsesberetningen er redegjort for virksomhedens vurdering af resultatet. Årets samlede målopfyldelse har CBS beregnet til 73 %. Ikke opgjorte mål udgør 7%.

Rigsrevisionens samarbejde med institutionsrevisor

Samarbejdet med institutionsrevisor vedrørende revisionen i 2013 har omfattet en gennemgang af dennes planlægning og arbejdsplaner samt en drøftelse af revisionsprotokollater for at vurdere, om Rigsrevisionen kan basere sin revision af CBS' årsrapport på institutionsrevisors arbejde.

Rigsrevisionen har drøftet revisionsprotokollatet om årsrapporten med institutionsrevisor. Rigsrevisionen skal fremhæve følgende fra protokollatet:

- CBS har forøget hensatte forpligtelser vedrørende istandsættelse af lejemål med 5 mio. kr. Rigsrevisionen kan se, at institutionsrevisor er enig med ledelsen på CBS i det anvendte skøn for hensatte forpligtelser. Rigsrevisionen kan konstatere, at institutionsrevisor anbefaler, at CBS i 2014 foretager en revurdering af, hvorvidt den hensatte forpligtelse til istandsættelsen af de permanente lejemål ligger på et passende niveau. Det er oplyst, at der er en stor forskel på de skøn, der er

anvendt ved estimering af udgifter til reetablering af de permanente lejemål i forhold til de midlertidige lejemål. De hensatte forpligtelser på permanente lejemål er endvidere alene blevet pristalsreguleret siden etableringen af åbningsbalancen i 2005.

Rigsrevisionen er i øvrigt generelt enig i institutionsrevisors vurderinger og anbefalinger.

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

Såfremt der ikke inden og under bestyrelsens behandling og vedtagelse af årsrapporten på mødet den 27. februar 2014 fremkommer yderligere væsentlige oplysninger eller ændringer, og institutionsrevisors protokollat underskrives i den foreliggende form er vedlagte afrapportering endelig i forhold til CBS' årsrapport 2013.

Rigsrevisionen skal oplyse, at resultaterne af den udførte revision vedrørende CBS og de øvrige universiteter vil indgå i den samlede rapportering om revisionen af universiteternes årsrapporter for 2013 i Rigsrevisionens beretning til statsrevisorerne om revisionen af statsregnskabet for 2013. Beretningen om revisionen af statsregnskabet vil i år blive behandlet på statsrevisorernes møde i oktober måned.

Med venlig hilsen

Helle Wonge
Revisor

3. 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:

Til bestyrelsens orientering vedlægges notat (bilag 3.1) om bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer. Bestyrelsen skal på et kommende møde udpege nyt medlem blandt de valgte medlemmer af bestyrelsen til bestyrelsens indstillingsorgan, da Christian Refshauge er trådt ud.

Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 3.2 direktionens klummer fra januar og februar.

Bilag 3.3 er Danske Universiteters årlige statistikpublikation vedr. året 2013.

Bilag:

- 3.1 Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan
- 3.2 Direktionens klummer, jan-februar 2014
- 3.3 Tal om de danske universiteter

Mundtlige orienteringer:

Formand og direktion vil bl.a. orientere om følgende, hvis tiden tillader det:

- Tilsynsmøde med styrelsen 6. februar 2014

Møde i CBS bestyrelsen / 27. februar 2014



Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan

20. februar 2014

Som bekendt skal bestyrelsen i samarbejde med de såkaldte indstillings og udpegningsorganer forestå profilbeskrivelse, afsøgning og udpegning af bestyrelsens udefrakommende medlemmer.

AJP

Anders Jonas Pedersen

Organerne blev nedsat pr. 1. februar 2013 med følgende medlemmer:

Indstillingsorgan:

Bestyrelsesformand Peter Schütze

Bestyrelsesmedlem (valgt) Christian Refshauge (udpeget af CBS' bestyrelse)

Den til enhver tid siddende bestyrelsesformand for DSEB – aktuelt Birgit

Aagaard-Svendsen (udpeget af DSEB's bestyrelse)

Næstformanden for Akademisk Råd Keld Laursen

Udpegningsorgan:

Den samlede CBS bestyrelse

Jens Frøslev Christensen (udpeget af Akademisk Råd)

Per Bremer Rasmussen (udpeget af DSEB's bestyrelse efter indstilling fra Forsikring & Pension)

Medlemmerne er i princippet udpeget for 4 år, men mister medlemmerne det *hverv*, der danner baggrund for deres udpegning udtræder de af organerne. Dette er tilfældet for Christian Refshauge, der har siddet i udpegningsorganet og nu er udtrådt af bestyrelsen..

Bestyrelsen skal derfor på et kommende møde (fx april-mødet) udpege et af bestyrelsens valgte medlemmer til indstillingsorganet. Udpegningen har ikke umiddelbar hast, da næste udskiftning af eksterne medlemmer forventeligt sker primo 2016, når Peter Schützes og Eva Bernekes maksimale funktionsperioder udløber (31. januar 2016). Det må derfor forventes, at næste gang indstillingsorganet skal i virke ved være i løbet af 2015.

Bilag 1:

Af CBS' vedtægter fremgår at indstillingsorganet sammensættes således:

§5, Stk. 4. Indstillingsorganet udgøres af

- formanden for bestyrelsen,
- et af bestyrelsens valgte medlemmer
- et medlem af bestyrelsen for Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) udpeget af bestyrelsen for FUHU
- formanden eller næstformanden for Akademisk Råd, dog ikke rektor.

Praksis: udpegning af nye eksterne medlemmer af bestyrelsen

Med udgangspunkt i bemærkningerne til lovforslaget vedr. ændring af universitetsloven (2011) kan man udlede følgende proces for udpegning af nye eksterne medlemmer af bestyrelsen:

- 1) Bestyrelsen beslutter en profil/erfaringsbaggrund for det kommende bestyrelsesmedlem.
- 2) Profilen offentliggøres i bestyrelsesreferat og meddeles til indstillingsudvalget, og *kan evt.* sendes til interessenter (kollegiale organer, aftagerpaneler o. lign.), samt offentliggøres på CBS' intranet for ansatte og studerende med opfordring om at fremsende forslag til nye bestyrelsesmedlemmer til indstillingsudvalget.
- 3) Med udgangspunkt i den offentliggjorte profil kan alle stille forslag til indstillingsorganet. Indstillingsorganet vil få sekretariatsbistand af bestyrelsens sekretær.
- 4) Indstillingsorganet kan af egen drift indstille forslag til medlemmer, ligesom det kan kontakte interessenter med opfordring til at stille forslag til medlemmer.
- 5) Indstillingsorganet sikrer, at de indstillede kandidater imødekommer de i CBS' vedtægt opstillede krav til eksterne bestyrelsesmedlemmer (jf. § 5, stk. 2, i CBS vedtægt), herunder skal det vurderes, hvordan det nye eksterne medlem komplementerer de øvrige eksterne medlemmer ift. vedtægtens bestemmelser:
"De udefrakommende medlemmer skal sammen med den øvrige bestyrelse bidrage til at fremme universitetets strategiske virke med deres erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling og videnuudveksling. De udefrakommende medlemmer skal endvidere fungere som brobyggere og ambassadører for universitetet med henblik på at styrke universitetets samfundsmæssige legitimitet og opbakning. De udefrakommende medlemmer skal komme fra forskellige sektorer, fx andre forskningsinstitutioner, kulturlivet, offentlige virksomheder, det private erhvervsliv m.v. De udefrakommende medlemmer skal have erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af

budgetter og regnskaber. Blandt de udefrakommende medlemmer bør erfaring med universitetsledelse - gerne med internationalt perspektiv - og erfaring med offentlig forvaltning være repræsenteret.”

- 6) Indstillingsorganet skal indstille mere end én kandidat (i praksis nok max tre) til udpegningsorganet. Indstillingsorganet bør nøje overveje om det er betimeligt, at indhente en forhåndstilkendegivelse fra indstillede kandidater eller om de først skal kontaktes efter udpegning.
- 7) Udpegningsorganet træffer beslutning om at tilbyde kandidater at indtræde i bestyrelsen (fx i form af en prioriteret liste i fald nogle skulle takke nej, jf. i øvrigt pkt. 6).
- 8) Bestyrelsesformanden kontakter i prioriteret rækkefølge de af udpegningsorganet prioriterede kandidater med henblik på at tilbyde dem at indtræde i CBS' bestyrelse.
- 9) Skulle det ske, at ingen af de af udpegningsorganet prioriterede kandidater ønsker/kan indtræde i bestyrelsen indkaldes indstillingsorganet med henblik på at indstille nye kandidater til udpegningsudvalget.

Bilag 2: bemærkninger vedr. indstillingsorgan og udpegningsorgan i lovforslag

Bemærkningerne til lovteksten:

Indstillingsorganet indstiller udefra kommende bestyrelsesmedlemmer til udpegningsorganet. Herefter udpeger udpegningsorganet de nye udefra kommende bestyrelsesmedlemmer blandt de indstillede kandidater. Udpegningsorganet kan for eksempel være bestyrelsen eller dele af bestyrelsen. Ligeledes kan indstillingsorganet være bestyrelsen eller dele af bestyrelsen. Dog kan begge organer ikke alene bestå af medlemmer af bestyrelsen.

Det forslås, at udpegningen af nye udefra kommende bestyrelsesmedlemmer sker under åbenhed om procedurer og profil og kvalifikationer for de søgte nye medlemmer. En sådan åbenhed kan for eksempel have form af offentliggørelse af de søgte profiler i de offentlige bestyrelsesreferater.

For at sikre, at de kommende bestyrelsesmedlemmer rekrutteres så bredt som muligt og repræsenterer et bredt udsnit af kompetencer og erfaring, og for at opnå en så åben proces som muligt, foreslås det, at alle skal kunne komme med forslag til indstillingsorganet. Der skal derfor annonceres åbent efter kandidater til bestyrelsen. Indstillingsorganets rolle er at sikre, at de indstillede kandidater har erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber, og at de sammen med den øvrige bestyrelse tilsammen bidrager til at fremme universitetets strategiske virke med deres erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling, videnudveksling og forskningsbaseret myndighedsbetjening.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat sådan, at den på en effektiv og fremadrettet måde er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige opgaver, herunder de strategiske opgaver. Samtidig skal bestyrelsen være en konstruktiv og kvalificeret sparringspartner for den daglige ledelse. Godkendelse af budget og årsrapport er en central opgave for bestyrelsen, hvorfor det er afgørende, at dens medlemmers kompetence på dette område er på plads.

De to organer bør ved udpegning og indstilling af udefra kommende medlemmer til bestyrelsen sikre, at der i bestyrelsen er den relevante og fornødne viden og professionelle erfaring i forhold til universitetets behov, herunder den nødvendige internationale baggrund og forståelse for universitetets globale kontekst.

Der må ikke indstilles repræsentanter for forskellige interesser til universitetsbestyrelserne. Der lægges fortsat afgørende vægt på, at bestyrelsesmedlemmerne ikke repræsenterer partsinteresser, men skal afspejle samfundets bredde.

Udpegningsproceduren for bestyrelsesmedlemmer skal udformes, så det så vidt muligt undgås, at kvalificerede kandidater afskrækkes fra at kandidere på grund

af risiko for underkendelse i offentlighed. Derfor kan universitetet for eksempel vælge en ordning, som på Syddansk Universitet, hvor det indstillende organ er et fællesudvalg med få medlemmer, nemlig formandskabet for bestyrelsen og formandskabet for repræsentantskabet, hvorefter det er det samlede repræsentantskab, der udpeger de udefra kommende medlemmer.

Det foreslås, at indstillings- og udpegningsorganerne nedsættes som faste organer, som også kan benyttes, hvis et udefra kommende bestyrelsesmedlem får forfald midt i en udpegningsperiode.

At bygge et hus for fremtiden

Universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen fortæller i den månedlige klumme fra CBS' ledelse om byggeplanerne for campus.

16/01/2014

Af Peter Jonasson Pedersen

Copenhagen Business School er et populært uddannelsessted. Antallet af studerende og undervisere har været støt stigende i mange år. Og som alle, der har været involveret i en familieførøgelse, ved, kommer man hurtigt til at tænke: "Har vi plads nok?"

Det korte svar for CBS-familien er: nej, vi er vokset ud af vores bukser. Hvis du har prøvet at finde et ledigt auditorium, skaffe et kontor til en ny kollega, lede efter en læseplads, eller bare prøvet at parkere din cykel, så ved du det. Og forhåbentligt ved du også, at der allerede gøres en del for at afhjælpe problemet: Vi har åbnet tre auditorier på Flintholm, ombygger vores nuværende campus for bedre at kunne matche vores behov. Og i 2015 åbner vi det nye Graduate House. Men disse er blot midlertidige løsninger. På den lange bane er løsningen et nyt bygningskompleks på Solbjerg Campus på omkring 30.000 m². Det er lidt større end CBS-bygningen på Solbjerg Plads, og hvis området kan klare det, så må komplekset gerne være endnu større.

Hvad har vi brug for?

Et regneark kan altid give os et svar. Hvis vi ønsker at matche det stigende studenterantal, har vi behov for at bygge X kvadratmeter. Og hvis vi ønsker at lukke de bygninger, der ligger uden for vores hovedcampusområder, skal vi bygge Y flere kvadratmeter. Og hvad med en form for conferencefacilitet? Det vil tilføje yderligere Z kvadratmeter. Det er derfor, vi er så glade for regneark.

Men regnearket kan ikke fortælle os, *hvad vi har brug for!* Hvordan ser fremtidens auditorium ud? Er det større? Er der flere gadgets og mere teknologi? Eller er det bare et lokale med plads til seks studerende, der kan overvære en MOOC (åbent online kursus) og så diskutere løsningen på den elektronisk stillede opgave?

En bygning er lige så fleksibel, som den beton, den er lavet af. Når du støber, kan bygningen tage næsten hvilken som helst form, men når først betonen er stivnet, er der ikke mange muligheder for at ændre formen, og det er dyrt og irriterende for bygningens brugere. Så vi skal ramme rigtigt første gang!

