

1. DAGSORDEN – GODKENDELSE

Bestyrelsesmødet den 23. marts 2022 afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads. Der vil være mulighed for at deltage i mødet via Teams for de medlemmer, der ønsker det.

Bestyrelsesformanden leder mødet fra kl. 10.00-12.30, hvor han skal forlade mødet. Mødeledelsen varetages af næstformanden fra kl. 12.30-14.00. Der vil være en kort frokostpause kl. 12.30.

Uddannelsesdekan Gregor Halff deltager i sit sidste møde i bestyrelsen den 23. marts 2022. Konst. uddannelsesdekan Peter Lotz deltager således som gæst under hele mødet. Efter mødet vil der være afskedsreception for Gregor kl. 14.30 på Kilen, hvor bestyrelsens medlemmer er inviteret til at deltage.

I henhold til koncept for bestyrelsesarbejdet er det på de enkelte forsider markeret, hvilket ”spor” de enkelte punkter hører til under.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 23. marts 2022

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 23. marts 2022

Tid:
10.00-14.00

Sted:
Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solberg Plads

Gæster:

- Konst. uddannelsesdekan Peter Lotz, hele mødet
- Executive Director Ian Rogan, pkt. 4
- Uddannelses- og forskningsminister Jesper Petersen, pkt. 6
- CBS' revisorer fra Deloitte Lyng Skovgaard og Lars Hillebrand, pkt. 7

		Bestyrelsesmøde 23. marts 2022
Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	10.00-10.10	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> 1.1 Forslag til dagsorden den 23. marts 2022
		A-punkter
2	10.10-10.20	Strategisk rammekontrakt: - Godkendelse af afrapportering <i>Bilag:</i> 2.1 Samlet opgørelse af målopfyldelse for CBS strategiske rammekontrakt 2028-2021 2.2 CBS strategiske rammekontrakt 2018-2021
3	10.20-10.45	Strategiopfølgning: - Godkendelse af oplæg til afrapportering - Orientering om status på KSI - Deep dive: Nordic Nine <i>Bilag:</i> 3.1 Opfølgning på realisering af CBS' strategi 3.2 Key Strategic Indicators - progress report 3.3 Nordic Nine – a transformation of learning and learning outcomes

4	10.45-11.10	EVU-porteføljen: - Drøftelse af forretningseftersyn <i>Bilag:</i> <i>4.1 Business Review Part-time Programmes at CBS</i>
5	11.10-11.25	Den aktuelle politiske situation og forberedelse til møde med uddannelses- og forskningsministeren <i>Ingen bilag</i>
	11.25-11.30	<i>Pause</i>
6	11.30-12.30	Besøg af uddannelses- og forskningsminister Jesper Petersen: - Oplæg om den aktuelle politiske situation og ministerens ønsker og visioner for området - Drøftelse med bestyrelsen <i>Ingen bilag</i>
	12.30-12.50	<i>Pause - frokost</i>
7	12.50-13.20	Revision og årsrapport 2021: - Godkendelse revisionsprotokollat, årsrapport og årsresultat 2021 <i>Bilag:</i> <i>7.1 Revisionsprotokollat</i> <i>7.2 CBS' årsrapport 2021</i> <i>7.3 Årsresultat 2021</i>
		<i>B-punkter</i>
8	13.20-13.30	Lukket: Orientering om Kopernikus <i>Bilag:</i> <i>8.1 Fortroligt: Orientering om Kopernikus - Nyt SIS</i>
9	13.30-13.35	Lukket: Afrapportering på cybersikkerhed på CBS <i>Bilag:</i> <i>9.1 Fortroligt: Afrapportering på cybersikkerhed på CBS</i>
10	13.35-13.40	Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger <i>Bilag:</i> <i>10.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger</i> <i>10.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2021</i>

11	13.40-13.45	Lukket: Afrapportering på whistleblowerordning på CBS <i>Bilag:</i> <i>11.1 Fortroligt: Afrapportering 2021 for CBS whistleblowerordning</i> <i>11.2 Redegørelse vedr. Plesner whistleblower-portal</i>
12	13.45-13.50	Øvrige meddelelser og evt. <i>Ingen bilag</i>
13	13.50-14.00	Bestyrelsens egen tid <i>Ingen bilag</i>

2. STRATEGISK RAMMEKONTRAKT - GODKENDELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

I forbindelse med indsendelse af CBS' årsrapport skal CBS også indsende en samlet redegørelse på den Strategiske Rammekontrakt 2018-2021. Redegørelsen skal samle op på hele kontraktperioden herunder både på indikatorerne og aktiviteter beskrevet i de årlige handleplaner.

Det nye bevillingssystem, som der blev indgået politisk aftale om den 24. november 2017, baseres på tre grundelementer: Grundtilskud, aktivitetstilskud og resultattilskud. Grundtilskuddet er beregnet som 25 procent af uddannelsesstilskuddet i 2017 og genfastsættes første gang i 2023. Her vil videreførelsen af 5 procent af grundtilskuddet være afhængigt af en samlet vurdering af opfyldelsen af de strategiske rammekontrakter. Yderligere 5 procent vil være afhængige af en samlet kvalitetsmåling på den enkelte institution.

Genfastsættelsen af grundtilskuddet på baggrund af de strategiske rammekontrakter (5 procent) vil tage udgangspunkt i en overordnet vurdering af den samlede målopfyldelse af kontrakterne:

- Tilfredsstillende målopfyldelse: Alle 5 pct. af grundtilskuddet videreføres.
- Middel målopfyldelse: Halvdelen af de 5 pct. af grundtilskuddet videreføres.
- Mangelfuld målopfyldelse: De 5 pct. af grundtilskuddet videreføres ikke.

Til bestyrelsens orientering, så har styrelsens årlige vurdering af målopfyldelsen for den Strategiske Rammekontrakt været grøn for alle mål i både 2018, 2019 og 2020.

Der vedlægges statusredegørelse til bestyrelsens godkendelse samt selve den Strategiske Rammekontrakt for 2018-2021.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender den samlede opgørelse af målopfyldelse for CBS' strategiske rammekontrakt for 2018-2021.

Bilag:

2.1 Samlet opgørelse af målopfyldelse for Copenhagen Business School strategiske rammekontrakt 2018-2021

2.2 Strategisk rammekontrakt 2018-2021

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022



Samlet opgørelse af målopfyldelse for Copenhagen Business School strategiske rammekontrakt 2018-2021

Den samlede opgørelse af målopfyldelsen for kontrakten dokumenterer institutionens arbejde med at opfylde de enkelte mål i den strategiske rammekontrakt i kontraktperioden.

Copenhagen Business School har følgende mål i kontraktperioden 2018-2021:

1. CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning
2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning
3. CBS vil øge de studerendes læringsudbytte
4. CBS vil give de studerende relevante kompetencer
5. CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

Strategisk mål 1

CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

Det er yderst centralt for CBS at rekruttere flere forskere, da forskningsunderstøttelsen af den store uddannelsesportefølje er afgørende. CBS' samlede forskerbestand i 2021 var på 521 årsværk (omfatter kun VIP-bestand fra adjunkt til professor). Den samlede forskerbestand er således steget med 88 årsværk i hele kontraktperioden. Antallet af ansøgninger til videnskabelige stillinger er også steget i hele kontraktperioden.

CBS anvender shortlisting som en del af kvalitetssikringen i rekrutteringsprocessen. Af de i alt 1.325 ansøgninger til videnskabelige stillinger, som CBS modtog i 2021, blev 27 pct. shortlistet, mens 24 pct. efterfølgende blev vurderet som kvalificerede shortlistede ansøgere. Det giver i gennemsnit 4 kvalificerede ansøgere per stilling, hvilket er en stigning på 0,4 kvalificerede ansøgere pr. stilling i forhold til 2020 og en stigning på 1,6 kvalificerede ansøgere pr. stilling sammenlignet med baseline. Det er således CBS' vurdering, at det vedvarende fokus på kvalitet i ansættelser og processerne herom har den ønskede effekt.