Og hvordan rammer vi så rigtigt? Den gode nyhed er, at intet har ændret sig; det er stadig svært at spå om fremtiden. Så vi skal analysere fakta, og med udgangspunkt i denne analyse formulere en vision for den fremtid, vi ønsker for vores forskning og undervisning. Og så skal vi bygge bygninger, som understøtter den vision.

Betyder det noget for dig?

Det er en omfattende proces at bygge et helt nyt bygningskompleks. Først og fremmest har vi brug for en masterplan for hele området mellem Falkoner Allé og Fasanvej. Planen fortæller os om områdets layout, fx hvor høje og brede bygningerne kan blive, hvordan man kommer ind og ud af området, og hvordan udendørsarealerne skal se ud (pladser, grønne områder, etc.).

Derefter skal kommunen godkende en lokalplan for området, bygningerne tegnes og designes - og vi skal sikre os, at de nye bygninger kan finansieres. Og forhåbentlig en skønne dag, når du krydser Solbjerg campus, vil du se bygningerne blive opført til indvielse omkring 2020.

Og mens du krydser campus tænker du måske: Hvad er visionen for dette byggeri? Har de overhovedet overvejet at... Jeg håber, de husker en... Men til den tid er det for sent. Rammerne har været besluttet længe, og betonen er ved at stivne.

Det er ikke for sent - men bolden ruller

Frederiksberg Kommune, Metroselskabet, Realdania og CBS udskriver en masterplankonkurrence i begyndelsen af februar 2014. Opgaven lyder således: Hvordan ser et byintegreret campusområde ud? Grundlaget for opgaven er konkurrencemateriale udviklet i samarbejde med visionsudvalg på CBS bestående af repræsentanter fra hele CBS, eksterne arkitekter og byplanlæggere, samt en konstruktiv dialog mellem de involverede parter. Seks tilbudsgivere udarbejder hver deres forslag. Et panel med repræsentanter fra CBS, Frederiksberg Kommune, Metroselskabet og Realdania samt to eller tre fagdommere udvælger to eller tre tilbud, der skal gå videre til en anden runde. I anden runde bliver forslagene udviklet yderligere, og dommerpanelet vil diskutere forslagene med tilbudsgiverne i detaljer. Den proces skal lede til, at vi forhåbentlig har vi en masterplan i slutningen af 2014.

Vi er kun ved begyndelsen på en meget lang proces. Men sporene er ved at blive lagt og retningen er ved at blive sat, så det er på tide at hoppe på toget, hvis du vil have indflydelse. Konkurrencematerialet offentliggøres i slutningen af februar. I løbet af foråret og starten af sommeren vil vi afholde events, hvor du kan komme til orde.

For flere oplysninger mail universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen email: pjp.ls@cbs.dk.

CBS i 2013/14 – økonomi og erhvervssamarbejde

I den månedlige klumme fra CBS' ledelse ser rektor Per Holten-Andersen tilbage på året der gik.

04/02/2014

Af Per Holten-Andersen

I min nytårstale (d.08/01) fremhævede jeg to af CBS' helt store udfordringer, nemlig den lave statslige forskningsbevilling, som udfordrer fastholdelse af det kvalitetsniveau vi ønsker, og vores image hos bredden af dansk erhvervsliv, som lidt simplificeret udtrykt "tænker på DTU, og ikke på CBS", når de nævner, hvem de opfatter som 'erhvervslivets universitet'!

Begge dele arbejder mange på CBS målrettet og hårdt på at ændre. I min årlige besøgsrunde til de politiske uddannelsesordførere vil jeg igen i år påpege de skævheder, der er indbygget i bevillingsmodellen, som uanset hvordan man gør regnestykket op viser at CBS er "det fattigste universitet i Danmark", trods stor studentersøgning, pæn studiefremdrift og gode indtjenings- og beskæftigelsesmuligheder for kandidaterne. Det er mit ønske på langt sigt at få rettet op på skævhederne. Det sker hverken i dag eller i morgen, men jeg tror på, at det lange seje træk vil virke. Samtidig vil jeg over for politikerne fremhæve CBS' fokus på kvalitet og relevans af forskning og uddannelse og hvordan dette tænkes realiseret gennem et endnu stærkere samarbejde med alle dele af erhvervslivet.

I forhold til at forbedre vores image og styrke samarbejdet med det brede erhvervsliv gør CBS flere ting; vi har søsat projekt 'Synlig Forskning' i samarbejde med konsulentfirmaet Operate, som i februar 2014 skal præsentere en række eksempler på forskningsprojekter, der har haft en klar relevans for praksis i virksomheder, og hvor der samtidig er tydelige resultater, der understøttes af og i virksomhederne.

Og jeg vil gerne understrege, at vi på dette område har opnået en række meget fine resultater allerede i 2013, både i form af nye partnerskaber og direkte udmøntet i ekstern erhvervsfinansiering af konkrete forskningsprojekter. Lad mig som eksempel nævne vores partnerskab i MADE – Manufacturing Academy of Denmark – hvor vi er i samarbejde med AAU, DTU, SDU, Force Technology, Teknologisk institut og 10 store danske industrivirksomheder^[1], Dansk Industri og en lang række små og mellemstore virksomheder, med det formål at fastholde og udvikle Danmark som produktionsland baseret på viden, produktivitet og konkurrenceevne. Et andet eksempel er cbsCSR centrets samarbejde med Dansk Industri og Roskilde Festival om at bidrage til bæredygtige løsninger på vor tids sociale og miljømæssige udfordringer og potentialet for at udvikle forretningsmuligheder affødt af fokus på bæredygtighed. De tre fokusområder (affald som ressource, bæredygtig madproduktion og madspild, og midlertidige boligløsninger) dannede i januar 2014 baggrund for en international konference: Fra Rio til Roskilde tur retur.

Flere nye BiS platforme har set dagens lys; I januar 2013 lancerede vi to nye platforme, en platform inden for konkurrenceevne og en platform i entreprenørskab, som med det donerede professorat fra A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formaal er et af CBS' stærke satsningsområder. Også vores partnerskab med den maritime sektor er værd at nævne. På dette område har vi både lanceret CBS Maritime, en ny BiS platform, og en bachelor i Shipping i samarbejde med Singapore Management University (SMU).

Men det er ikke alene inden for erhvervssamarbejde CBS har haft et godt 2013. Vi har været i stand til helt gnidningsfrit at implementere det fælles studieadministrative system STADS, et resultat jeg gerne vil kvittere for ved at TAKKE de mange, der har lagt et betydeligt arbejde forud for introduktionen. Igen i 2013 har vi haft stigende søgning til uddannelserne, og vi har styrket vores indsats inden for pædagogik og e-learning, bl.a.

med udnævnelse af en ny prodekan med ansvar for dette område, som vil få afgørende betydning for udviklingen af CBS fremtidige undervisning. På forskningsområdet har vi styrket produktionen både kvantitativt og kvalitativt, samtidig med at vi har fortsat rekrutteringen af internationale forskere, og for nylig har vi modtaget finansiering af 8 nye EU projekter. Vi har udvidet campus med nye undervisningslokaler, vi har været vært for store internationale konferencer, bl.a. AACSBs Europe Annual Conference med over 200 deltagere fra hele verden, og vi er rykket op i rækkerne på flere rankings.

Alle disse resultater er alene opnået som følge af, at alle medarbejdere på CBS også i 2013 har været drevet af den unikke CBS ånd, kendetegnet ved kreativitet, innovativ tænkning, engagement og ikke mindst hårdt arbejde. Det vil jeg gerne afslutningsvist udtrykke en overordentlig stor tak for. Jeg ser frem til et stærkt 2014 med vanligt CBS engagement og kreativitet. **Lad os ønske hinanden et Rigtig Godt Nytår.**

[1] Grundfos, Danfoss, Lego, Danish Crown, Terma, Haldor Topsøe, Coloplast, Siemens, Vestas, og Aalborg Portland

For flere oplysninger mail rektor Per Holten-Andersen email: pha.ls@cbs.dk.

4. OPFØLGNING PÅ DRØFTELSE AF FORRETNINGSOMRÅDER – DRØFTELSE

Punktet er en opfølgning på drøftelserne på bestyrelsens strategi-seminar i september 2013. I forbindelse med drøftelserne af CBS' forretningsmodel og evt. potentielle nye forretningsområder bad bestyrelsen om nærmere analyser af en række områder. I nærværende fremlægges således overvejelser vedr. Forskningsbaserede konsulentytelser og Læringsteknologi (øget ICT/ blended learning i undervisningen mv.). Senere vil direktionen og bestyrelsen drøfte de strategiske og forretningsmæssige muligheder for CBS' efteruddannelser og for den yderligere internationalisering af CBS.

a. Forskningsbaserede konsulentytelser

Der vedlægges notat inkl. bilag, der har til formål at vurdere potentialet i et sådant nyt forretningsområde, herunder formulere overvejelser om konkret organisering, produktportefølje, prisfastsættelse og bemanning, såfremt bestyrelsen ønsker at gå videre med idéen.

Det indstilles, at

- Bestyrelsen drøfter det vedlagte notat, samt hvordan, der evt. skal arbejdes videre med området

Bilag:

4.1 Forskningsbaserede konsulentytelser – et CBS forretningsområde?

b. Læringsteknologi

Der vedlægges notat udarbejdet med det formål at vurdere potentialet i et nyt forretningsområde baseret på teknologiunderstøttet læring og undervisning. Notatet inkluderer bilag om den øjeblikkelige strategi på området efter, at området er blevet ”ophøjet” fra projekt til varigt område under ledelse af ny prodekan med henblik på at styrke og konsolidere indsatsen. Den nye prodekan for læring har både ansvaret for læringsteknologier og pædagogisk udvikling (academic development).

Det indstilles, at

- Bestyrelsen drøfter det vedlagte notat, samt hvordan, der evt. skal arbejdes videre med området

Bilag:

4.2 Vurdering af læringsteknologi som nyt forretningsområde

Møde i CBS bestyrelsen / 27. februar 2014



Bestyrelsen

13. februar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Ole Stenvinkel Nilsson
Director of Accreditation and
Quality Assurance

FORSKNINGSBASEREDE KONSULENTYDELSER – ET CBS FORRETNINGSOMRÅDE?

Baggrund

Bestyrelsen behandlede på sit strategiseminar den 11.-12. september 2013 et oplæg om fremtidige forretningsområder for CBS. Bestyrelsen ønskede at få undersøgt, om et muligt nyt forretningsområde kunne være 'Forskningsbaserede konsulentydelse'. Dette notat har til formål at vurdere potentialet i et sådant nyt forretningsområde, herunder formulere overvejelser om konkret organisering, produktportefølje, prisfastsættelse og bemanning, såfremt bestyrelsen ønsker at gå videre med idéen. Notatet bygger dels på dokument om forskningsbaserede konsulentydelse udarbejdet af Carsten Yssing og Karina Bech Sørensen, drøftet på direktionmøde den 23. januar 2014, dels på input fra professor Flemming Poulfelt i form af en mindre survey af erfaringer og praksisser blandt ledende internationale business schools på dette område. Begge dokumenter vedlægges som bilag. Endelig vedlægges en foreløbig oversigt over udvalgte eksempler på samarbejder mellem forskere og virksomheder, som offentliggøres i foråret 2014 som led i projektet 'Synlig Forskning'.

Side 1 / 5

Tre mulige scenarier

En styrkelse af området forskningsbaserede konsulentydelse forekommer umiddelbart mulig gennem ét eller flere af følgende tre scenarier:

1. Fortsættelse og styrkelse af de i dag **eksisterende samarbejder** mellem forskere og virksomheder, hvor viden fører til ændring af forretningsprocesser, samarbejdsrelationer eller standarder. Eksempler herpå er nærmere beskrevet i projekt 'Synlig Forskning' som pt. gennemføres for CBS af konsulentfirmaet Operate (de forskellige projekter er primært eksempler på 'applied research').
2. Udvikling af **CEBR modellen**, hvor en separat analyseenhed påtager sig udvalgte konsulentopgaver på kommercielle vilkår. Ud over CEBR har CBS pt. et par andre eksempler, som er nærmere omtalt nedenfor. Scenarie to indebærer videre udvikling af flere sådanne specialiserede analyseenheder, knyttet til relevante institutter.
3. Etablering af en **egentlig konsulentvirksomhed** som en selvstændig organisation med egen administrativ og faglig support.

Scenarie tre kunne dels bestå i en samling af nuværende og kommende separate analyseenheder (jfr. scenarie 2) i en selvstændig paraplyorganisation, dels i etablering af en klassisk konsulentvirksomhed, som opererer på markedsmæssige vilkår i konkurrence med eksisterende private aktører.

Hvert af de tre scenarier er beskrevet nærmere nedenfor.

Scenarie 1

Hvis begrebet 'forskningsbaserede konsulenttydelser' forstås i betydningen af forskningsmæssige samarbejder mellem CBS og danske virksomheder, som har udmøntet sig i ny relevant viden og konkrete ændringer i praksis for de involverede, findes der allerede i dag en lang række eksempler herpå. Udvalgte eksempler, som er nærmere beskrevet i projektet Synlig Forskning, omfatter organisationsudvikling (Carlsberg), ændrede principper for årsregnskaber (Novo, pwc), modeller for incitamentsaflønning (finanssektoren), brugerdreven innovation og produktudvikling (Coloplast, Grundfors, Lego), værdikæde-optimering (Lundbeck), design optimering (Fritz Hansen), håndtering af kundeklager (Dansk Erhverv), produktinformation (Toms). Den samlede oversigt over de 13 udvalgte projekter, vedlægges som bilag. Det skal bemærkes, at beskrivelserne ikke er "færdige produkter", men at der er tale om rå skitse beskrivelser. Det endelige produkt vil blive præsenteret for bestyrelsen på et kommende møde.

Scenarie 2

CBS har allerede en etableret enhed, Center for Economic and Business Research (CEBR – årlig omsætning ca. 4 mio. kr.), knyttet til Økonomisk Institut, som tilbyder forskningsbaserede økonomiske analyser på kommercielle vilkår, samt en enhed, HR Analytics Group, knyttet til SMG, som påtænker at tilbyde avancerede analyser af virksomheders HR data. Endelig har CBS i form af Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi (CVL) et erhvervsforskningscenter knyttet til Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, hvis projekter defineres og finansieres af de deltagende virksomheder. Der vil givetvis kunne identificeres andre faglige områder, hvor lignende erhvervsrettede analyseenheder vil kunne etableres, og herved vil antallet af sådanne, decentralt organiserede enheder kunne øget fra de nuværende 3 til skønsmæssigt 7-10, hver med deres specifikke forskningsbaserede kompetence, der kan sættes i spil i forhold til erhvervslivet.

Forskningsbaserede konsulenttydelser i den betydning af ordet, som er beskrevet i scenarie 1 og 2 vurderes at have et betydeligt potentiale i form af synliggørelse og ekstern finansiering af CBS' forskning, netværk mellem forskere og praksis, samt empiriske bidrag til forskningen.

Organiseringsmodellen er vel gennemprøvet, og forskerne er motiveret til at medvirke i projekter, eftersom opgaverne har tæt kobling med deres forskning. Derimod synes der ikke at være det store økonomiske indtjeningspotentiale for CBS i denne form for samarbejde, eftersom de tilførte ressourcer anvendes direkte i projekterne.

13. februar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Ole Stenvinkel Nilsson
Director of Accreditation and
Quality Assurance

Side 2 / 5

Scenarie 3

I takt med at CBS udvikler flere enheder med specifik faglig kompetence, kunne et naturligt næste skridt være at organisere disse under en fælles paraply i form af fælles indgang for potentielle kunder, fælles prispolitik, markedsføring og fælles administrativ support. Dette kan være en udvikling over tid, men vil næppe være realistisk før antallet af enheder er noget større end de nuværende 3.

Opfattes begrebet 'forskningsbaserede konsulenttydelser' derimod i snævrere forstand som bestillinger af konkrete ydelser, udført af CBS' forskere på kommercielle vilkår, og hvor resultaterne ønskes hemmeligholdt af forretningsmæssige årsager, skønnes det at være nødvendigt at etablere aktiviteten som en egentlig konsulentvirksomhed. Dette vil formentlig forudsætte forankring af aktiviteten i en særlig juridisk enhed, f.eks. en erhvervsdrivende fond, enten CBS Executive eller en fond dedikeret udelukkende til konsulentfunktionen.

Etablering af en egentlig konsulentvirksomhed i traditionel forstand vurderes imidlertid ikke inden for en overskuelig fremtid at kunne skabe tilstrækkeligt volumen til at generere et væsentligt økonomisk bidrag til CBS. Dette skyldes dels, at der er tale om et helt nyt marked for CBS som institution, dels at der er en række praktiske og risikomæssige aspekter som tilsammen skønnes at udgøre betydelige udfordringer for en sådan satsning. Det skal dog tilføjes, at ud over det rent økonomiske potentiale for CBS, vil der naturligvis være andre fordele (netværk, ideer til forskningsprojekter, faglig inspiration, cases, erhvervs PhD) forbundet med en stærkere og mere systematisk eksponering mod erhvervslivets problemstillinger.

De praktiske udfordringer ved etablering af en selvstændig konsulentvirksomhed kan sammenfattes i følgende forhold:

1. Prioritering af den tidsmæssige kapacitet hos CBS' forskere
2. Behov for at udvikle tilstrækkeligt attraktive incitament for forskernes medvirken
3. Nødvendigheden af at opbygge en tilstrækkelig administrativ infrastruktur
4. Potentiel interessekonflikt med konsulentbranchen
5. Risiko for ansvarspådragelse i forbindelse med fejlslagne projekter

Hvert af disse forhold vil blive nærmere uddybet i det følgende.

Tidsmæssig kapacitet

I dag har stort set alle CBS' forskere overskud på deres timeregnskab til undervisning og administration. Hertil kommer, at der er stærkt fokus på forskningsproduktion, som er den afgørende faktor for den enkeltes karriereudvikling. Tid til konsulentopgaver må derfor prioriteres i forhold til disse opgaver. Selv om der hos nogle forskere formentlig vil være interesse for dette, vil det modarbejde CBS' ambition om at forbedre VIP/DVIP ratioen. Tilbage er således udelukkende at skabe incitament til at forskerne varetager konsulentopgaver i fritiden, hvilket sikkert i nogen

13. februar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Ole Stenvinkel Nilsson
Director of Accreditation and
Quality Assurance

Side 3 / 5

grad vil være muligt, såfremt der skabes tilstrækkeligt stærke incitamenter. Her må det imidlertid bemærkes, at det næppe er i CBS' interesse at presse forskerne til at arbejde i betydeligt omfang over den almindelige arbejdstid.

Et helt selvstændigt aspekt af kapaciteten er, at det formentlig kun vil være en mindre del af CBS' forskere, som har interesse og kvalifikationer til at varetage denne aktivitet, ligesom det sikkert også kun vil være et begrænset antal, der vil blive efterspurgt som konsulenter af erhvervslivet. Og det vil sandsynligvis være de, der i forvejen er højt profileret i offentligheden, enten som eksperter, deltagere i den offentlige debat, eller som lærere på MBA- og masterprogrammerne eller andre executive programmer.

Incitamenter

I forlængelse af ovenstående vil den nødvendige tidsmæssige kapacitet kun kunne etableres, hvis der etableres lønmæssigt attraktive incitamenter til at arbejde ud over den overenskomstmæssige arbejdstid. Dette kan enten være i form af direkte aflønning, eller i form af overførsel af indtægt som individuelle forskningsmidler. I den forbindelse skal det bemærkes, at en del af CBS' forskere allerede i dag leverer denne form for ydelser i fritiden i eget navn, og en overførsel af aktiviteten til CBS regi vil formentlig kun være realistisk, hvis den enkelte mindst får samme indtjening, som det er muligt at opnå gennem den direkte kontakt med virksomheden. Dette vanskeliggøres af de forholdsvis stramme regler for honorering af særlig indsats, timeloft, politisk opmærksomhed, etc.

Administrativ infrastruktur

Såfremt CBS skulle ønske at etablere en egentlig konsulentvirksomhed vil det være nødvendigt at etablere et administrativt apparat til støtte for produktudvikling, kundekontakt, tilbudsgivning, sekretariatsstøtte, fakturering, økonomistyring, kvalitetssikring og opfølgning. Den bedste løsning vil formentlig være at placere en sådan aktivitet i en selvstændig juridisk enhed. Der vil være en del faste omkostninger forbundet hermed, hvorfor aktiviteten først giver økonomisk overskud, når volumen er stort nok til at dække disse.

Interessekonflikt med konsulentbranchen

Hvis CBS skal undgå konflikter med den etablerede konsulentbranche er det afgørende at produktporteføljen defineres på en måde der klart adskiller CBS' ydelser fra de allerede eksisterende. Der må desuden føres en prispolitik som ikke opfattes som underbud (og dermed anklage om statslig subsidiering) i forhold til gældende konsulentpriser, og her er det et spørgsmål, om CBS vil være i stand til at levere ydelser, som ikke blot på indholdssiden, men også i form af ydre standard (layout, præsentationer, software), lever op til klientens forventninger.

Risiko for ansvarspådragelse

En selvstændig faktor ved at levere konsulenttydelser i CBS navn er den risiko for skade på CBS' brand og den økonomiske risiko, der foreligger, såfremt et projekt mislykkes. Ikke mindst i situationer, hvor der ikke er intern backup til at færdiggøre projektet, eller hvor der mangler



13. februar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Ole Stenvinkel Nilsson
Director of Accreditation and
Quality Assurance

Side 4 / 5



tilstrækkelig kvalitetssikring er dette en faktor, som må tages med i betragtning.

Erfaringer fra andre business schools

Som nævnt i indledningen har Flemming Poulfelt gennemført et mindre survey blandt ledende business schools i USA, England, Sverige og Australien. Resultaterne vedlægges som bilag. Ingen af de interviewede skoler har etableret forskningsbaseret konsulentvirksomhed i den kommercielle betydning af begrebet. Derimod har flere, som det fremgår af notatet fra Carsten Yssing og Karina Bech Sørensen, etableret centre for erhvervsforskning efter modeller der svarer til den, der er beskrevet under scenarie 2.

Konklusion

På baggrund af ovenstående analyse er anbefalingen **for det første** at styrke udviklingen af forskning med umiddelbar erhvervsrelevans i samarbejde med erhvervslivet, altså styrke udviklingen som beskrevet under scenarie 1. **For det andet** anbefales det at undersøge om der kan identificeres flere områder end de nuværende tre, hvor der kan etableres fagligt veldefinerede områder hvor der er mulighed for at etablere enheder som beskrevet under scenarie 2. I takt med at sådanne enheder etableres anbefales det **for det tredje** løbende at vurdere fordelene ved at samle disse under en fælles paraply, med fælles indgang for potentielle kunder og mere eksplicit markedsføring via hjemmeside. Endelig anbefales det **for det fjerde** ikke for nærværende at gå videre med tankerne om at etablere en egentlig konsulentvirksomhed, eftersom den forventede indtjening ikke vurderes at stå i et rimeligt forhold til investeringen i form af direkte omkostninger samt de praktiske og risikomæssige udfordringer.

Bilag:

Bilag 1: Baggrundsnotat om forskningsbaserede konsulenttydelser ved Karina Bech Sørensen og Carsten Yssing.

Bilag 2: Research Based Consulting – Some Few Observations from Leading Business Schools

Bilag 3: Rå beskrivelse af de 13 udvalgte cases fra Projekt 'Synlig Forskning'

13. februar 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Ole Stenvinkel Nilsson
Director of Accreditation and
Quality Assurance

Side 5 / 5

Indledning:

Bestyrelsen behandlede på sit strategiseminar den 11.-12. september 2013 et oplæg om fremtidige forretningsmodeller på CBS. Bestyrelsen fandt, at et muligt emne til udvikling af eksisterende og nye selv bærende aktiviteter kunne være "Forskningsbaserede konsulenttydelser". I førnævnte oplæg var følgende beskrevet:

"Konsulentopgaver (indtægtsdækket virksomhed)

Mange gode business schools har gode indtægter fra konsulentopgaver etc. I dag har CBS kun et mindre omfang af konsulentopgaver primært centreret omkring Center for Economic and Business Research. CBS' tilgang er, at CBS som udgangspunkt ikke skal konkurrere med de private konsulenthuse. CBS skal gennemføre konsulentopgaver, når der er tale om ydelser, hvor CBS' stærke forskningsprofil efterspørges direkte, og hvor CBS' generelle forskningsprofil ikke kompromitteres. Det vurderes således ikke at være et forretningsområde, som CBS skal udvikle voldsomt. "

Bestyrelsen ønskede på seminaret at få belyst emnet yderligere. Nedenfor behandles denne mulighed ved gennemgang af:

- Forskningsbaserede konsulenttydelser på CBS på nuværende tidspunkt
- Inspiration fra andre universiteter
- Observationer fra udvalgte rapporter
- Opmærksomhedspunkter og hovedkonklusioner

Det skal her fremhæves, at såfremt bestyrelsen ønsker denne aktivitet igangsat anbefales det med en tilbunds gående undersøgelse, hvor muligheder og udfordringer undersøges med de relevante faglige miljøer på CBS. Det er ligeledes vigtigt at involvere både institutledere/VIP, Akademisk Råd, HSU og administrationen i udviklingen af sådant et nyt forretningsområde, der spænder over større dele af CBS.

Forskningsbaserede konsulenttydelser på CBS på nuværende tidspunkt

CBS har i øjeblikket flere enkeltstående projekter, der er kategoriseret som indtægtsdækket virksomhed, men det mest udviklede og strukturerende eksempel er "Centre for Economic and Business Research (CEBR)".

Centre for Economic and Business Research (CEBR)

CEBR udfører analyser, som forskningsbaserede konsulenttydelser, af dansk økonomi for f.eks. ministerier, styrelser, virksomheder og interesseorganisationer. CEBR lægger vægt på, at konsulenttydelserne er forskningsbaseret, at enheden er uvildig, og at analysen skal publiceres og gerne munde ud i en forskningsartikel. Det fremgår således af konsulentkontrakterne med kunderne, at analyserne bliver offentliggjort af CEBR efter 12 måneder fra færdiggørelsen af opgaven.

CEBR understreger forskningsfundamentet som vigtigt, og ligeledes vigtigheden i at være knyttet til det akademiske miljø på CBS. Det at være tro mod forskningen og den efterfølgende formidling betyder, at CEBR til tider mister kunder, da CEBR ikke tilbyder en traditionel konsulenttydelser, hvor kunden kan kræve hemmeligholdelse af proces og resultat. Derudover har det en betydning i et konsulent-kunde-forhold at CEBR er uvildig, og kunden derfor ikke kan påvirke analysens konklusion. Udfordringen i den efterfølgende formidling/publicering i form af videnskabelige artikler er, at denne udgift i lønkroner ikke kan lægges over på kunden og derved er med til at lægge pres på økonomien i en sådan konsulentforretning (ikke-debiterbare timer). CEBR har ansat seniorrådgivere som primært udfører analyserne, og derudover er forskere fra CBS fra tid til anden tilknyttet konkrete projekter. Disse forskere kan få udbetaling engangsvederlag for særlig indsats efter CBS' procedurer for dette område. CEBR arbejder i øjeblikket på, at de ansatte seniorrådgivere skal undervise således, at der sikres endnu tættere tilknytning til resten af CBS og CBS' andre aktiviteter.

CBS' bibeskæftelsesregler

Som ansat på CBS har man adgang til indgå i og opretholde bibeskæftelse, og der foreligger ligeledes en retningslinje om bibeskæftelse som ansat på CBS. Bibeskæftelsen må ikke være uforenelig med arbejdet på CBS og skal oplyses til nærmeste leder. Det betyder således, at noget af den virksomhed, som CBS overvejer at udbyde som forskningsbaseret konsulentvirksomhed kan tænkes på nuværende tidspunkt at blive udbudt og foretaget som konsulentvirksomhed af ansatte på CBS i eget firma. Det er ikke muligt at forbyde bibeskæftelse, og det vil heller ikke være hensigtsmæssigt, da det bl.a. øger forskerens netværk, som også kan komme CBS til gode på anden vis.