CBS har fra kontraktperiodens start haft et mål om at øge ph.d.-bestanden og lykkedes væsentligt hermed i kontraktperiodens begyndelse. Fra 2020 til 2021 er ph.d.-bestanden faldet med 9 personer, men set over flere år er CBS lykkedes med at fastholde en bestand på omkring 200 ph.d.-studerende, hvilket CBS anser for at være et passende niveau.

Når det gælder forskningsproduktiviteten og kvaliteten af samme, har der været en positiv udvikling igennem hele kontraktperioden. CBS har som mål at følge udviklingen i publicering under Academic Journal Guide (AJG) udarbejdet af Association of Business Schools. Denne liste dækker hovedparten af de mest prestigefyldte tidsskrifter inden for CBS' fagområder. På tværs af institutter og fagmiljøer er der særligt fokus på publicering i de to øverste kategorier, 4 og 4*.

CBS har i kontraktperioden gjort en stor indsats for at øge kvaliteten i publiceringen og øge antallet af publikationer på AJG-listens niveau 4 og 4*, hvilket også afspejles i den relevante datakilde. Antallet af publikationer er steget til 131 i 2021, hvilket er en stigning på 73 publikationer fra baselineåret i 2017.

Andelen af peer reviewede tidsskriftsartikler samt bøger, bogkapitler og antologier som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier, er i kontraktperioden faldet en smule (begge er faldet 3 procentpoint fra 2019 til 2021). Her vurderer CBS, at der er en direkte sammenhæng mellem det højere antal artikler publiceret i de mest prestigefyldte kategorier og den lavere andel af peer reviewede artikler generelt. Publicering i et AJG 4 og 4* tidsskrift vil typisk være forbundet med en væsentlig større arbejdsindsats og tage længere tid, hvorfor en investering i stræben efter den højeste forskningskvalitet kan komme med prisen, at der skrives lidt færre peer reviewede artikler. Ser man på antal BFI-point per VIP-årsværk er denne dog steget fra 3,0 i 2018 til 3,3 i 2021. Til gengæld ligger tallet fortsat under baseline på 3,6 fra 2017. CBS anser ikke dette som et problem. Det er formentlig et udtryk, jf. ovenstående, for CBS' øgede fokus på publicering i de mest prestigefyldte tidsskrifter, og dermed en konsekvens af, at CBS har fokus på kvalitet frem for produktivitet i forskningspubliceringsstrategi.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

For at imødegå det øgede behov for strategisk udviklingskraft på CBS, udvidede CBS den 1. februar 2021 ledelsen med en prorektor. Tilføjelsen af en prorektor har betydet en ændring i ledelsesstrukturen. Direktionen består nu af rektor, prorektor, direktør samt dekan for uddannelse og dekan for forskning. Prorektor indgår som stedfortræder for rektor i linjeledelsen og har overtaget ledelsen af CBS' 11 institutledere, der tidligere lå hos dekanen for forskning. Tilføjelsen af en prorektor har stor betydning for den fortsatte udvikling af forskningsorganisationen og udviklingen af kvalitet i rekruttering.

Det er blandt andet blevet muligt at styrke CBS' interne kvalitetssikringsorgan, CWAC (CBS-wide Appointment Committee). Tidligere var rektor formand for CWAC. Den rolle er nu overgået til dekanen for forskning, der sammen med dekanen for uddannelse (næstformand) og fire VIP-medlemmer udpeget af Akademisk Råd har opgaven med at vurdere om en given kandidat skal indstilles til ansættelse eller ej, når et institut ønsker at ansætte en lektor eller professor. CWAC's arbejde bygger på CBS' REEAD¹-model, som beskriver forventningerne til akademiske aktiviteter på forskellige stillingsniveauer på CBS. CWAC's kvalitetssikringsfunktion spiller dermed en vigtig rolle i den langsigtede øgning af forskningskvalitet med fokus på såvel vidensproduktion som forskningsbaserede uddannelser og videndeling med samfundet.

Som opfølgning på CBS' nye strategi fra sommeren 2020, indledte CBS en proces med revision af de institutspecifikke strategier, herunder revision af institutternes publiceringsstrategier. Dette arbejde blev færdiggjort i 2021 efter tiltrædelse af ny prorektor. Alle institutter på CBS har nu opdaterede institutstrategier fra 2021-2025 herunder strategi for publicering, der relaterer sig til CBS' overordnede strategi.

I kontraktperioden har CBS udarbejdet en model for implementering af forfremmelsesspor fra lektor til professor, jf. ny stillingsstruktur. CBS vedtog i maj 2021 en plan for, hvordan forfremmelsessporet implementeres på CBS. Dette indebærer politik og procedure for de tre led i processen: 1) hvordan en lektor optages på forfremmelsesprogrammet (inkl. vurdering i en Promotion-track Entry Review Committee), 2) den forventede progression mens en lektor er på forfremmelsessporet, samt 3) den endelige udnævnelse til professor (eller exit fra forfremmelsessporet). Første ansøgningsrunde til forfremmelsessporet åbnede i efteråret 2021 og er nu i proces.

I forbindelse med implementering af forfremmelsessporet har CBS i kontraktperioden udarbejdet fælles indgangskriterier til lektor-, adjunkt- og professorstillinger dvs. kompetencer, det kan forventes, at den enkelte videnskabelige medarbejder besidder, når man indtræder i stillingen. Indgangskriterierne er et supplement til den eksisterende REEAD-model og danner derudover grundlag for den vurdering, som CWAC foretager af en given kandidat.

Beskæftigelse er et nøglemål for, om ph.d.-uddannelserne leverer de transformative kompetencer, der efterspørges i academia og erhvervsliv. Der er på tværs af CBS forskellig tilgang og fokus på placement af ph.d.-uddannede og derfor har CBS siden 2020 haft fokus på, hvordan institutternes indsats på området kunne styrkes på tværs af organisationen. Dette har blandt andet resulteret i, at der i 2021 er blevet udpeget en placement officer på alle institutter. Placement officererne har til opgave at understøtte og udvikle lokale aktiviteter på institutterne, der kan styrke de ph.d.-studerendes placement-udsigte, samt – i samarbejde med dekanen for forskning og ph.d.-skolelederen – at identificere og udvikle initiativer på tværs af CBS. Derudover gik Ph.d.-skolen i efteråret 2021 i gang med at forberede en exit-undersøgelse for alle ph.d.-dimittender, som skal gennemføres i begyndelsen af 2022 med det formål at få mere viden om dimittendernes beskæftigelse og karriereplaner.

I 2021 har CBS opstartet et benchmarking-netværk med WU Vienna University of Economics and Business og University of St. Gallen, hvor der bl.a. arbejdes på fælles benchmark på forskningsområdet. På grund af COVID-19-rejserestriktioner er der indtil videre kun blevet afholdt to halvdagsworkshops online i juni og november. Derudover er der i den mellemliggende periode udvekslet data, viden og politikker. Fokus har i 2021

¹ REEAD står for Research, Education, External funding, Academic citizenship and leadership and Dissemination

været på benchmarking ifht. faculty management, herunder forskeres karriereveje. Netværket er fortsat aktivt og kører videre i 2022.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 1

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling af CBS' forskningsorganisation					
Antal ansøgninger*	175	686	720	895	1315
Shortlistede ansøgere*	110	298	257	268	351
Shortlistede kvalificerede ansøger*	89	249	217	240	318
Nyrekrutterede videnskabelige medarbejdere*	34	89	76	69	79
Bestand (årsværk)**	433	456	478	494	521
Ph.d.-bestanden i antal personer	192	185	209	208	199
Publicering i AJG og BFI					
Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 og 4* på AJG-listen	58	88	86	111	131
Antal BFI-point per VIP-årsværk	3,6	3,0	2,9	3,2	3,3
CBS' institutters publiceringsstrategi og publikationer					
Andel af publikationer som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier***					
Tidsskriftsbidrag - peer reviewede	59%		59%	53%	56%
Bøger, bogkapitler og antologier - peer reviewede	39%		39%	46%	36%

*Baseline for 2017 er blevet rettet. I den oprindelige baseline indgik der stillinger, som var blevet afsluttet i 2017, men hvor tiltrædelsen først var i 2018. I den nye baseline indgår der kun stillinger, som blev afsluttet i 2017 og hvor tiltrædelsen var i 2017.

** VIP-bestand fra adjunkt til professor

*** Baseline er etableret i 2019

Strategisk mål 2

CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS har i kontraktperioden ønsket at rodfæste arbejdet med at tiltrække strategisk relevante forskningsmidler i institutmiljøerne. Det har været centralt for arbejdet med dette mål at institutterne har udarbejdet institutspecifikke strategier for ekstern finansiering og tilpasset dem til den nye strategi for CBS, som blev vedtaget i 2020. Der pågår et løbende arbejde for institutterne med at skærpe deres profil og her spiller ekstern finansiering af nye forskningsprojekter en væsentlig rolle. I kontraktperioden har hvert institut udpeget en fundingkoordinator, som i dialog med institutledelsen og den centrale forskningsstøtteenhed koordinerer instituttets ansøgningsaktiviteter. Det ekstraordinært høje hjemtag i 2020 har i 2021 givet anledning til, at institutterne kunne prioritere skarpere i forhold til hvilke fonde, de ønskede at søge.

Det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler er faldet fra 171,2 mio. kr. i 2020 til 150,2 mio. kr. i 2021, men ligger stadig næsten 30 mio. kr. over baseline fra 2017. Faldet fra 2020 til 2021 var forventeligt og skyldes, at 2020 var en exceptionelt godt år med øget ansøgningsaktivitet og udbydelse af ekstra midler hos nogle bevillingsgivere. Det høje 2020-hjemtag betød, at institutterne i 2021 neddrogede ansøgningsaktiviteten og indsendte færre ansøgninger for at koncentrere sig om at få igangsat forskningsaktiviteter. Derudover var der et efterslæb fra 2020, hvor en del aktiviteter var blev udskudt pga. COVID-19 restriktioner, hvorfor der i 2021 ikke var det samme behov for at tiltrække eksterne midler.

CBS bemærker også, at tilgangen af bevillinger, der ligger inden for institutternes specifikke strategier (der dækker bredere end det overordnede fokus på excellence-midler) er vokset fra 94,4 mio. kr. i 2019 til 115,4 mio. kr. i 2021. CBS vurderer således, at udviklingen i tiltrækningen af de eksterne midler opfylder det strategiske mål.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS har i kontraktperioden ønsket at rodfæste arbejdet med at tiltrække strategisk relevante forskningsmidler i institutmiljøerne. Af denne grund har det været centralt i arbejdet med dette mål, at hvert enkelt institut har skulle udarbejde en strategi for ekstern finansiering. CBS vedtog en ny strategi i 2020 og på denne baggrund har institutterne skulle tilpasse deres strategier for ekstern forskning med denne. Der pågår et løbende arbejde for institutterne med at skærpe deres profil og her spiller ekstern finansiering en væsentlig rolle. Det ekstraordinært høje hjemtag i 2020 har i 2021 givet anledning til, at institutterne kunne prioritere skarpere i forhold til hvilke fonde, de ønskede at søge. I kontraktperioden har hvert institut fået en fundingkoordinator, som i dialog med institutledelsen og den centrale forskningsstøtteenhed koordinerer instituttets ansøgningsaktiviteter.

CBS besluttede i kontraktperioden at supplere det eksisterende målepunkt for tilgang af bevillinger fra særligt prestigefulde fonde og programmer med et mål for tiltrækning af midler med fokus på relevansnære formål. Bevillingsgiverne defineres i dette tilfælde som alle private fonde, Innovationsfonden, EU (uden for ERC og MSCA) samt offentlige virksomheder (Region Hovedstaden, Rigshospitalet etc.). Den første opgørelse på dette målepunkt viste, at 121 mio. kr. af CBS' 171 mio. kr. fra eksterne bevillingsgivere kan betegnes som relevansnære. Dette tal er i 2021 faldet til 88,5 mio. kr., hvilket blandt

andet hænger sammen med, at det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler er faldet i samme periode. Det er dog i kontraktperioden blevet tydeligt, at definitionen og målingen af relevansnære midler er vanskelig, da opgørelserne bliver meget håndholdte. Af denne årsag vil CBS gå væk fra at måle på relevansnære midler efter kontraktens udløb og i stedet anvende mål for det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler.

I forlængelse af CBS' nye strategi ønsker CBS at prioritere disciplinær og interdisciplinær forskning af allerhøjeste kvalitet i udforskningen af de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer. Dette har i første omgang ført til, at forskningsindsatsen er intensiveret inden for Grøn omstilling. CBS har rekrutteret en transformation officer til at stå i spidsen for en tværorganisatorisk indsats, som bl.a. har udmøntet sig i, at CBS har identificeret de grundtemaer, hvor vi bidrager til grøn omstilling inden for forskning og uddannelse. Derudover har CBS etableret en række relevante partnerskaber, særligt med STEM-området. Endelig har CBS intensiveret kommunikationen vedr. forskningen inden for Grøn omstilling, bl.a. i form af et site dedikeret hertil med historier og nyheder om grøn omstilling på CBS.

Som led i den nye strategi er institutternes strategiske arbejde blevet suppleret med et fokus på at styrke CBS' rolle i erhvervsfremmesystemet og de nye erhvervsklynger samt øget administrativ support af forskningspartnerskaber med private og offentlige virksomheder.

Ændringer

Udarbejdelse af et mål for impact i CBS' REEAD-model, som fremgår af handleplanen for 2021 er blevet udskudt til 2022.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 2

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling i tiltrækningen af strategisk prioriterede midler					
Hjemtag af strategisk prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer (mio.kr.)	52,8	75,9	52,9	43,0	56,9
Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (mio.kr.)	121,9	181,7	133,2	171,2	150,2
Hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering*	94,4		94,4	98,3	115,4

*Baseline er etableret i 2019

Strategisk mål 3

CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS' mål om at øge de studerendes læringsudbytte har i kontraktperioden krævet en ambitiøs indsats inden for blended learning, aktiverende undervisning og feedback.

Ambitionen om at øget antallet af kurser, hvor der anvendes blended learning er blevet indfriet i kontraktperioden, hvor antallet af kurser med blended learning er steget fra 269 i 2019 til 703 i 2021. Der har i kontraktperioden været et krav om, at alle uddannelser udviklede og implementerede en strategi for blended learning. Dette krav er blevet mødt. Udviklingen i antallet af kurser med blended learning har også været påvirket af COVID-19 restriktioner, da al undervisning fra den ene dag til den anden skulle omlægges til 100 pct. onlineundervisning. På den ene side betød denne strategiske indsats, at CBS ikke var helt uforberedt på denne undervisningsform og havde erfaring med den nødvendige tekniske og didaktiske support, da pandemien ramte. På den anden side har nedlukningen fra den ene dag til den anden også givet CBS en lidt for forceret online overgang, der ikke lever op til vores ambitioner om øget fokus på læring og anvendelse af onlineundervisning som et supplement til tilstedeværelsesundervisning, med bedre muligheder for interaktion og dialog. Dette er et opmærksomhedspunkt, som beskrives nedenfor under understøttende aktiviteter.

Det øgede udbud af kurser med blended learning kræver kompetenceudvikling af CBS' undervisere. I kontraktperioden er der sket en lille fremgang i antallet af deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering fra baseline (fra 332 deltagere i 2017 til 397 deltagere i 2021). Antallet af deltagere har dog varieret en del og var i 2019 på 536 for så at falde til 207 i 2020. Denne faldende aktivitet i pædagogisk opkvalificering skal ses i lyset af COVID-19-relaterede ændringer og prioriteringer, men der har i hele perioden været fokus på at øge antallet af deltagere. Af denne årsag er det positivt, at antallet af deltagere er steget med 190 fra 2020 til 2021 og det forventes at stige yderligere de kommende år. Stigningen fra 2020 til 2021 skyldes bl.a., at der i 2021 er arbejdet målrettet med at få vores eksterne lektorer til at deltage i didaktisk-pædagogiske kurser.