Inspiration fra andre universiteter

Mange universiteter og business schools i verden tilbyder konsulentvirksomhed til den private og offentlige sektor enten direkte via universitet eller via virksomheder/institutioner ejet af universitet der kan have mange konstruktioner. Der kan nævnes følgende eksempler:

Danmarks Tekniske Universitet (DTU)

DTU har både en central enhed der tager sig af eksterne relationer for universitetet og IPU som er en selvejende institution med tilknytning til DTU.

Den centrale enhed servicerer hele DTU og har fokus på "Det forbundne universitet" (The Connected University). Kommercielle aktiviteter er en del af en helhed bestående af:

- Person baserede aktiviteter
- Problemløsnings aktiviteter
- Fællesskabs (community) aktiviteter
- Kommercielle aktiviteter

Afdeling for Innovation og Sektorudvikling (AIS) understøtter DTU's faglige miljøer og DTU's direktion i at fremme netværk og samarbejdsflader til omverdenen.

Afdelingen koordinerer og udvikler universitetets opgaver inden for:

- Forskningsbaseret rådgivning til danske og internationale myndigheder
- Offentlig-privat samarbejde og erhvervssektorens udvikling
- Relationer til alumner og omverdenen, herunder eksterne besøg, konferencer og kulturelle arrangementer
- Juridisk og kontrakt bistand
- Kommercialisering
- Biblioteksservice og forskningsdokumentation

Facillitering af innovationsprocesser rettet mod eksterne aktører og der er tilknyttet 109 medarbejdere. Særligt kan nævnes, at ud af de 109 medarbejdere er der ansat 18 medarbejdere i enheden "Forretningsudvikling-og-Entrepreneurskab" der er specialiserede i opgaver inden for egentlig kommercialisering.

DTU organiserede ydelser på kommerciel basis sælges til fast timepris a ca DKK 1200/time incl. overhead.

Til orientering kan det oplyses, at ansatte på DTU har ret til en mindre antal timer til bibeskræftigelse. Kommercielle aktiviteter aflønnes ikke særskilt til medarbejderen, men denne bliver til gengæld godskrevet et timetal på arbejdsforpligtigelsen.

Som eksempel på en enhed på DTU der arbejder med kommercielle aktiviteter kan nævnes DTU Informatics Statistical Consulting Center under DTU Data Analysis, som brander sig således:

'ISCC mostly works with external clients (companies) and offers statistical consulting as well as development of web-interfaces and automatic reporting. We have a great variety of competences as well as many years of experience with research based consultancy. Consultancy work is usually priced according to standard prices at DTU.

Derudover har DTU virksomheden IPU, som er en selvejende institution med tilknytning til DTU.

IPU blev stiftet som et selvejende institut den 23. maj 1956, og 1980'erne skete der en reel administrativ udskillelse af IPU fra DTU. Siden da har hovedidéen med IPU været, at DTU-viden skal kunne oversættes til konsulenttydelser og produkter, der kan styrke dansk industris udvikling og konkurrenceevne. IPU brander sig således:

'IPU er en privat virksomhed, en innovationsfabrik. Vi skaber teknologisk innovative løsninger med en sikkerhed, i et antal og med en kvalitet, der ellers kendetegner industriel produktion...En af IPU's hovedopgaver er at formidle den viden, der findes i og omkring Danmarks Tekniske Universitet. IPU trækker på egne ansattes innovationskompetencer, på DTU's kompetencer i forskning og undervisning, samt på de mange praktiske erfaringer og cases der findes i IPU's og DTU's omfattende netværk i erhvervslivet...IPU's mission er at tilbyde højt kvalificeret udvikling, rådgivning og samarbejde med specialister inden for centrale ingeniørmæssige og kommunikations-teknologiske fagområder. Formålet hermed er at styrke klientvirksomhedernes forretningsmæssige formåen ved at skabe innovative og fremadrettede løsninger....Det er endvidere IPU's formål at fremme samarbejdet mellem universitetet og den private såvel som den offentlige sektor....IPU fremmer forskning og gennemfører udviklingsprojekter, som har et teknisk videnskabeligt indhold, der er af betydning for det danske samfund og det danske erhvervsliv. Gennem IPU bliver den nyeste viden og 50 års erfaring i samarbejde mellem forskning og erhvervsliv oversat til konsulenttydelser og produkter. Det sker med henblik på at styrke virksomhedernes forretningsmæssige formåen og konkurrenceevne ved at skabe innovative og fremadrettede løsninger.'

IPU er organiseret således:

'Baseret på egne kompetencer samt på det tætte samarbejde med DTU's forskere kan IPU formidle en meget, meget bred palette af kompetencer til erhvervsliv og organisationer, sammensat efter det individuelle behov knyttet en udviklings- eller formidlingsopgave. IPU's egne ansatte har særlige kompetencer inden for innovation. Kompetencerne har rod i den uddannelsesmæssige baggrund, og er efterfølgende kompletteret med praktiske erfaringer fra samarbejdet med nogle af de mest innovative virksomheder og organisationer i ind- og udland, samt af en løbende efteruddannelse med fokus på innovation.'

Københavns Universitet (KU)

Det kan nævnes, at Københavns Universitet har planer om at tilbyde 'consultancy services' i foråret 2014. Denne tjeneste bliver en del af allerede den eksisterende TechTrans organisation på KU, og kan som sådan også trække på eksisterende faglige ressourcer. Den enkelte forsker (og virksomheden) slipper for administrationsbyrden. Indtægter for leverede konsulentytelser – med fradrag af mindre administrationsgebyr – indsættes på individuelle forskningskonti.

KU forventer at ordningen begrænser forskernes ikke lovlige brug af logo, adresser og øvrigt faciliteter til bibeskæftigelse. Endvidere undgås at underbyde marked (som DI har påpeget over for KU), pga. ukendskab til prisniveau og manglende inklusion af overheadbidrag. En ikke uvæsentlig universitetsinteresse i at flytte aktiviteter fra bibeskæftigelse til konsulentydelse er, at det sikrer transparens og dermed også habilitet.

Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH) og SNF (Centre for Applied Research at NHH)

Et konkret eksempel på en business school, der har en konsulentvirksomhed er Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH). NHH har grundet manglede mulighed for at aflønne forskerne ekstra for deltagelse i konsulentprojekterne valgt at organisere sig som en virksomhed, hvor NHH ejer hovedparten af aktierne. SNF (Centre for Applied Research at NHH) tilknytter forskere på forskellige måder, nogle forskere er ansat i SNF som en heltidsstilling, andre har en deltidsstilling på SNF, men det mest normale er, at forskerne aflønnes pr. time de arbejder på projekter.

SNF brander sig således:

'SNF is a part of the NHH-Group, dedicated to the task of initiating and undertaking contract research. The research is conducted in close collaboration with NHH and the Institute of Economics at UiB. SNF is a project based network organization. Annually SNF organizes about 120 projects for a large number of different contract partners, drawing on a resource base of close to 100 highly qualified researchers.

SNF har organiseret sig i Research Programs som hver har en Research Director tilknyttet, der som udgangspunkt er professor:

- Crisis, restructuring and growth
- Ethics and governance
- Climate and energy
- Leadership and financial management
- Food- and resource economics
- Public finance
- Financial economics and business analysis

- Labour economics and education
- Tele and media
- Brand management

Derudover er der tilknyttet 8 personer som administrativt personale.

Cambridge University

Både DTU og KU er inspireret af Cambridge Universitet.

Cambridge Universitet har 'Cambridge Enterprise' og brander sig således:

'Cambridge Enterprise works in partnership with industry to help University innovators commercialise their research. We act as business agents for academics who wish to provide consultancy, oversee the licensing of inventions and find vital funding opportunities for early-stage companies'.

Cambridge Enterprise har fire fokuspunkter:

- 'Licensing opportunities (Commercialising inventions from the University for the benefit of society)
- Research reagents (Licensing of antibodies, cell lines and other reagents developed at the University of Cambridge)
- Consultancy (Enabling the University to share its knowledge and world-leading expertise with government, industry and the public sector)
- Investment opportunities (Be part of a portfolio of companies which employs over 1,700 people and generates an annual turnover in excess of £170m)'

Konsulentvirksomheden beskrives som en hjælp til både forskerne og virksomhederne med en nem og enkelt indgang til virksomheden:

'Cambridge Enterprise offers an important and effective consultancy service which enables the University to share its knowledge with government, industry and the public sector and make a direct impact on society.

Connecting academics and industry

Our goal is to make the process of consultancy easier for academics and the organisations in need of their expertise. Our service covers the administrative issues associated with consultancy projects, including negotiation of contract terms and conditions, arrangements for use of University facilities, invoicing, debt collection, and income distribution.

Consultancy in action

Examples of consultancy projects undertaken:

- Technical and creative solutions to specific business problems
- Provision of expert reports on technical, economic and commercial issues
- Expert witness advice
- Serving on Scientific Advisory Boards
- Managed access to university technical facilities

How to use the consultancy service

If you would like to commission work from a Cambridge expert or arrange for the use of University facilities there is a simple process to follow:

1. Contact us on +44 (0)1223 760339
2. We will generate a contract based on our model agreement and negotiate any specific amendments. Both parties will need to sign the contract
3. Project work will begin and we will invoice accordingly'

Det er herved tænkt i en one-point-entry for virksomheder for at lette vejen rundt i universitetslabirinten.

Observationer fra udvalgte rapporter

DAMVAD rapporten "DTU's værdiskabelse for samfundet – forsknings-samarbejde, vækst og produktivitet (2012)".

Rapporten belyser på grundlag af forskningsbaserede økonomiske modeller fire typer erhvervs-samarbejder i perioden 1999-2009:

1. **FoU-køb**, hvor virksomheden køber forskning og udvikling (FoU) på universitetet.
2. **Samfinansierede FoU-projekter**, hvor universitet og virksomhed i fællesskab finansierer
3. **FoU samspil gennem offentligt finansierede forskningspuljer** til gennemførelse af forsknings og udviklingsprojekter.
4. **Fælles publiceringer og patenteringer**

(Kilder: DTU's egne registre over økonomiske transaktioner med virksomheder, DAMVADs samspilsdatabase og Danmarks Statistiks registre)

Hovedkonklusionerne fra rapporten

- "DTU har et omfattende samspil med private virksomheder. Siden slutningen af 1990'erne har der været mere end 5.500 samspil..." p4

- ”Forsknings-og udviklings-samspil med DTU skaber en statistisk signifikant positiv produktivitetstigning for private virksomheder på gennemsnitligt 10 pct. om året over en 6-årig periode. Virksomhederne har i forvejen et højt produktivetsniveau, og derfor svarer det til en ganske stor effekt ...”
- ”Effekten af et samspil med DTU sætter ind med det samme, men vokser over tid”
- ”Analysen peger på et stort samfundsøkonomisk potentiale ved at øge samspillet mellem DTU og forsknings-og udviklingsaktive virksomheder i Danmark”

I forhold til CBS overvejelser vedr. forskningsbaserede konsulenttydelser, er det er værd at notere sig, at DAMVAD rapportens analyser ser på DTU’s impact som et resultat af:

1. Samspil mellem de forskellige samarbejdsformer
2. FoU-køb, hvor DTU sælger ydelser på kommerciel basis (indtægtsdækket virksomhed) er en meget begrænset del af de samlede aktiviteter
3. DAMVAD rapporten rapporten ikke ser på ressourceforbruget der er knyttet til de opnåede resultater og eventuelt overskud

Ad 1.

Samarbejdsfladerne har forskellig karakter, hvor en del af virksomhederne hyppigt indgår i FoU samarbejder i både komplekse og mangeartede samspilmønstre. Der er flest virksomheder, der har samarbejdet med DTU gennem offentligt finansierede programmer efterfulgt af samfinansierede forskningsprojekter. CBS fokus på eksternt finansierede forskningsprojekter kan derfor tænkes at øge erhvervssamarbejdet bredt set.

Ad 2.

FoU-køb udgør kun 9 % af det samlede antal videntransaktioner

Ad 3.

Det vil være formålstjenligt i forbindelse med en tilbudsgående undersøgelse af denne aktivitet at vurdere både ressourceforbruget og dermed også økonomien i aktiviteten.

DEA rapporten (der kommer måske et lille afsnit om konklusionerne)
Mandag Morgen (der kommer måske et lille afsnit om konklusionerne)
ATV rapport (der kommer måske et lille afsnit om konklusionerne)

Opmærksomhedspunkter og hovedkonklusioner

Skal CBS bevæge sig yderligere ind på området med forskningsbaseret konsulentvirksomhed skal følgende overvejes i forhold til både organisatorisk tilknytning/opbakning og incitamenter.

Organisatorisk tilknytning til CBS

Den foreløbige undersøgelse tyder på, at de fleste universiteter og business schools opretter organisatoriske enheder særligt til at tage sig af konsulentvirksomhed, og ligeledes knytter andre eksternt rettede services til i samme organisatoriske enhed.

Det ser også ud til at kræve en større administration til at understøtte konsulentvirksomheden og de andre eksternt rettede aktiviteter. Dette er uden tvivl i opstartsfasen omkostningstungt, og det vurderes, at CBS' nuværende administration som udgangspunkt ikke har ledige ressourcer til at understøtte en sådan ny større aktivitet på nuværende tidspunkt, hvorfor det er nødvendigt at ansætte disse ressourcer.

Cambridge Universitet fokuserer på, at det er en hjælp for forskerne, hvor det administrative og kontraktlige kan varetages af Cambridge Enterprise og forskeren således kan koncentrere sig om konsulentvirksomheden. Det ser ud til at KU anvender samme ræsonnement. SNF har lagt det i en særskilt virksomhed for at kunne honorere forskerne særskilt for opgaven, og både CEBR (seniorrådgivere) og SNF har ansat fuldtidspersonale til at varetage noget af konsulentvirksomheden. Dette taler for at placere en sådan konsulentvirksomhed i en samlet enhed med fokus på eksternt rettede aktiviteter, hvor forskere er mere eller mindre tilknyttet afhængigt af projekter og behov for koordinering af aktiviteter. Det kan ligeledes overvejes om det kan være en løsning at placere konsulentvirksomheden i en privat virksomhed ejet af CBS (regelgrundlag skal undersøges inden beslutning træffes) som SNF og DTU gør, men det vil nok kræve, at aktiviteten har et rimeligt omfang inden det omkostningsmæssigt er muligt, og det vurderes derfor ikke at være en mulig for CBS på nuværende tidspunkt.