Et af de vigtigste værktøjer til at øge de studerendes læring er feedback. CBS besluttede i starten af kontraktperioden, at der i 2021 skulle være et feedbackelement i løbet af alle kurser og ikke bare ved afslutning af kurset. For at højne læringsniveauet mest muligt har CBS fokus på løbende tilbagemelding under de enkelte kursusforløb, der netop sigter mod at højne den studerendes læring igennem hele kursusforløbet. De studerendes vurdering af, om der var feedbackelementer integreret i undervisningen, er på en skala fra 1-5 steget fra 3,55 i 2017 til 3,6 i 2021. Her er det dog værd at bemærke, at der er sket et lille fald siden sidste år, fra 3,74 til 3,6. Der blev i 2021 foretaget en vurdering af alle kursusbeskrivelser med henblik på, om kurset havde feedbackaktiviteter og om de var tilfredsstillende beskrevet. Resultatet af undersøgelsen var, at det på nuværende tidspunkt kun er 9 pct. af kurserne (93 kurser), hvor det fortsat vurderes, at der ikke er feedbackaktiviteter. Det forventes, at de studerendes vurdering af feedback vil stige som følge af arbejdet med at få beskrevet feedbackaktiviteter i alle kurser.

I kontraktperioden har alle uddannelser skulle udarbejde en plan for, hvordan aktiverende undervisningsformer kunne integreres i studierne. Dette målrettede arbejde har resulteret i, at antallet af kurser med aktiverende undervisningsformer er steget fra 404 i 2018 til 980 i 2021.

De studerendes egen vurdering af hvor mange effektive timer om ugen, de bruger på at studere er faldet fra 33 timer i 2019 til 32 timer i 2021. Dermed er de studerende angivelse

af studieintensitet det samme i 2021 som i 2020. Det er ikke overraskende, at vurderingen af de studerende tidsforbrug på undervisning og forberedelse ikke er steget markant de sidste to år, som har været præget af lock-down, onlineundervisning og virtuelle gruppearbejder. Faktisk er en reduktion på blot en enkelt time et tegn på, at de studerende har fastholdt en god arbejdsindsats på trods af svære vilkår. De studerendes tidsforbrug vil dog fortsat være et opmærksomhedspunkt for CBS, hvorfor det også er videreført i den Strategiske Rammekontrakt for 2022-2025.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

Igennem hele kontraktperioden har CBS arbejdet med et pilotprojekt om karakterfrit 1. år og aktiverende undervisning på uddannelsen HA (psyk). Pilotprojektet er gennemført for to årgange. Forsøget har været fulgt af et forskningsteam primært med henblik på konsekvenser for de studerende læring og former for stres. Forskningsprojektet har vist en høj grad af ambivalens, som grunder i, at de studerende har været vant til at få karakterer og har haft svært ved at frigøre sig fra denne målestok. Meget af de studerendes (studie)identitet er bygget op omkring at være højt præsterende studerende fra gymnasiet og det er svært for dem at vurdere sig selv og egen præstation uden karakterer, hvilket har skabt noget usikkerhed. I modsætning hertil er der en følelse af lettelse over ikke at blive målt og vejret. En konklusion på pilotprojektet er, at det er vanskeligt at gøre noget ved præstationskulturen isoleret på første år, fordi de studerende kommer direkte fra en kultur, der er gennemsyret af karakterer og fordi de ved, at de skal have karakterer efterfølgende på andet år. En positiv effekt af pilotprojektet er, at de samtaler der har været afholdt med de studerende (interviews) i mange tilfælde har givet anledning til refleksivitet omkring de studerendes egne handlinger og muligheder for at flytte fokus til læring og fællesskab snarere end individuel præstation. CBS har valgt at fortsætte med det karakterfrie første år på HA (psyk) og har tillige indført et karakterfrit første semester på BSc Digital Management.

CBS har i den sidste del af kontraktperioden arbejdet med at udvikle en måling af udvalgte læringsmål "Assurance of learning" (AoL), således at de lever op til krav fra den internationale akkreditering AACSB. På baggrund af piloter på enkelte uddannelser er der i 2021 blevet indført den første AoL måling på alle uddannelser i 2021.

I kontraktperioden er CBS' satsning på blended learning blevet intensiveret og systematiseret. På grund af lock-down og en periode med 100 pct. onlineundervisning har der i en periode ikke været fokus på tilstedeværelsesundervisningen, som jo er den ene del i blended learning. CBS ønsker ikke at reducere tilstedeværelsesundervisningen, men gennem digitale læringsprocesser at supplere tilstedeværelsesundervisningen med mere studenteraktivitet uden for klassen.

På grund af lockdown og øvrige COVID-19 relaterede restriktioner har de studerende i halvandet år næsten udelukkende modtaget onlineundervisning. Derfor har CBS i den sidste del af kontraktperioden haft fokus på at genetablere faglig og social tilstedeværelse, så snart det var muligt. Under lockdown blev der igangsat en række tiltag, der skulle hjælpe de studerende, mens de var hjemsendte. Her blev der bl.a. lavet en opsøgende indsats, hvor studerende der var særligt udsatte blev ringet op af en vejleder fra CBS og spurgt ind til, hvordan de havde det. Dette bidrog til, at en del studerende fik den fornødne hjælp til deres studieforløb tidligt. Denne indsats blev forlænget i efteråret 2021 og i 2022. Herudover blev trivselsambassadørerne oprettet; et korps af frivillige studerende, der planlagde og faciliterede sociale og faglige arrangementer for deres medstuderende.

Da campus blev genåbnet i august 2021, blev der lavet en massiv indsats for at byde såvel nye som allerede indskrevne studerende velkommen. Ud over den sædvanlige studiestart lavede alle uddannelser et rebootprogram for 2. og 3. årsstuderende. Formålet var, at alle studerende kunne mødes med deres medstuderende og genetablere relationer og dermed styrke faglige fællesskaber og understøtte læring. En samlet evaluering af studiestartsreboot forventes at foreligge i foråret 2022.

I den sidste del af kontraktperioden har CBS haft fokus på vores DVIP med henblik på faglig og pædagogisk opkvalificering og kvalitetssikring. Der er bl.a. på baggrund af interviews på institutterne og spørgeskemaundersøgelser blandt alle DVIP indført en række tiltag, som skal knytte dem endnu tættere til CBS. Det er bl.a. tiltag som betaling for deltagelse i DVIP-relevante faglige arrangementer på instituttet med henblik på bedre integration i det faglige miljø, betaling for deltagelse i didaktisk-pædagogiske kurser hos CBS Teaching & Learning samt introduktion af VIP-buddy-ordning og betaling for deltagelse i koordinerings-/lærermøder med den fagansvarlige.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 3

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling af blended learning i undervisningen					
Antal kurser hvor der anvendes blended learning*	269		269	305	703
Antal deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering	332	374	536	207	397
Fokus på feedback					
Studerendes vurdering af feedback: "Jeg oplevede, at der var feedback elementer integreret i undervisningen". Skala fra 1-5, gennemsnit	3,55	3,59	3,64	3,74	3,6
Antal kurser med aktiverende undervisningsformer (obligatoriske godkendelsesopgaver, aktiv undervisningsdeltagelse (som ny prøveform) o.lign.**	404	404	420	781	980
De studerendes angivelse af studieintensitet					
Måling af de studerendes vurdering af tidsforbrug på undervisning og forberedelse*	33		33	32	32

* Baseline er etableret i 2019

** Opgørelsen af indikatoren for 2018 er korrigeret i statusredegørelsen for 2018 efter aftale med Uddannelses- og Forskningsministeriet. Opgørelsen for 2018 indeholder retteligt herefter alle kurser med aktiverende undervisningsformer. Den oprindelige opgørelse indeholdt kun obligatoriske godkendelsesopgaver. Opgørelsen i 2019 er opgjort på samme måde.

Strategisk mål 4

CBS vil give de studerende relevante kompetencer

CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

Interessen for CBS' uddannelser, herunder også de nyudviklede uddannelser, samt dimittendernes ledighedsgrad har i hele kontraktperioden været yderst tilfredsstillende. Ledigheden for CBS' dimittender er faldet over perioden fra 7,1 pct. i 2017 til 5,6 pct. i 2021. Samtidig er CBS' mål om at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnittet for alle danske universiteter opfyldt. Enkelte uddannelser oplever stadig en dimittendledighed, der ikke lever op til forventningerne for CBS. Disse uddannelser følges nøje og sammen med studieledelsen, ser man dels på indhold og form, dels på muligheden for at hjælpe dimittenderne med at komme i job, og endelig overvejer vi hele tiden størrelsen af optaget og i sidste ende om uddannelsen skal fortsætte. CBS' forslag til studiepladsreduktion i forbindelse med aftalen om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" bygger i overvejende grad på, at der reduceres i de uddannelser med høj dimittendledighed.

CBS' dimittender er både vigtige og efterspurgt i erhvervslivet og skal derfor have kompetencer, der matcher erhvervslivets nuværende og fremtidige behov. For at imødekomme aftagernes fremtidige behov har CBS i løbet af kontraktperioden i tæt samarbejde med ca. 3000 interessenter udviklet ni ambitiøse institutionelle læringsmål, som vi kalder Nordic Nine. Disse læringsmål balancerer behovet for en høj forskningsbaseret businessfaglighed med bredere menneskelige og transformativ kompetencer. Arbejdet med implementering af Nordic Nine beskrives nedenfor under understøttende aktiviteter.

CBS udbyder fem forskellige erhvervskandidatuddannelser. Muligheden for igen at få gratis deltidsuddannelse til revisorer er fortsat en succes med mange deltagere, mens efterspørgslen på de øvrige tilbud fra e-business og cand.merc. har været yderst beskedent. Der er sket en stigning i antallet af STÅ på erhvervskandidatuddannelserne fra 191 i 2019 til 247 i 2021. Der er således ikke sket en ændring fra 2020 til 2021. Vi vurderer, at tallene og interessen for erhvervskandidatuddannelsen afspejler, at der endnu ikke er mange bachelorer på arbejdsmarkedet, som vurderes at være den primære målgruppe for erhvervskandidatuddannelsen.

CBS er landets største udbyder af erhvervsrettet deltidsuddannelse. CBS' nye fleksible Master of Business Development, rettet mod medarbejdere i private virksomheder, der blev introduceret i 2018, har fortsat et stigende antal fag og studerende og vi ser den som en væsentlig brik i udviklingen af mulighederne for livslang læring. Antallet af årselever er steget fra 30 i 2018 til 81 i 2021. På HD-uddannelsen muliggjorde nye rammer i 2020, at CBS kunne præsentere et nyt og mere fleksibelt udbud. Der blev i 2021 lanceret et vinter- og et sommeroptag, hvilket stigningen i antal årselever afspejler. Der er sket en stigning på 52 årselever fra 2020 til 2021. Søgningen til HD viser, at mange års stille nedgang er vendt, så der nu er en stigende interesse.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

I efteråret 2020 blev der igangsat en implementering af Nordic Nine i alle daguddannelser. Alle uddannelser skulle revidere deres kompetenceprofiler, så de afspejler ambitionerne i Nordic Nine og de skal påbegynde arbejdet med at revidere læringsmål, så alle studerende igennem deres uddannelsesforløb opnår disse kompetencer. Alle reviderede kompetenceprofiler er nu godkendt og danner grundlag for reviderede læringsmål, der nu er under udarbejdelse. Derudover er der lavet en samlet

projektorganisering for hele Nordic Nine projektet, der både skal sikre de strukturelle forudsætninger, kommunikationen til interne og eksterne interessenter, kvalifikationer hos undervisere og målinger på, hvorvidt kompetencerne opnås hos de studerende og hvilken effekt de har.

Ved siden af ovennævnte arbejde med fremtidens kompetencer er der igangsat et arbejde med at revidere hele uddannelsesporteføljen (på bachelor- og kandidatniveau) med henblik på at gøre denne mere transparent for både ansøgere og arbejdsgivere, mere fleksibel for studerende, bredere for undervisere og med bedre synergier for organisationen. Der blev truffet principiel beslutning om strukturen for CBS' kandidatuddannelser i efteråret 2021 og en revision af bacheloruddannelserne er herefter påbegyndt.

I kontraktperioden har CBS arbejdet på at øge fleksibiliteten i uddannelsesudbuddet inden for HD og Master. CBS har blandt andet redesignet sine Executive MBA-uddannelser, så der nu udbydes en samlet med fleksibel Executive MBA. Den redesignede Executive MBA er kommet godt fra start såvel fagligt som kommercielt. Til opstarten i 2021 var der et fyldt hold og specielt de nye "Concentrations" som gennemføres sammen med fuldtids MBA er blevet meget positivt modtaget. Flere af deltagerne nævner således disse som en væsentlig årsag til at de har valgt CBS EMBA. Tilsvarende er den fleksible opstart med mulighed for studiestart både i forår og efterår blevet godt modtaget.

Ud over en fleksibel Executive MBA-uddannelse har CBS også udviklet en fleksibel Master of Business Development. Uddannelsen blev i 2021 godkendt til også at blive udbudt på engelsk. Dette er et svar på de behov, der efterspørges i den private sektor i Danmark. Derudover er der også udviklet særlige forløb til sektorer så som Life Science, den finansielle sektor og Real Estate, og der udbydes også mange fag med digitalisering som omdrejningspunktet for forretningsudvikling, da det alt sammen er kompetencer, der efterspørges.

Ændringer

Ikke relevant

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 4

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Dimittender med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet					
Ledighed for CBS' dimittender i pct.	7,1%	6,6%	6,6%	6,8%	5,6
Erhvervskandidatuddannelser					
Aktivitet (STÅ) på erhvervskandidatuddannelser.*	191		191	247	247
Fleksibel leverage af forløb inden for HD og Master					
Aktivitet (årselever) på Master of Business Development (MBD)	30,3	30,3	55	68	81
Aktivitet (årselever) på fleksible HD-uddannelser**	1.073			1.073	1.125

* Baseline er etableret i 2019

** Baseline er etableret i 2020

Strategisk mål 5

CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomhedside og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlige organisationer om forskning og uddannelse.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS måler på tilgangen af nye eksternt finansierede forskningssamarbejder med eksterne aktører (offentlige såvel som private). I kontraktperioden er antallet af forskningssamarbejder med eksterne aktører faldet fra 75 i 2017 til 60 i 2021. CBS har i kontraktperioden haft udfordringer med at finde en optimal målemetode, hvilket er afspejlet i de store udsving af opgjorte forskningssamarbejder fra en usædvanligt høj baseline i 2017 og frem til 2021. Gennem hele perioden har CBS haft fokus på at indgå forskningssamarbejder med eksterne aktører og har styrket den administrative support vedrørende forskningspartnerskaber. Som resultat af den nye strategi fra 2020 arbejder CBS nu mere proaktivt med at række ud til eksterne partnere på strategisk væsentlige forskningsområder som grøn omstilling, digitalisering og ledelse, og CBS forventer, at dette fremover vil øge antallet af forskningssamarbejder med eksterne aktører.