Organisatorisk opbakning fra CBS

CBS' anvendelse af forskningsressourcer bygger på, at alle VIP skal bidrage til forskningsexcellence i form af publicering, men også bidrage til mere anvendelsesorienterede forskningssamarbejder og uddannelse. Spørgsmålet er om det er realistisk, at de samme forskningsmiljøer/forskere leverer lige meget til de tre områder, hvis anvendelsesandelen. Det kan blive nødvendigt at overveje om, der kan frigøres forskningsressourcer til den anvendelsesorienterede forskning, der bl.a. kunne tilbydes gennem konsulenttjenester. En satsning på de anvendelsesorienterede forskningssamarbejder vil ideelt åbne op for positiv evaluering af disse aktiviteter, og måske kunne forskningsaktiviteter, der alligevel ikke når et niveau af forskningsmæssige excellence, målrettes til at bidrage positivt til CBS drift og samfundets behov for universitetssamarbejder. Det kræver udvikling af de eksisterende incitaments- og stillingsstrukturer, og kræver derfor involvering af institutledere/VIP, Akademisk

Råd, HSU og administrationen i udviklingen af sådant et nyt forretningsområde.

Derudover er det nødvendigt med en tilbunds gående undersøgelse, hvor muligheder og udfordringer undersøges med de relevante faglige miljøer på CBS. Det er ligeledes vigtigt at involvere både institutledere/VIP, Akademisk Råd, HSU og administrationen i udviklingen af sådant et nyt forretningsområde, der spænder over større dele af CBS for at sikre den organisatoriske opbakning fra hele CBS.

Incitamenter

Det er vigtigt at overveje incitamenter for forskerne til at deltage i projekter i forhold til konsulentvirksomhed, som skal foregå via CBS.

Det er muligt for CBS at honorere forskere særskilt for denne ekstra indsats som engangsvederlag forhandlet eksempelvis en eller to gange årligt, men det er som udgangspunkt ikke muligt at lave timebetaling for deltagelse i projekter i konsulentvirksomheden. Det vil derudover være muligt at give et fast funktionstillæg såfremt der varetages en fast funktion eksempelvis som Research Director som hos SNF. KU vil anvende muligheden for at indsætte beløbet for konsulentvirksomheden på forskerens forskningskonto, og denne mulighed kan ligeledes undersøges. Det optimale i forhold til 'aflønning' er nok at have en vifte af muligheder, incl. eksempelvis Prophix-timer, for at understøtte de øvrige aktiviteter, som forskeren skal have på forskellige tidspunkter af deres karriere.

Der kan både for CBS og for den enkelte forsker være god synergi i forhold til andre forskningsprojekter, såfremt der er et stærkt netværk til den private og offentlige sektor via konsulentvirksomhed. Særligt kan det tænkes, at der vil være gode muligheder for udenlandske forskere, som kan opleve det svært at få et godt netværk til den private og offentlige sektor, hvis disse deltager i konsulentprojekter via CBS. I forhold til forskerne så vurderes det at være vigtigt, at det at deltage i en potentiel konsulentvirksomhed på CBS er frivilligt set i forhold til forskerens allerede planlagte opgaver, særligt forskning, og at CBS ikke forsøger at begrænse forskernes bibeskæftigelse. I forhold til frivilligheden, som vurderes at være vigtigt, så vil det være de eventuelle fuldtidsansatte i konsulentvirksomheden som kan være "udrykningshold" for at kunne reagere hurtigt på virksomhedernes behov for konsulenttydelser. Men med CBS forskningsportefølje så vurderes det ikke at være at konkurrenceparameter, der har væsentlig betydning. Modellen som Cambridge tilstræber med at tilbyde hjælp i forhold til konsulentvirksomhed vil være en god måde at starte en sådan virksomhed.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at denne ekstra aktivitet vil tage tid fra undervisning, eksternt finansierede forskningsprojekter og publi-

kationer, og det skal overvejes, hvorledes CBS vil balancere de forskellige mål som CBS har i Udviklingskontrakten og CBS' formål i Universitetsloven. Det vurderes også som vigtigt tydeligt at klargøre, at det ikke forventes, at alle ansatte laver alt på alle tidspunkter for ikke at sende urealistiske forventninger til CBS' personale. Det er ligeledes vigtigt, at de forskellige arbejdsopgaver kan fordeles over karrieren i forhold til de mål som CBS og forskeren har. Der skal således være så tungtvejende incitamenter for CBS' ansatte til at bidrage til denne forskningsbaserede konsulenttydelser, at det opvejer ulemperne ved at de andre aktiviteter som nævnte ovenfor, ikke kan blive varetaget i en periode, incl. egen konsulentvirksomhed. Ved at de andre aktiviteter ikke kan blive varetaget kan det potentielt få betydning for karriereavancement som VIP, da fokus traditionelt her fokuserer på forskningspublikationer. Det er derfor vigtigt at sikre den organisatoriske opbakning fra CBS til dette initiativ.

Tilbageløbet af midler til CBS eksempelvis i form af overhead skal ligeledes overvejes grundigt, således, at det ikke opfattes som en uretfærdig "beskatning" af forskernes/institutternes aktiviteter.

Hovedkonklusioner:

Forskningsbaseret konsulentvirksomhed kan give gode muligheder for synergi i erhvervsrettede aktiviteter for CBS, men det vil højst sandsynligt betyde en større investering for at få opstartet dette initiativ i større skala end CEBR, og der vil ikke de første mange år være større sandsynlighed for, at det vil give overskud, som kan overføres til andre områder på CBS. Uanset dette kan CBS vælge at gå yderligere ind i forskningsbaseret konsulentvirksomhed, fordi CBS mener, at det kan give yderligere samarbejde med den private og offentlige sektor, som kan gavne andre områder på CBS. Det kan derudover med nogen vægt påstås, at CBS seriøst skal overveje om CBS kan stå 'udenfor', da flere og flere universiteter og business schools tilbyder denne service i større og større grad.

I forhold til de undersøgelser der er lavet de seneste år tyder resultatet af analyserne på, at samfundet har stor glæde af at universiteterne har fokus på samarbejde med det offentlige og private erhvervsliv. ????

Organisatorisk tilknytning på CBS skal overvejes grundigt i forhold til, hvad der er passer bedst til CBS' kultur, strategiske mål og muligheder. Nogle universiteter samler flere eksternt rettede aktiviteter i samme organisatoriske enhed som ex. DTU der har samlet myndighedsbetjening, samarbejde med det offentlige og private, alumni og kontrakter/kommercialise-ring for så vidt angår DTU's aktiviteter (Det forbundne universitet). Andre universiteter udskiller konsulentvirksomhed i en selvstændig institution som ex. NHH har gjort med SNF, og som DTU

også har gjort med IPU, og derved valgt begge løsninger. Skal dette initiativ iværksætte skal der igangsættes en dialog om den organisatoriske tilknytning på CBS for at sikre både den organisatoriske opbakning fra CBS, men også for at få en løsning der passer til CBS.

Det er ligeledes vigtigt at huske, at da CBS' VIP som udgangspunkt har overskud på deres Prophix saldo, og der ikke er ledig kapacitet i organisationen, så vil det betyde, at der enten skal ansættes flere VIP til at holde undervisningsporteføljen dækket, forskningsoutput vedlige og øge hjemtagelse af eksterne forskningsmidler, eller så skal der prioriteres mellem indsatserne. Incitamenterne skal derudover være tydelige for forskerne og organisationen skal bakke op om dette.

Bilag 2: Research Based Consulting – Some Few Observations from Leading Business Schools

The topic of 'research based consulting' has been brought up with respect to a potential future activity (and thereby potential revenue stream) at CBS.

In order to get some few info from other the business schools I have asked a number of colleagues (professors) from various business schools around the world about two questions:

1. Do you offer 'research based consulting' as a service at your university (and not only letting the faculty undertake more individual based assignments on their own), and if yes do you have a separately unit to handle this service?
2. If your university is not having the service today, then any considerations whether this is a good or bad idea?

Below follow the responses received:

University of Southern California (USC, Los Angeles, US):

1. No, USC does not have such a thing. We have an online experts guide listing faculty expertise but that's about it.
2. I like the idea of research based consulting run out of the university because it brings closer ties between academe and wider society (what we call town and gown). The downside is administrative cost, quality control of the consultants, and exposes the university to possible lawsuits if the client is not happy.

Pepperdine University (Los Angeles, US):

1. We do not offer "research based consulting" as a service at our university.
2. The university views itself as a teaching enterprise with research drawn from faculty interest and curiosity.
From this stance, the university will perhaps would not encourage research based consulting.

Bentley University (Boston, US):

1. We don't have anything like that at Bentley.
2. While faculty are encouraged to do consulting, they are pretty much on their own as to how they do it and how they translate that work into field research.

EM Lyon Business School (Lyon, France)

1. We do / and do not...
We have developed a number of chairs / dedicated research centers and institutes that are funded by the school, clients/ partners, that are dedicated to specific areas, topics, themes, etc.... and the chairs/ centers / institutes are used to facilitate research based consulting / teaching / Ex Ed.
We have a separate unit that helps to raise the funds for the chairs, but a lot is also done

by the faculty.

The unit does not only focus on the chairs, but also raises funds for the school as well.

London Business School (London, UK)

1. Yes, interesting question! We have tried various forms of research-based consulting at LBS, including my own M-Lab, but they created too many problems so we have stopped them.
2. One problem was LBS didn't want to be held accountable for the consulting activities of faculty operating under its name. Another problem was how to bill clients in a way that didn't undercut other parts of our work (the exec education business in particular). There were also concerns about academic independence and the desire to not get into the area of contract research. None of these alone is impossible to resolve, but collectively they make it very hard to move forward. So at the moment we have no research-based consulting at LBS (though obviously faculty can choose to do this on their own in their 50 days of consulting time)

Stockholm School of Economics (Stockholm, Sweden)

1. We currently do not have any formal or coordinated engagement in “research based consulting”. What we do have is quite a few number of what might be called collaborative research projects in which research activities are offered as part of a development agenda for an organization. Such projects are often initiated by firms and may include e.g. industrial PhD students.
2. In line with a refined strategy for SSE that highlights our interaction with the Swedish business community there has been an increased activity in this area also involving the executive education part. The aim is to provide a better integration between research, teaching executive education and business (especially the SSE partner companies). While there is no specific unit offering these services we have what might be called “Key account managers” coordinating and trying to increase SSE interaction with a number of large organizations. This has so far worked out pretty well and generated some interesting new collaborations. Although they would probably be labeled “research” rather than “consulting”.

University of New South Wales (Sydney, Australia):

1. Consulting is not a big thing in our Business School as the emphasis is on academic research. This is a good idea for the right sort of university such as Cranfield University (where the respondent has been some years ago)).

University of Sydney (Sydney, Australia):

1. The priority is research and only a few academics provide any consulting. We are changing with the advent of our Executive Education programs, where some of our heavy hitting researchers are getting more interested in consulting. But at the moment we do not have any specific group.

Flemming Poulfelt

08.02.14

UDKAST

BILAG 3 – RÅ BESKRIVELSE AF DE 13 UDVALGTE CASES FRA PROJEKT 'SYNLIG FORSKNING'

Ken Bechmann – FI

Relevans: Incitamentsaf lønning til ledelser har i de sidste fem-ti år været et hot emne og det er på mange måder Ken Bechmann, der har startet hele debatten, der førte til nu lovgivning på området i 2007. Også virksomheder er interesserede i at skabe modeller, der er transparente for offentligheden.

Forskningsbidrag: Der er optaget over tyve artikler, samt en lang række oplæg ved konferencer.

Resultat: Forskningen har været med til at sætte nye standarder for transparens i ledelsesaf lønningen i Danmark. Herudover har en gruppe tidligere studerende etableret en iværksættervirksomhed på baggrund af deres speciale. Virksomheden blev opkøbt af det internationale Computershare i 2009.

Virksomhedsudsagn: Positive udsagn fra både Erhvervsministeriet, private virksomheder og erhvervsorganisationer.

Kommunikativ kraft: Ledelsesaf lønning er fortsat forsidestof i mange aviser, ikke kun erhvervsmedierne.

Lars Bo Jeppesen & Christoph Hienert – INO

Det har endnu ikke været muligt at komme i kontakt med nogen af forskerne. Men nedenfor beskrivelse af casen

Casen omhandler:

Udvikling af nye metoder til at inddrage brugere i produktudviklingen.

Forskningen bag denne indsats er af meget høj kvalitet og stærkt internationalt forankret.

Begge forskere skriver med internationale top-forskere fra eksempelvis MIT, Harvard og Stanford, og resultaterne præsenteres på de allerbedste konferencer (fx Academy of Management) og offentliggøres i de bedste tidsskrifter (Harvard Business Review, Organization Science, Research Policy og Journal of Product Innovation Management).

Samarbejdet med danske virksomheder fortsætter med voksende styrke. Coloplast, Grundfos og Lego er nu meget tætte samarbejdspartnere og har hver især ændret deres innovationsaktiviteter under indtryk af forskningen.

Også offentlige organisationer har nydt godt af deres ekspertiser.

Eksempelvis har de bidraget til udviklingen af behandling og pleje på Rigshospitalets neonatalklinik.

Majken Schultz – IOA

Relevans: Flere relevante projekter. Fokus bliver på Majkens projekt om Carlsbergs transformation i retning af FMCG-virksomhed, suppleret med Mette Zøllners etnografiske analyse fra et enkelt fransk bryggeri med fokus på, hvordan de korporale strategi omsættes i

UDKAST

konkret handling. C-dag med ti forskellige forskeres præsentationer for store dele af Carlsbergs topledelse berøres også.

Forskningsbidrag: Der er publiceret i Scandinavian Journal of Management. Flere artikler ligger pt. i review hos topjournals, men status kendes først ved årets udgang.