CBS har i kontraktperioden udviklet og styrket arbejdet med studerende, der engagerer sig i opstart af egen virksomhed. Der har i de seneste år været en stor stigning i antallet af start-ups, der gennemgår uddannelsesaktiviteter via Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). I kontraktperioden har CBS arbejdet for, at de studerendes erfaringer med at opstarte egen virksomhed i højere grad skal knyttes til den akademiske læring på studiet, således at de to aktiviteter kan understøtte hinanden. Dette sker gennem en større integration i kurser og en stærk stigning i antallet af studerende, der kommer i praktik i en start-up. Grundet COVID-19 og de lange perioder hvor campus og CSE enten har været fysisk helt eller delvist lukket, så har der dog været et fald i 2021 i studenterstartups. Antallet af studerende der tager internship i deres egen startup har dog fortsat været højt. Internshipprogrammet har desuden gennemgået en større transformation, hvilket har medført meget høje positive evalueringer, en gennemførselsrate på 100 pct. i 2021 og gennemgående flotte karakterer hos de studerende.

Antallet af formelle partnerskaber er i kontraktperioden steget fra 34 i 2017 til 45 i 2021. Der er dog sket et fald på 11 partnerskaber fra 2020 til 2021. Det skyldes, at CBS i 2021 fik en ny og mere fokuseret partnerskabsmodel, der i højere grad afspejler den nye CBS strategi. Principperne for den nye model er fleksibilitet, tættere på studierne og gennemsigtighed. CBS har nu én type partnerskab: CBS Career Partners med et entydigt formål: At styrke de studerendes karriereparathed.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS har i kontraktperioden haft fokus på at udvikle nye formater for mødet mellem studerende og virksomheder. Disse møder finder blandt andet sted i form af arrangementer, workshops, seminarer og mentorordning som giver relevante organisationer mulighed for at mødes og tale med studerende og nyuddannede om karrieremuligheder, karriereafklaring og styrke deres kompetencer.

CBS har også haft fokus på at fastholde de internationale studerende og øge deres beskæftigelse i Danmark efter endt uddannelse. Her er visse karriere- og beskæftigelsestilbud, for alle studerende på CBS blevet justeret så både timing og indhold

i højere grad passer til de internationale studerendes behov. Alle de engelsksprogede uddannelsers udfordringer og erfaringer med hensyn til fastholdelse og beskæftigelse er blevet kortlagt, samlet i et inspirationskatalog og drøftet på tværs af uddannelserne. Sammen med bl.a. Dansk Industri og Dansk Erhverv, har CBS spillet en aktiv rolle i flere tiltag, som sigter mod at bygge bro til erhvervslivet, f.eks. *Talent-to-Denmark* og det nationale Partnerskab for Fastholdelse af Internationale Studerende.

COVID-19 restriktioner har dog i den sidste del af kontraktperioden lagt en dæmper på noget af det planlagte arbejde. Der var blandt andet tale om egentlige aflysninger (f.eks. Brobygningsprogram for studerende), fordi de studerende ikke kunne mødes fysisk eller mødes med virksomhederne. Nogle af fastholdelsesaktiviteterne kunne dog implementeres online og med gode resultater. For eksempel deltog CBS – med tre gange så mange deltagere som i tidligere år – i fastholdelsesprojektet Young Professionals in Denmark. Noget tilsvarende gør sig gældende for CBS' Mentoring Programme, hvor der i perioden 2020/2021 deltog mere end 160 mentorer (CBS alumner) og 375 mentees fordelt på mere end 60 forskellige nationaliteter. I løbet af 2021 blev der nedsat en tværgående arbejdsgruppe på CBS, som bidrog med koordination og opdatering af kommunikation til nye internationale studerende.

Gæsteforelæsninger og cases er allerede en vital del af undervisningen på CBS og CBS har i kontraktperioden intensiveret udviklingen af dette arbejde. CBS har blandt andet gennemført et pilotprojekt, der handler om at tilbyde undervisere en struktureret adgang til gæsteforelæsere, paneldeltagere, minicases og data fra CBS' partnervirksomheder, så endnu flere studerende kan få glæde af input fra erhvervslivet. På baggrund af pilotprojektet er der blevet arbejdet videre med at etablere og opbygge en supportfunktion for case-baseret undervisning med fokus på at understøtte udviklingen af undervisningscases, at publicere cases gennem anerkendte publiceringskanaler samt at understøtte brugen af cases i undervisningen gennem rådgivning, sparring og case-samarbejder med erhvervslivet.

Ud over case-baseret undervisning har CBS i perioden arbejdet med at udvikle case-baserede udviklingsprogrammer og læringsaktiviteter, som fx træning og deltagelse i internationale case competitions samt udvikling af en case competition for første års bachelorstuderende.

I kontraktperioden har CBS haft et ønske om at styrke indsatsen inden for entreprenørskab og innovation. Dette er i høj grad kommet til udtryk igennem en række aktiviteter igangsat i CSE. CSE har blandt andet igangsat en række aktiviteter, der skal styrke interaktionen med det omkringliggende entreprenørskabsøkosystem til gavn for studerende og forskere. Dette har betydet et øget aktivitetsniveau omkring CSE's mentor, investor- og alumnerelationer. Foruden oprettelsen af en række nye services rettet mod undervisere og studienævn, er der også blevet igangsat forskellige nye netværk og initiativer for forskere og studerende som på forskellige vis deler ambitionen om at styrke det interne entreprenørskabssystem til gavn for studerende, forskere, startups og de forskelle uddannelsestilbud. I 2021 har CSE også testet et nyt format af for, hvordan endnu flere forskere kan bringes i spil i forbindelse med de sidste mange års vidensproduktion omkring studenterentreprenørskab og uddannelse. Dette har resulteret i en gruppe af forskere, der har været tilknyttet CSE som "researchers in residence".

Derudover har CBS og CSE haft fokus på også at styrke entreprenørskabsindsatsen blandt forskere på CBS, hvor en håndfuld forskere er blevet hjulpet og understøttet i opstarten af forskningsbaserede spinouts. Dette understøttes af de to tværgående universitetsprogrammer Open Entrepreneurship og Spin-off Denmark.

For at styrke forskningssamarbejdet med private virksomheder har CBS styrket den centrale forskningssupports kompetencer på dette område. Dette indebærer både et proaktivt arbejde med at modne idéer og række ud til virksomheder og konkret bistand til at udarbejde ansøgninger om forskningsprojekter med private virksomheder. Derudover har CBS taget en række skridt for at række ud til SMV-miljøer og indledt dialog med eksterne aktører om, hvordan samarbejdsformater kan fungere. Bl.a. via

deltagelse i workshops med Erhvervshuset Hovedstaden. Der samarbejdes ligeledes med DTU om at finde frem til et godt format for SMV-partnerskaber.

CBS har også i kontraktperioden haft fokus på at optimere brugen af aftagerpaneler og har i 2019 etableret et nyt koncept for aftagerpaneler. Siden 2019 har CBS haft aftagerpaneler for hver enkelt uddannelse. I panelerne deltager aftagere med kendskab til uddannelsens faglighed og praksis.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 5

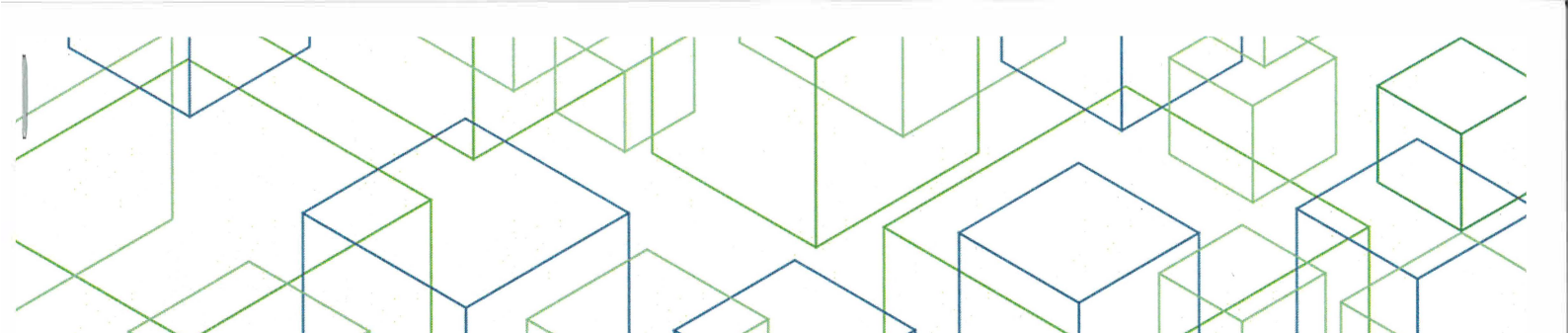
Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Omfang af forskningssamarbejde med eksterne aktører					
Antal forskningssamarbejder med eksterne aktører på eksternt finansierede projekter	75	35	35	61	60
CSE's uddannelsesprogram					
Videnopbygning med henblik på at udvikle kvaliteten i CSE's uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed	Kvalitativ opfølgning fra 2019		Se tekst nedenfor	Se tekst nedenfor	Se tekst nedenfor
Udviklingen i antal af formelle partnerskaber inden for CBS' partnerskabsmodel					
Antal formelle partnerskaber igennem CBS Erhverv*	34	50	52	56	45

*Baseline for 2017 er blevet rettet. Den oprindelige baseline var 32. Årsagen er en manglende opdatering.

Kvalitativ opfølgning vedr. CSE's uddannelsesprogram

CBS har i løbet af kontraktperioden gennemført en omfattende dataindsamling omkring iværksætteri i de meget tidlige faser af virksomhedsoprettelse blandt virksomheder tilknyttet CSE. I forlængelse heraf har CSE gennemgået en organisatorisk omorganisering, der skal sikre, at data samt anden form for fremtidig dataindsamling vil blive viderebragt til gavn for de studerende, deres start-ups og CSE's uddannelsestiltag. Den nyetablerede uddannelsesafdeling under CSE, der blev etableret i 2021, har igangsat en række tilbud og aktiviteter til at understøtte arbejdet med at gøre broen mellem CSE og de mange entreprenørskabsfag på CBS endnu stærkere. Dette har blandt andet medført at flere af de formelle uddannelsestilbud på CBS har inkorporeret CSE's mange programmer og tilbud i deres undervisning og/eller curriculum design.



Strategisk rammekontrakt 2018-2021

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



Frederiksberg, 1. juni 2018

København den 3. juli 2018

Bestyrelsesformand Karsten Dybvad

Uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers



Strategisk rammekontrakt 2018-2021

Den strategiske rammekontrakt indeholder strategiske mål for
Copenhagen Business School's kerneopgaver.

Status og varighed

Den strategiske rammekontrakt er gældende fra 1. januar 2018 til 31. december 2021.

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

Afrapportering og opfølgning på målopfyldelse

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

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

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

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

Strategiske mål i rammekontrakten

CBS er i dag et internationalt højt anerkendt universitet og CBS' forskere leverer forskning og forskningsbaseret uddannelse af høj kvalitet til især det danske erhvervsliv og den offentlige sektor. CBS har opnået de mest krævende og relevante internationale akkrediteringer, som afspejler CBS' store indsats og ambitiøse mål inden for forskning og uddannelse¹. Samtidig er CBS højt placeret i internationale rankings². CBS' fundament er derfor stærkt og et godt udgangspunkt for CBS' ambitioner de kommende år.

CBS' strategiske retning i de kommende år er fastsat i strategien "Business in Society", som blev revideret i 2016. Værdien og effekten af CBS' aktiviteter inden for forskning og uddannelse er et bærende element for CBS og derfor vigtige pejlemærker i CBS' strategi. CBS forpligter sig – både i strategi og praksis – til at gøre en forskel for samfundet. Den overordnede strategiske retning er klar – CBS vil styrke positionen som et bredt, tværfagligt erhvervsuniversitet med et konstant fokus på at bidrage til samfundet gennem forskning og forskningsbaseret uddannelse med henblik på at udvikle stærke kandidater.

Strategien indeholder en videreførsel af tidligere strategiske initiativer. Samtidig introducerer strategien nye forandringsinitiativer: entreprenørskab og innovation, CBS' uddannelsesportefølje og samarbejde med erhvervsliv og omverden. De tre nye forandringsinitiativer er:

- CBS skal uddanne studerende til at have et entreprenant og innovativt mindset. CBS er allerede en betydningsfuld aktør i Europa inden for en samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk tilgang til entreprenørskab og innovation. CBS vil styrke denne position i de kommende år.
- I CBS' uddannelser skal den enkelte studerende udvikles til at tænke kritisk og selvstændigt og udnytte sit fulde potentiale. CBS' uddannelser skal fortsat leve op til de højeste internationale standarder og være praksisorienterede. De studerendes kvalifikationer skal ikke alene være klare for dem selv. De studerendes kvalifikationer skal også være klare for og udvikles i samarbejde med aftagerne af dimittender fra CBS, eksempelvis virksomheder.
- CBS skal gennem dialog og samarbejde med den private og offentlige sektor yde sit til en positiv samfundsudvikling.

Forskningens værdiskabelse skal finde sted gennem excellent forskning i samspil med den offentlige sektor og private virksomheder og med samfundet i bredeste forstand, såvel som i samspillet med internationale forskningsmiljøer. En væsentlig del af forskningens værdiskabelse er bidraget til den forskningsbaserede uddannelse, som de studerende modtager

¹ CBS har opnået den internationalt anerkendte Triple Crown akkreditering: EQUIS, AACSB og AMBA. Det har kun under 1% af business schools på verdensplan, der tilbyder uddannelser, hvor studerende kan opnå en grad.

² Eksempelvis er CBS placeret på en 10. plads blandt europæiske business schools på University of Texas at Dallas' (UTD) Top 100 Business School Research Ranking. I QS World University Ranking er CBS placeret som nummer 41 i verden inden for kategorien Top Universities for Social Sciences and Management. I *Times Higher Education* World University Ranking (THE) er CBS placeret på en 30. plads inden for kategorien Business and Economics.

og bringer med sig ud i samfundet. Forskningen ved CBS favner discipliner som finansiering, økonomi, regnskab, afsætningsøkonomi, strategisk ledelse og organisationsstudier såvel som discipliner, der sætter business i en bredere social, politisk, kulturel, filosofisk og historisk kontekst. CBS' forskere publicerer i høj grad artikler i de bedste internationale tidsskrifter og deltager aktivt i internationale forskningsnetværk, samtidig med at CBS' forskere også udgiver bøger og rapporter med direkte relevans for virksomheder, organisationer og lovgivere. Dette kommer til udtryk i de stærke placeringer i internationale forskningsrankings og stor efterspørgsel efter CBS' forskere som eksperter, formidlere og rådgivere.

CBS' uddannelser er i dag relevante for samfundet omkring os, hvilket kommer til udtryk i den lave ledighed blandt CBS' dimittender. I 2016 dimitterede CBS ekstraordinært mange kandidater, men på trods af dette er ledigheden for dimittender fra CBS stadig lav. Langt hovedparten af CBS' kandidater får beskæftigelse i den private sektor og yder således et væsentligt bidrag til at sikre samfundets vækst og velstand. En mindre, men ikke uvæsentlig andel af CBS' kandidater arbejder i den offentlige sektor med ledelse og forretningsmæssig udvikling af offentlige institutioner og organisationer.

CBS skal fortsat levere uddannelse af høj kvalitet. Det skal ske gennem:

- Stærk og international anerkendt forskning med kvalitet og relevans for samfundet.
- Dygtige og motiverede studerende.
- Kvalificerede og engagerede undervisere.
- En pædagogik, der kobler teori og praksis, stimulerer til kreativitet og nysgerrighed og fremmer lysten til innovativ tænkning hos CBS' studerende.
- En tydelig erhvervsrelevans og klare kompetencer i uddannelserne.
- En stærk international komponent i uddannelserne.
- Kontinuerlig evaluering af CBS' uddannelser.
- Effektiv udnyttelse af ressourcer.