Relevans: Projekterne viser den værdi, selv en global og kompleks virksomhed kan have ved at få forskere udefra til at belyse forskellige problemstillinger selv helt inde i kernen af deres strategi og forretning. Også på projekter, hvor der har været konsulenter inde over ser man, at forskningens bidrag er noget andet. Den pointe vil vi gerne forsøge at trække lidt frem her.

Virksomhedsudsagn: Carlsberg vil være indstillet på at bidrage, men de er ikke kontaktet endnu.

Kommunikativ kraft: Styrke i og med, at Carlsberg er en stor og kendt virksomheder. Derudover centrale problemstillinger set fra et vækstperspektiv med en dansk virksomheder, der køber op og vokser globalt. Stor politisk appel i casen.

Jane Bjørn Vedel – IOA

Relevans: Ifølge Lundbeck besvarer forskningen to af de mest presserende problemer for virksomheder overhovedet. Behovet for øget innovation og behovet for øget finansiell fleksibilitet ved at reducere de faste udgifter. Det kræver derfor, at der indgås flere og bedre samarbejder med eksterne parter igennem hele værdikæden.

Forskningsbidrag: Der er optaget en artikel i Nature.

Resultat: En del af ph.d. har været interne white papers, der anvendes i vid udstrækning i Lundbeck.

Virksomhedsudsagn: Lundbeck har allerede kommet med ekstremt positive udsagn om samarbejdet.

Kommunikativ kraft: Lægemedelindustrien er landets største eksporterhverv, hvorfor at forskning, der så markant som her kan øge konkurrencekraften vil være interessante for en større målgruppe.

John K. Christiansen – PEØ

Relevans: Design bliver ofte fremhævet som en styrkeposition for dansk erhvervsliv. CBS forskning i samarbejde med Fritz Hansen viser, hvordan designvirksomheder kan optimere designledelsen samt styrke markedsposition før lancering, samt forlænge produkternes livscyklus

Forskningsbidrag: Der er udgivet flere artikler om samarbejdet, herunder i Journal of Product Innovation Management, der rangerer som et top-ti tidsskrift i USA inden for management.

Resultat: Der er arbejdet videre med eksisterende modeller og teorier, der kan give

UDKAST

virksomheder en bedre forståelse af hvordan de kan arbejde med designledelse og livscyklus.

Virksomhedsudsagn: Topledelsen i Fritz Hansen bruger forskningen i strategiudviklingen

Kommunikativ kraft: Alle potentielle læsere formodes at have et forhold til Arne Jacobsens møbler og mange af de øvrige produkter. Der er således stor sandsynlighed for at læseren vil sidde i et møbel fra Fritz Hansen.

Ricky Wilke – AØ

Relevans: Forskningen undersøger virksomhedernes behandling af klager til dels at skabe mere tilfredse kunder og dels til innovation. Forskningen viser, at der er behov for en indsats for mere service og opmærksomhed jo mere global især detailhandlen bliver.

Forskningsbidrag: Der er blandet udgivet en artikel om emnet i International Journal of Retail and Distribution Management. Herudover er der givet en lang række foredrag og conferencebidrag.

Resultat: En lang række virksomhedsledere har fået et nyt blik på klagebehandlingen og forskningen indgår direkte i den vejledning, som virksomhederne får af deres brancheorganisationer, eksempelvis DE og DEA.

Virksomhedsudsagn: Dansk Erhverv bruger forskningen direkte i rådgivningen og er meget positive.

Kommunikativ kraft: Vi er alle forbrugere i et vist omfang og vi kan formentlig alle sætte os ind i, at vi er utilfreds med en vare eller en service. Casen har derfor stor kommunikativ kraft.

Viktor Smith - IBC

Relevans: Både virksomheder og forbrugere har en interesse i at informationen på emballagen er let forståelig og at forbrugeren får den rette oplevelse af indholdet. Forskergruppen har især samarbejdet med Toms om kommunikationen omkring deres mere 'sunde' slikprodukter, så forbrugerne får den rette information uden at produktet bliver oversolgt, som direkte sundt.

Forskningsbidrag: Gruppen udgivet ca. 10 peer reviewed artikler om emnet inden for blandt andet marketing og lingvistik

Resultat: Forskergruppen er startet ud med at undersøge området teoretisk og videnskabeligt og har på den baggrund fået optaget artikler. Denne viden har gruppen så testen på en række forskellige virksomheder, særligt i forhold til Toms.

Virksomhedsudsagn: Gruppen er i løbende dialog med Toms, der bruger input direkte til bedre markedsføring og emballage.

Kommunikativ kraft: Såkaldt vildledning af forbrugere er et hot emne ikke kun i medierne, men også politisk. Forskningen kan give helt konkrete anvisninger på, hvordan virksomheder kan informere forbrugerne bedre.

UDKAST

Kristian Kreiner - IOA

Relevans: Centeret har studeret ledelse i byggeriet, men ikke haft fokus på produktivitet. Målet har været at bidrage til at forstå ledelsesopgaven i byggeriet på nye måder, herunder at lave fx arkitektkonkurrencer ud fra andre strategier og hensyn.

Forskningsbidrag: Meget lang række publikationer.

Resultater: Der er afviklet et internt mini-MBA-kursus for ca. 10 ledere i JJW arkitekter. Det anbefaler vi at gøre til omdrejningspunktet. Der er også afholdt en meget lang række konferencer for praktikere. Da centeret blev evalueret konkluderede evaluatoren, at ”man havde gjort 50 praktikere afhængige af forskningen”, og derfor havde en pligt til at fortsætte.

Virksomhedscitater: JJW arkitekter (Anders Holst Jensen) har tidligere skrevet anprisninger på bøger, som er skrevet af forskerne fra centeret. Derudover forventes bygherreforeningen at ville give et positivt citat.

Kommunikativ kraft: Byggeriet som en stor og velkendt sektor er formidlingsmæssigt interessant. Vi sørger for at komme et skridt tættere på, hvad ledelse betyder i byggeriet, hvad er udfordringen, og hvad er business casen.

Justine Grønbæk Pors - MPP

Relevans: Ledere på det kommunale ældreområde føler sig fanget mellem specialisering og krav om at levere kvalitet på tværs af faggrænser. Det er en specifik udfordring, som formuleres i de kommuner, der har deltaget i projektet, ikke en udfordring som forskerne har formuleret. Projektet har udstyret lederne med forskningsbaseret viden og metoder, der har hjulpet dem med at formulere cases, der direkte har adresseret deres egen praksis og hvordan de havde mulighed for at arbejde på tværs.

Forskningsbidrag: Tidligere CBS-forskning har været inddraget i projektet for at hjælpe lederne med at formulere deres udfordringer. Der er desuden indsamlet store mængder empiri gennem observation, interview og fokusgrupper. Der er høstet fra projektet i en bog, der udkommer på Hans Reitzel i 2014. Artikel er antaget i journal of Management and Organization History.

Resultater: I Aalborg har man omorganiseret hele ældresektoren efter projektet, og som minimum et organiseringsprincip og en metode fra projektet har været en central del af omstruktureringen. Projektet har arbejdet med små cases, men det har vist sig, at de har spredt sig rundt i kommunen.

Virksomhedscitater: Der er produceret forskellige formidlingsmateriale i tilknytning til projektet, hvor repræsentanter for flere kommuner allerede har udtalt sig. Der tages i første omgang kontakt til Aalborg Kommune. KL har været en del af projektet, og der søges også hentet citater fra projektlederen her.

Kommunikativ kraft: Et borgernært område med udfordringer, som er tæt på hverdagen og nemt forståelige (fx ældres ønsker til deres egen mad). Samtidig passer den godt ind i porteføljen gennem fokus på kvalitet i offentlige virksomheder.

UDKAST

Thomas Riise Johansen – RR

Relevans: Virksomheders årsrapporter udarbejdes ofte med for lidt fokus på, hvad den primære målgruppe, investorerne, reelt er optaget af. Derfor bruges ressourcerne forkert. Undersøgelsen har belyst, hvad målgrupperne reelt efterspørger.

Forskningsbidrag: En forskningsartikel er netop antaget i tidsskriftet Accounting and Business Research.

Resultater: Projektet har givet anledning til, at Novo Nordisk har ændret deres grundlæggende tilgang til deres årsberetning. Derudover anvendes PwC det i deres formidling til kunder.

Virksomhedscitater: Thomas Riise Johansen har talt med Novo, og de vil gerne udtale sig.

Kommunikativ kraft: Projektet handler om et meget konkret produkt, som alle har et billede af. Umiddelbart er vinkel virksomhedens ressourceforbrug og hvor meget værdi, man får ud af ressourcerne, men vi vil forsøge også at se, om Novo har en mere strategisk vinkel på årsberetningens betydning for deres IR-arbejde og den langsigtede mulighed for at rejse kapital.

Ove K. Pedersen - IOA

Relevans: Bogen om konkurrencestaten belyser problemstillinger, som er relevante for et meget bredt udsnit af institutioner og organisationer: Faglige organisationer, arbejdsgiverorganisationer, ministerier og styrelser, kulturinstitutioner, uddannelsesinstitutioner, politiske institutioner og medier. Bogens konklusioner er præsenteret ved en meget lang række konferencer, bestyrelsesseminarer, kongresser med mere i disse kredse.

Forskningsbidrag: Bogen er i sig selv et markant forskningsbidrag. Det er første bind i en trilogi, hvor de følgende bøger anlægger hhv. et historisk og et filosofisk perspektiv på udviklingen af konkurrencestaten.

Resultater: Analysen er direkte inddraget og har dannet afsæt for strategiarbejdet i flere organisationer. Konkret peges på FTF, Gymnasielærerforeningen, Danmarks Lærerforening, Sygeplejerådet og KL. Til gengæld er der ikke noget input ift. tænketankene, men det vurderes som mindre relevant, da de andre organisationer spiller en væsentlig rolle for policyformuleringen i Danmark.

Virksomhedsudsagn: Der er peget på en lang række personer inden for de forskellige typer af institutioner. Bente Sorgenfrey fra FTF bør være højeste prioritet.

Kommunikativ kraft: Der er tale om en interessant case i og med, at en forskningsbog så direkte har smittet af ikke blot på den samfundsmæssige debat, men på strategiarbejdet i en lang række organisationer.

UDKAST

Christina Tvarnø – JUR

Relevans: Projektet søger at finde svar på, hvordan viden på universiteter kan medvirke til at skabe en pipeline i den private industri. Projektets fokus er især på mellemstore medicinalvirksomheder, der ikke har mulighed for at etablere egne forskningsafdelinger eller købe forskning i USA, men som søger mod danske universiteter for adgang til viden og forskningssamarbejde. Der er i projektet udviklet to modelkontrakter for strategiske alliancer mellem virksomheder og (danske) universiteter. Fremgangsmåden har været, med afsæt i spilteori, at udvikle modelkontrakten, der sikrer maksimering af det samlede output. Virksomhederne har været tæt involveret i processen.

Forskningsbidrag: Der er skrevet kontrakt om optagelse af forskningsartikel i Harvard Business Law Review. Artiklen er under review.

Resultat: Der er udviklet to modelkontrakter. Da projektet netop er afsluttet, er de formentlig endnu ikke blevet brugt direkte, men viden fra projektet er muligvis blevet brugt af de deltagende virksomheder. Derudover har Sven Frøkær fra KU's sundhedsvidenskabelige fakultet tilkendegivet, at han vil gå videre med indsigter fra projektet i forhold til KU's samarbejde med virksomheder, da KU har været i projektet som den forskningsmæssige modpart til medicinalvirksomhederne.

Virksomhedsudsagn: Hasse Kromann fra Leo Pharma har tidligere deltaget på forskningens døgn og anprist projektets nødvendighed for at fremme innovation i medicinalbranchen. Det forventes, at han vil være villig til at medvirke, men det er ikke lykkedes at komme i kontakt med ham endnu. Christina Tvarnø henviser desuden til Medical Valley Alliance og KU for positive citater. Bioneer har ikke været en egentlig aftager i projektet, men en samarbejdspartner, der har medvirket til at skaffe data.

Kommunikativ kraft: Problemstillingen er velkendt, og innovation er fortsat en vigtig del af vækst dagsordenen. Koblingen til spilteori og ideen med at maksimere gennem kontrakter er interessant fra et formidlingssynspunkt.

Dana Minbaeva – SMG

Relevans: Fokus for casen er Human Capital Analytics. Gruppen arbejder sammen med virksomheder om at analysere deres HR-data. Dette er relevant for virksomheder, fordi de ofte sidder på store mængder HR-data, men de har ikke tid eller kompetencer til at analysere dem. Den større dagsorden er at hjælpe virksomheder til at arbejde strategisk med HR ved at analysere systematisk på HR-data. Gruppen arbejder desuden med formidling af HR-forskning til virksomheder.

Forskningsbidrag: HR Analytics Group tilbyder et samarbejde, hvor de (ved en forsker evt. i samarbejde med en student) ser på data og underkaster dem sofistikeret dataanalyse. Virksomhederne får en tilbagemelding på, hvilke interessante findings forskerne gør, og forskerne får adgang til data, som kan indgå i deres forskning. Har publiceret et forskningspaper på baggrund af data fra APMM, som er analyseret ud fra denne model.

Resultat: APMM har brugt den viden, som er fremkommet gennem projektet. Det akademiske paper er dog anonymiseret, og det er ikke sikkert, at resultaterne kan knyttes direkte til APMM.

UDKAST

Virksomhedsudsagn: Thomas Hedegaard Rasmussen, tidligere APMM og nuværende Shell, har allerede leveret en anprisning til hjemmesiden og forventes at ville bidrage uden problemer. Der er netop tegnet samarbejdsaftale med COWI, som også kan kontaktes for citater om, hvilke perspektiver de ser i forskningen. Network of Corporate Academics og DI, som begge trækker på Dana Minbaeva som oplægsholder, forventes også at ville stille op til citat, hvis det vurderes relevant.

Kommunikativ kraft: Dana Minbaeva formulerer en klar vision om at bidrage til at gøre danske virksomheders HR-arbejde strategisk baseret på data. Det er en god kommunikativ krog. Koblingen mellem forskning og virksomhedernes behov (og de studerende som inddrages) virker også godt. Udfordringen er, at vi muligvis ikke kan anvende APMM direkte som casevirksomhed, men vi vurderer, at vi kan skrive en god case med afsæt i det ovenstående under alle omstændigheder.



Vurdering af læringsteknologi som nyt forretningsområde

13. februar 2014

Bestyrelsen har ønsket at få undersøgt om teknologiunderstøttet læring og undervisning kan blive et nyt forretningsområde. Dette notat har til formål at vurdere potentialet i et sådant nyt forretningsområde

Med Business in Society strategien i 2011, blev ICT i undervisningen et særligt indsatsområde.

Improved learning through IT:

Today (2010) CBS has limited and uncoordinated skills and capabilities in ICT and virtual learning. Development in this area is necessary. We will:

- *Use ICT to support and improve the problem based learning goals of CBS.*
- *Complement traditional class-room lecturing and free up faculty resources for interaction with students*
- *In the long perspective virtual learning can contribute to global outreach and change the mindset of students and faculty*

We wish to use ICT to improve learning - not to reduce the contact between student and teachers. Investment 12 mio over 3 year period.

(BiS 2011 - Transformational initiatives – programme innovation)

Efter udløbet af denne projektperiode er det besluttet at styrke indsatsen og konsolidere området i et nyt prodekanområde. Den nye prodekan for læring har både ansvaret for læringsteknologier og pædagogisk udvikling (academic development). Vi anvender nu det bredere og mere dækkende begreb "læringsteknologi" for at vise at fx fjernundervisning, spil mv også er omfattet.

Indsatsen vedr. læringsteknologier koncentrerer om fire områder:

- **læringsplatformen - CBS learn** (strukturering og afvikling af kurser samt aktivering af de studerende)
- **kollaborative og aktiverende værktøjer** (videreudvikling og udbredelse af adobe connect, CBSWrite, spil mv.)
- **online undervisning og MOOCs** (udvikling af online undervisningsforløb baseret på cbs pædagogiske principper)
- **concierge/support** (støttefunktion for studienævn og enkeltundervisere i deres anvendelse af LT)

En første udgave af strategi for arbejdet er vedlagt til orientering.

Vurdering af forretningsmuligheder ved øget anvendelse af læringsteknologi

Øget anvendelse af læringsteknologi vurderes at være væsentlig for CBS både fagligt og økonomisk.

- LT vil intensivere uddannelserne. Danske studerende bruger for lidt tid på deres studier, gennem LT kan vi øge aktiviteten og dermed også fremdriften i studiet. Kravet om konfrontationstimer både politisk men også fra vores internationale partnere og akkrediteringer, gør det ikke realistisk at erstatte timer med LT, men den øgede fremdrift vil forbedre økonomien via bevillingssystemet.
- LT vil styrke internationaliseringen. Det giver fleksibilitet til at tage fag hjemmehens man er på udlandsophold, og det kan bruges til at gøre det nemmere at bevæge sig ind og ud af CBS fra udlandet og for den sags skyld fra Jylland. Internationale uddannelsessamarbejder kan styrkes ved LT, som det fx er sket på HA-koms fælles projekt med en række udenlandske universiteter.
- LT vil styrke vores position på efteruddannelsesområdet. Flexibel levering og mere varieret undervisning er en væsentlig parameter til at sikre vores position på markedet. Udbud til udenlandske og kunder uden for København vil også kunne drage nytte af LT.
- Online kurser og MOOCs kan profilere CBS og for CBS studerende kan det på længere sigt hænge økonomisk sammen, da der opnås deltagerbetaling/taxameter og indtægter fra fremdriftspakken. Der er de kommende år næppe noget kommercielt marked for virtuelle kurser, hvilket primært skyldes at de bedste universiteter har valgt at tilbyde deres kurser gratis. Den største kommercielle udbyder University of Phoenix, har således på få år mistet halvdelen af sine kunder.

Konklusion

Den styrkede indsats inde for LT vil kunne:

- Intensivere undervisning mhp kvalitet og øget indtjening fra fremdriftspakken
- Sikre tidssvarende uddannelsesydelser og brande CBS
- Hænge forretningsmæssigt sammen fsva ydelser til vores egne studerende

Dette forudsætter investeringer på mindst det nuværende niveau og en villighed til at øge dette, hvis nødvendigt.

Hvis der skal satses mere offensivt på at opbygge et betalende marked for online kurser, vil det kræve meget betydelige investeringer og en høj risikovillighed.

Det anbefales at investeringen i LT holdes så højt, at der foruden ovennævnte udbytte også sikres et beredskab, der vil gøre det muligt at vælge en mere kommerciel strategi hvis markedsudsigterne skulle vise sig mere gunstige.

Bilag: Academic Development & Learning Technologies – Strategi

Bilag: Academic Development & Learning Technologies – Strategi

Version 1.0

Baggrund og formål

Dette dokument beskriver strategien for CBS' indsatsområde for pædagogisk udvikling og læringsteknologier på CBS, som kort benævnes indsatsområdet for Læring. Indsatsområdet er forankret i CBS' strategi for kvalitet i uddannelse:

http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/call_to_action/quality_in_cbs_education.pdf

Strategien skal skabe grundlaget for at der kan arbejdes eksplicit, systematisk og fokuseret på udvikling af undervisningen og de studerendes læreprocesser med et specielt fokus på, hvordan læringsteknologi kan understøtte eksisterende samt udvikle nye lærings- og undervisningsformer – hele tiden med de studerendes læreproces i centrum. De studerende opfattes som aktive i skabelsen af læring i samspil med undervisere, medstuderende, erhvervsrepræsentanter med flere. Dette betyder at de studerendes rolle er mere end blot som modtagere af undervisning – de er aktive partnere i bestræbelsen på at opnå læring af høj kvalitet og relevans for samfundet og erhvervslivet.

Oprettelsen af en ny enhed for Academic Development & Learning Technologies

Med etableringen af enheden vil CBS styrke sit fokus på pædagogisk udvikling, herunder anvendelsen af læringsteknologier til at understøtte og udvikle nye lærings- og undervisningsformer.

Visionen er at sætte de studerende i centrum for en bred vifte af lærings- og undervisningsaktiviteter, der ved hjælp af pædagogiske overvejelser og understøttet af teknologi, engagerer og aktiverer de studerende til at opnå akademiske kompetencer, som efterspørges af erhvervslivet og samfundet generelt.

Pædagogisk udvikling er en vigtig forudsætning for at CBS' studerende fortsat får en uddannelse af højeste kvalitet og opnår relevante kompetencer til at kunne begå sig på fremtidens arbejdsmarked. Dermed er det også en grundlæggende forudsætning for, at CBS kan leve op til det politiske ønske om kvalitet og relevans i uddannelse samt et mere effektivt uddannelsesforløb med en højere grad af fastholdelse og et hurtigere gennemløb.

Fokus på læring gennem oprettelse af enheden er samtidig et ønske om, at CBS i højere grad skal tage stilling til og være aktive i diskussionen af, hvad der er kvalitet i undervisning og dermed bidrage til den politiske debat, der overvejende har været fokuseret på en kvantitativ tilgang til kvalitet gennem blandt andet mål om antal optagede studerende, antal konfrontationstimer og reduktion i det gennemsnitlige antal af måneder til gennemførelse af uddannelsen.

Der er tre tilgange til pædagogisk udvikling, som alle bidrager til områdets fokus:

Den dominerende tilgang er **lærings-orienteret** med et fokus på hvordan studerende lærer, og hvad de lærer.

Derudover bidrager en **undervisnings-orienteret** tilgang til at inddrage undervisningsstrategier og tips og tricks til god undervisning.

Endelig bidrager en **strategi-orienteret** tilgang til at sikre at CBS' mål lever op til den danske kvalifikationsramme og at øvrige krav fra omverden honoreres.

Udgangspunktet for CBS' tilgang til læring er at støtte de studerendes tilegnelse af relevante akademiske færdigheder samt viden omkring den eller de discipliner, den enkeltes uddannelse omhandler, gennem aktiv, engagerende forskningsbaseret undervisning. Hertil kommer så et ønske om i højere grad at anvende læringsteknologier til understøttelse af undervisning og læreprocesser.

Læring

Læring sker, når studerende tilegner sig ny viden, færdigheder og kompetencer, som kan anvendes til løsning af kommende udfordringer i (arbejds)livet. Læring er både individuel og social og sker i kontekst. Enhver samling af studerende, undervisere og teknologier konstituerer en ny læringskontekst, der har konkret betydning for den studerendes læreproces.

Med udgangspunkt i CBS' politik for kvalitet i uddannelse, er det målet at sikre, at de studerende udfordres lige til grænsen af deres kapacitet for at tilegne sig akademisk viden, færdigheder og kompetencer, mens de samtidig hele tiden støttes i deres udvikling både fagligt, socialt og studiekompetencemæssigt.

Med henblik på at skabe et godt læringsmiljø og understøtte de studerendes læringsprocesser, er det en vigtig aktivitet under indsatsområdet at indsamle viden om hvilke tiltag, der virker befordrende på de studerendes læring, herunder hvad der motiverer og engagerer dem uden for selve undervisningen. Det er CBS' ønske at skabe et miljø som stimulerer videndeling og ansvar for egen læring. Enheden vil blandt andet fokusere på, hvad der sikrer en god start på CBS med henblik på en gensidig forventningsafstemning til, hvad det indebærer at studere på CBS, samt hvilket ansvar de studerende har for egen læring. Desuden vil enheden fokusere på at understøtte en socialiseringsproces der har til formål at hjælpe de studerende med at blive universitetsstuderende, der kan tage ansvar for egen læring og dermed indgå i et partnerskab med underviserne. Socialiseringsprocessen vil være mest intensiv i starten af uddannelsen men vil fortsætte gennem hele studiet fx gennem vejledning, hjælp og støtte, der tilbydes, når behovet opstår.

Undervisning

CBS' størrelse, matrix-organisering samt bredde i forhold til faglighed betyder, at der benyttes en lang række forskellige undervisningsformer lige fra *praksisbaseret undervisning* i form af internships, hvor de studerende opholder sig i virksomheder og i høj grad selv skaber koblingen til den konkrete disciplins teori og metode, over *case-based* klasserumsundervisning, hvor de studerende er aktive medskabere af læringsprocessen, til *underviserstyrede forløb*, hvor underviseren påtager sig ansvaret for at formidle viden til den studerende enten i et klasserum eller virtuelt. Den nye enhed har som opgave at udarbejde en typologi over undervisningsformer, som enten allerede eksisterer, eller som bør udvikles for at kunne imødekomme fremtidige pædagogiske udfordringer.

Uddannelse af undervisere er en central aktivitet for enheden og der afholdes i dag kurser for både phd studerende, eksterne undervisere og adjunkter, ligesom flere kurser udbydes

som efteruddannelse. Især uddannelsen af adjunkter er central da den forbereder adjunkterne til at kunne søge et lektorat. CBS' adjunkter deltager i dag i et pædagogisk udviklingsforløb, som består af undervisning såvel som supervision. Som et led i dette forløb præsenteres adjunkterne for forskellige undervisningsformer og får konkret feedback på deres egen undervisning fra en lokal underviser på instituttet samt en supervisor som indgår i et supervisionskorps sammensat af erfarne undervisere fra de forskellige undervisningsmiljøer på CBS. Denne praksis ønskes fortsat og udviklet i den nye enhed, som også fortsat skal udvikle tilbud til relevante kursusaktiviteter til mere erfarne undervisere samt eksterne undervisere efter behov.

Læringsteknologi

Begrebet læringsteknologi dækker over en bred vifte af teknologier fra klasserumsteknologier som fx whiteboards, over visualiserings- og illustrationsværktøjer, dialog og samtaleformer, samarbejdsprocedurer, til undervisningsspil og forskellige IT værktøjer, som kan understøtte undervisning samt engagere de studerende uden for selve undervisningen. Med udgangspunkt i CBS' overordnede strategi for kvalitet i uddannelse viderefører indsatsområdet **blended learning** som den primære læringsform på CBS. Dette betyder at teknologierne ses som et væsentlig bidrag til den læringsproces som er i centrum for de studerende, men at de samtidig indgår i en pædagogisk kontekst hvor de studerende selv, underviserne og andre bidragsydere som fx erhvervsliv også indgår.

Indsatsområdet dækker alle typer af teknologier, men har specielt fokus på at udvikle, implementere og udbrede IT-baserede værktøjer til understøttelse af undervisnings- og læringsaktiviteter. IT-baserede værktøjer er specielt i fokus på grund af deres potentielle muligheder for at understøtte fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud, der er en nødvendighed for at kunne udvikle og styrke internationalisering samt understøtte fremdrift for den enkelte studerende der fx vælger at benytte tilbuddet om internship og derfor ikke kan være fysisk tilstede på CBS i en periode.

I årene 2011 – 2013 har CBS i det såkaldte IKT projekt testet, udviklet og implementeret en række IT-baserede teknologier med henblik på at understøtte lærings- og undervisningsaktiviteter. Generelt har projektet forbedret teknologiunderstøttet undervisning på CBS gennem introduktionen af clickers, on-line spil, simulationer, udbygningen af CBS' learning management system, Learn med diskussionsfora og quiz xx, samt senest et betydeligt fokus på videooptagelse af undervisningssekvenser med henblik på at udvikle online undervisning, herunder højkvalitets online kurser til en international kursusportal (de såkaldte Massive Online Open Courses, MOOCs).

Projektet har med andre ord givet mulighed for at eksperimentere med og afprøve nye teknologier som i varierende grad har fundet mere permanent anvendelse i de lokale undervisningsmiljøer på CBS.

Inklusionen af aktiviteterne fra IKT projektet i indsatsområdet for læring betyder at fokus i teknologiindsatsen nu justeres, således at der i højere grad lægges vægt på at sikre udbredelsen og anvendelsen af teknologien som understøttende for undervisnings- og læringsaktiviteter. Dette kræver et øget fokus på uddannelse af underviserne i brugen af teknologierne så alle undervisere løftes i deres anvendelse af de tilgængelige værktøjer.

Dette kræver at støtten til underviserne organiseres, synliggøres og systematiseres, så stadig flere ønsker at benytte læringsteknologierne, hvilket kun kan lade sig gøre, hvis den enkelte underviser støttes til at bevæge sig ind på det nye område.

Ud over styrkelsen af den eksisterende undervisning på CBS, skal indsatsområdet også gennem øget fokus på online kurser eller dele af kurser supplere og øge udbyttet af undervisningen og herunder åbne op for nye grupper af studerende. Anvendelsen af læringsteknologi giver nye muligheder for at organisere læreprocesser, hvor de studerende alene eller sammen med medstuderende aktiveres og skaber viden i tilknytning til konfrontationsundervisning ('flipped class-room'), og dermed bliver teknologiens rolle at sammenknytte, forberede og viderebearbejde det materiale, som underviseren har introduceret i klasserummet. Teknologien muliggør derfor at studerende i højere grad engageres og aktiveres uden for undervisningslokalet.

Anvendelsen af de forskellige læringsteknologier skal forankres i de lokale fagmiljøer og vil variere fra studie til studie. For nogle studier vil der være tale om inspirerende og aktiverende teknologistøttet undervisning, der især foregår på CBS, og for andre studier vil der være tale om aktiviteter, der helt eller delvist foregår på arbejdspladsen eller i hjemmet, og hvor interaktionen mellem undervisere og studerende og studerende indbyrdes vil foregå helt eller delvist online. Dog er det målet at løfte alle studiers anvendelse af læringsteknologier og dermed det potentiale det kan have for de studerendes læring.

Det overordnede mål for anvendelsen af læringsteknologi er således:

- At anvende læringsteknologi i den konkrete undervisning på CBS
- At anvende læringsteknologi til online undervisningsforløb på og uden for CBS
- At sørge for at den nødvendige støtte og infrastruktur er til stede til at dette kan ske

I praksis betyder det at enheden får hovedansvaret for at sikre organisering, udvikling og drift af følgende teknologier:

Læringsplatformen – CBS Learn

- Learn skal være et tidssvarende og relevant værktøj i de fleste undervisningssituationer og der skal kun sjældent benyttes andre løsninger til strukturering og afvikling af kurser.
- Aktivering af de studerende gennem quizzer, dialog fora og videosekvenser skal forgå i learn.
- De studerende skal anvende Learn som deres eneste indgang til alle studieaktiviteter, dvs. at fx evalueringsformularer fra andre udbydere skal tilgås via Learn

Kollaborative og aktiverende klasserumsværktøjer

- CBS skal udbrede anvendelsen af kollaborative og aktiverende værktøjer i undervisningen på alle typer af hold. Især ved store holdstørrelser hvor det kan være svært at gennemføre dialog-baseret, aktiverende undervisning, bør disse værktøjer anvendes.
- De studerende bør møde denne type værktøj på hvert semester

Online undervisning og MOOCs

- Læring skal i stigende grad kunne finde sted uden for klasserummet
- Undervisning skal være tilgængelig uafhængigt af tid og sted
- Mødet mellem underviser og studerende skal kvalificeres af at visse dele kan foregå online.

For at disse læringsteknologier skal vinde større indpas og udbredelse på CBS, er det nødvendigt at fokusere på

Support

- Praktisk hjælp til at sætte værktøjerne op
- Inspiration og hjælp til at vælge de mest relevante teknologier og hvordan de kan anvendes
- Hjælp til at udtænke og planlægge større forløb som baserer sig på læringsteknologi
- Løsning af akutte problemer. Nødhjælp skal være tilgængeligt for alle undervisere så de ikke tøver med at tage værktøjerne til sig fordi de er usikre på om de kan få det til at virke.

Supporten vil både forgå centralt gennem kurser og inspirationsworkshops og ude i de lokale undervisningsmiljøer. I forbindelse med transformationen af eksisterende kurser til online kurser, vil der både blive knyttet en pædagogisk/ didaktisk konsulent og en teknologisk konsulent til opgaven, så det sikres at underviseren får den nødvendige hjælp til at kunne overskue og håndtere opgaven.

Sammenfatning og hovedfokus for enheden i 2014

Den nye enhed har som hovedformål at styrke den pædagogiske udvikling på CBS med henblik på at videreudvikle og udvikle nye lærings- og undervisningsaktiviteter, som kan understøtte læreprocessen hos CBS' mange studerende. Læringsteknologi skal understøtte og drive udviklingen med henblik på at skabe nye muligheder for undervisning, der aktiverer og engagerer de studerende såvel i som uden for klasserummet.

En egentlig handlingsplan er under udarbejdelse, men følgende aktiviteter vil være i fokus i 2014:

- Udviklingen af online kurser inklusiv en række MOOCs med henblik på at skabe erfaring med online undervisning.
- Understøttelse af initiativer til at integrere læringsteknologi i eksisterende eller nye kurser.
- Udbredelsen af eksisterende læringsteknologier med henblik på at sikre en bredere anvendelse af disse blandt underviserne.
- Igangsættelse af en række initiativer til styrkelse af de studerendes akademiske kompetencer, herunder et projekt om forankring af videnskabsteori i det faglige miljø og et projekt der har til formål at forbedre de studerendes skriftlige kompetencer gennemført online
- Undersøgelse af hvad der har betydning for at de studerende kommer godt i gang med deres studie med henblik på at understøtte socialiseringen af de studerende igennem det første år på studiet.

- Udarbejdelsen af en typologi over lærings- og undervisningsformer, herunder en beskrivelse af hvilken rolle teknologien har / kan få for den videre pædagogiske udvikling.

5. RAPPORT FRA AKADEMISK RÅD – DRØFTELSE

Det fremgår af CBS' vedtægt, at Akademisk råd én gang årligt orienterer bestyrelsen om arbejdet i Akademisk råd. Det er en ny bestemmelse i vedtægten (2012), og det er således anden gang, at rådet foretager denne orientering til bestyrelsen.

Akademisk råd har udarbejdet vedlagte korte rapport som de også vil præsentere mundtligt for bestyrelsen.

Keld Laursen (næstformand Akademisk råd), Signe Vikkelsø (VIP medlem), Marie Louise Mors (VIP medlem) og Anders Kjemstrup (studentemedlem) vil præsentere rapporten for bestyrelsen.

Bestyrelsens formand vil på et kommende møde i akademisk råd replicere/kvittere for rapporten.

Det indstilles, at

- at bestyrelsen drøfter rapporten med medlemmerne af Akademisk Råd

Bilag:

5.1 Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2013

Møde i CBS bestyrelsen / 27. februar 2014

Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2013

The state of CBS

Most often, the US president ends off the annual state of the union speech by concluding that “the state of the union is strong”. We begin with stating our view that — despite relatively low funding being allocated to CBS and many other related challenges ahead — “the state of CBS is strong”. In terms of Academic Rankings within the business school world, CBS is one of the leaders in Europe, CBS graduates are in high demand, and CBS research is being disseminated widely and in many different ways, including substantial exposure in the national media, in the public debate and through CBS faculty serving various professional roles outside of CBS in Denmark and beyond.

The CBS Academic Council is in strong agreement with the top management and the Board that CBS needs to deliver, both research that is internationally excellent, as well as other research that is targeted at being directly applicable in the local business environment in addition to external society more broadly. These research activities underpin research-based education at CBS, because they secure that what is being taught at CBS represents the newest reliable knowledge available in the world, and the research activities make CBS an attractive employer, so that we can entice strong researchers who typically become strong lecturers. The Council would like to take the opportunity to stress that we share the view with the Direktion and the Board that research-based teaching is of central importance to CBS' value proposition, and that we are happy to assist the CBS Board in building an even stronger case for research-based teaching, including at the bachelor-level. Internationally, the best and most competitive business schools have a strong focus on research-based teaching, and we therefore know that this leads not only to well-trained students, but also helps support a strong research environment for the faculty members.

At the same time, we acknowledge that CBS, for various well-known reasons, is the Danish university with the poorest level of funding per student or faculty member and that, for this reason, there is a need to increase the level of external funding (however, see the important caveat below). Even if the Academic Council is convinced that a degree of curiosity-driven research is a core pillar for any university, we also believe that there is a need for more research that is directly relevant to practice. The challenge is to: 1) increase academically excellent research at CBS; 2) increase the level of output of directly relevant research to the surrounding society; 3) improve teaching standards; 4) to disseminate the research better; and 5) to generate more external funding. Clearly, all of these challenges need to be met at the same time.

The tools applied to meet the challenges

The way we see it, there are three tools that are currently being used for achieving these demanding goals: The first two are the World Class Research Environments that particularly aim at building academic excellence and the Business in Society Platforms that explicitly address societal challenges and direct educational purposes. The funding that comes with both of these instruments also comes with a demand to raise considerable (new) external funding. The third tool is the ongoing strategy process that — among other things — involves department-level strategies in support of the overall organizational aims. The CBS Academic Council is in full support of the aims pursued and also the applied tools as we believe that they — when seen as a whole — are likely to secure a “balanced” development at CBS. We would also like to take the opportunity to commend the CBS Direktion on the way that they are managing the ongoing strategy process at CBS. We appreciate the fact that this process, this time around, seems clearly steered by the Direktion, involves researchers and students, is based on data (such as prospects for government funding and demographical development), and is well-articulated and committing; the latter in particular pertains to the level of the departments.

Potential pitfalls

The road CBS moves along to meet the above challenges is not, however, without pitfalls. The Council sees four central issues in this context. These issues concern 1) research-based teaching; 2) CBS funding to departments; 3) CBS funding of PhD students; and 4) fundraising pertaining to research projects. We will address these issues and related pitfalls in turn.

The first issue pertains to research-based teaching. While research excellence is a prerequisite for research-based teaching, it is not the only thing that allows CBS to produce internationally competitive graduates. A continued focus and related investment in didactics including new teaching-formats, but also on evaluations of the teaching, are clearly needed to meet this challenge. The second issue concerns CBS-funding to the activities of CBS departments. One important point in this context is that it takes years to build up a research environment that can be characterized as being internationally excellent. History tells us, however, that it does not take long to destroy a strong research environment. Research activities are organized and managed at the department level at CBS; at least as a starting point. A substantial part of work-hours (research, seminar and supervision activities) physically goes on within the department domain. Faculty members are typically hired by the departments (of course with some overall CBS control) with a lot of effort invested.

Being part of strong international networks is a necessary condition for research excellence. For this reason, traveling to international conferences and having a seminar series with foreign speakers are core activities for any research-driven university. Most often these activities are covered by department funds. It is clear that the departments will play an important role also when it comes to the increased attention to attracting research funding: The departments are the natural loci for producing high-quality research and derived research applications as high-quality research applications necessitate a lot of adjustment and modifications, after feedback from competent colleagues. Winning external funding also typically requires a core team from within a department to work together to obtain such funding.

To maintain high-quality research environments, a degree of long-term and minimum fixed funding to departments is needed. This is to an extent the situation at CBS, despite recent cuts in department fixed funding. If such funding is not maintained, it will become challenging or perhaps impossible to attract and retain productive faculty members, and to allow for longer-term planning in a business school world where there is increased competition for talented researchers and teachers. Specifically, as we move to raise the overall quality of our research environments to compete internationally, we also compete with the best schools for the best talent. In this environment, most top business schools are able to offer new faculty members individual faculty research budgets that allow them to pursue their research interests. It makes sense to incentivize departments to push the individual department researchers to pursue external funding as much as possible. This currently happens through the fact that CBS departments get all overheads of the external funding that departmental faculty members have generated. External research income is not, however, a stable source of research funding and the kind of funding that typically yields overhead is part of a zero-sum game involving competition from the other Danish universities (funding from the Research Councils etc.). In this context, it can also be noted that most private funding does not create overhead. Regardless of the quality of the research groups, there is a degree of real risk involved when applying for external financing in a highly competitive environment and there is a degree of luck involved. External research income is for that reason likely to be volatile over time and each individual department is therefore likely to experience volatility in department funding. Consequently, forward-looking planning and the retention of key personnel becomes a difficult task. Only scale and risk-sharing can really help hedge against such volatility becoming too extreme: There is a need for stabilizing mechanisms at the level of CBS (in the form of department

fixed funding) to ensure that the departments can continue to function as the nests for high-quality research, teaching and related activities.

The third issue we would like to put forward is related to the previous issue (funding allocated to departments within CBS): We are concerned about the recent decision by the Direktion to reduce the number of CBS-financed PhD scholarships for each department and to make them all dependent on external co-funding. This decision removes the only available source for curiosity-driven PhD-research. This has negative implications for the quality of the research and for the quality of PhD candidates that can be attracted to undertake research-education and related research.

The fourth and final issue we would like to highlight pertains to the need for raising additional funding. We see two important aspects of this issue. The first has to do with the fact that many sources of external research funds do not yield overhead (as mentioned above). This implies that in these cases, the obtained external funds require that CBS draws on research funds from the state (“basismidler”) because the overhead costs of hosting externally funded projects are non-zero in all cases and substantial in many cases. For this reason, external funding may not always strengthen CBS financially. We are of course not saying that CBS should never accept to receive funding without overheads; just that receiving such funding should always make sense from a research perspective. That is, we should not accept funding for pure consulting projects (projects with the aim of benefitting the sponsor alone — with few or no spillovers to the rest of society broadly speaking), and certainly not when the funding does not carry overhead. The second aspect of external funding we would like to address pertains to individual-level incentives. As stated above a couple of times, many private foundations or organizations do not allocate resources to cover overhead expenditure, and they also often do not allocate resources for teaching-buyout. We acknowledge that CBS is right in imposing constraints on teaching-buyout, but a *per se* ban on using internal CBS funding to support research leaders of large externally funded projects — i.e., somewhat reducing teaching loads to allow these research leaders to focus more on those research projects — may result in research leaders not having sufficient incentives to make the investment in applying for this type of funding. This is problematic; funding of this type is clearly needed — not only to raise the level of external funding *per se* — but also to support our persistent ambition to be one of the leading business schools in Europe.

We look forward to a fruitful discussion with the CBS Board on these and related matters.