Den strategiske retning og de strategiske ambitioner for CBS er, under hensyntagen til CBS' Business in Society strategi såvel som CBS' økonomiske rammevilkår, udtrykt i nedenstående strategiske mål for CBS i perioden 2018-2021. Uddannelses- og forskningsministeren og CBS' bestyrelse er enige om, at de nedenstående strategiske mål, såvel som den løbende vurdering af progression og udvikling i forhold til målene, skal afspejle CBS' økonomiske rammevilkår.

Copenhagen Business School vil i kontraktperioden 2018-2021 arbejde med følgende strategiske mål for CBS' kerneopgaver:

1. CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning.
2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning.
3. CBS vil øge de studerendes læringsudbytte.
4. CBS vil give de studerende relevante kompetencer.
5. CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund.

Strategisk mål 1

CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. CBS vil have et stærk fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. CBS vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle

institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.

Motivation og ambition for målet

Formålet med at øge forskningskvaliteten er at udbygge den i forvejen stærke gennemslagskraft af CBS' forskning – både i de internationale forskningsmiljøer og i forhold til det danske samfund. Det vil sige, at CBS' forskning har indflydelse på anden forskning, er brugbar og anvendes i udvikling af undervisningen og bliver formidlet til og anvendt af praktikere i eksempelvis virksomheder. Det er CBS' vurdering, at en øget kvalitet i CBS' forskning er helt central for at udbygge gennemslagskraften af CBS' forskning.

CBS' mål om øget kvalitet i forskningen kræver en fokuseret indsats i forhold til at sikre en fortsat stærk forskningsorganisation og et vedvarende fokus på publicering, som understøtter CBS' målsætning om øget kvalitet.

CBS' stærke forskningsorganisation, som både skaber rum for at udvikle de enkelte discipliner såvel som for den tværdisciplinære forskning, udgør et solidt udgangspunkt for en endnu højere forskningskvalitet. Den største udfordring er at sikre langsigtet finansiering, som kan bruges til at udbygge forskerstaben og dermed øge forskningskvaliteten yderligere. CBS har, når der sammenlignes med sektorniveauet, en u hensigtsmæssig lav forskningsdækning af CBS' uddannelser, som bl.a. kommer til udtryk i en meget lav VIP/DVIP ratio. For at sikre den bedst mulige forskningsbase har CBS stort fokus på kvalitet i rekruttering af videnskabelige medarbejdere. En anden udfordring er, at CBS er i stærk international konkurrence om at tiltrække de bedste forskere. Tilsammen betyder de to udfordringer, at CBS er meget opmærksomme på fortsat at arbejde med øget ph.d.-bestand, talentudvikling, kvalitet i ansættelser, kønsdiversitet og international rekruttering.

CBS har de seneste årtier systematisk forbedret kvaliteten af forskningen og er nu et højt placeret universitet på internationale ranglister. CBS' forskning ligger overvejende inden for samfundsvidenskab. På dette område ranglister CBS nu blandt de 50 bedste universiteter i verden og som det bedste universitet i Skandinavien. I den europæiske sammenhæng ligger CBS typisk omkring en 10. plads (jf. note 2 ovenfor). Disse placeringer er helt på linje med de bedste danske placeringer inden for medicin, naturvidenskab og teknisk videnskab. CBS er derfor allerede på et højt niveau i dag.

CBS' ambition er fortsat at øge kvaliteten af forskningen. CBS vil derfor øge tilstedeværelsen i internationalt anerkendte tidsskrifter på AJG-listen, hvor det er CBS' mål at være synlig med excellent forskning. CBS vil samtidig øge kvaliteten og tilstedeværelsen i nationale og internationalt anerkendte publiceringskanaler (forlag, tidsskrifter m.v.), som dækker hovedparten af CBS' fagområder. CBS vil derfor følge udviklingen i den bibliometriske forskningsindikator (BFI).

CBS' forskning favner imidlertid bredere end AJG-listen og BFI-systemet. Forskellige fagområder har forskellige publiceringstraditioner, som afspejler fagområdets indhold og særkende. Eksempelvis er det relevant for nogle af CBS' institutter at publicere i internationalt anerkendte tidsskrifter inden for AJG. For andre institutter er det mere relevant at publicere i andre internationalt anerkendte tidsskrifter og i monografier, eksempelvis i bøger eller afhandlinger, som også stadig afspejler kvalitet. Det er CBS'

ambition at højne forskningskvaliteten for samtlige fagområder. CBS' institutter skal derfor hver især have en godkendt strategi for publicering, hvori de relevante publikationskanaler, som understøtter målet om øget kvalitet på deres forskningsområder, defineres. Publiceringsstrategierne vil foruden CBS' forskellige fagområder også afspejle de yngre forskeres publicering. De enkelte institutters publiceringsstrategi og fastsatte mål skal afspejle disse forhold.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

Udvikling af CBS' forskningsorganisation

- Antal ansøgninger, shortlistede ansøgere, shortlistede kvalificerede ansøgere, nyrekrutterede videnskabelige medarbejdere og bestand (fra ansøgningsproces fra 2017) (434 ansøgninger, 204 shortlistede ansøgere, 171 shortlistede kvalificerede og 57 nyrekrutterede gennem shortlisting og samlet bestand 433 (årsværk), 2017; HR data, CBS & UFM's Forskerrekrutteringsstatistik, SLS).
- Ph.d. bestanden i antal personer (192, 2017; Ph.d. Planner, CBS).

Publicering i AJG og BFI

- Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 og 4* på AJG-listen (58 artikler, 2017; Pure).
- Antal BFI-point per VIP-årsværk (3,6, Opgjort i 2017 for BFI analyseår 2016; UFM og SLS).

CBS' institutters publiceringsstrategi og publikationer

- Andel af publikationer som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier (Baseline udvikles i 2018/2019; Pure)

Strategisk mål 2

CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk prioriterede midler fra eksterne kilder. CBS vil med udgangspunkt i CBS' forskningsstrategi og en fokuseret administrativ support koncentrere indsatsen omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler, som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager med ny relevant viden til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt.

Motivation og ambition for målet

Formålet er at sikre relevansen af CBS' forskning til gavn for forskningsmiljøer og det omgivende samfund. CBS har som universitet et ansvar for at producere ny viden og nye ideer gennem forskning og samtidig sørge for, at den nye viden og de nye ideer har relevans for forskningsmiljøer og det omgivende samfund.

CBS har i de senere år haft fokus på at øge aktiviteten inden for eksternt finansieret forskning, hvilket CBS har haft succes med. Fra 2013 til 2017 er CBS' indtægt fra eksternt forskningsfinansiering således øget med 30%. CBS' mål om øget relevans kræver en målrettet indsats, hvor CBS med udgangspunkt i CBS' forskningsstrategiske fokus tiltrækker flere strategisk prioriterede midler samtidig med, at der fortsat er en stærk administrativ understøttelse af dette fokus. CBS' institutter vil indgå med udgangspunkt i egne handlingsplaner for relevante eksternt finansierede aktiviteter inden for hver deres

faglige felt, herunder også med fokus i handleplanerne på, at aktiviteter og hjemtag i højere grad understøtter CBS' overordnede strategi.

CBS' indsats ligger i forlængelse af CBS' Business in Society strategi. Strategien har fokus på, at CBS vil bygge videre på CBS' styrker, synliggøre CBS og CBS' forskning og forskere nationalt og internationalt samt skabe værdi for det videnskabelige miljø såvel som det omgivende samfund. Det sker gennem øget kvalitet i forskningen. Derfor vil CBS tiltrække flere midler fra nationale og internationale prestigefyldte forskningsprogrammer og private fonde, som understøtter kvalitet i forskningen og er relevant for erhvervslivet, offentlige institutioner og samfundet omkring os. De prestigefyldte forskningsprogrammer omfatter: European Research Council, MSCA, Grundforskningsfonden, Sapere Aude, DFF Forskningsprojekter og endowed professorships. Fokus er desuden på at indsende ansøgninger og hjemtage større enkeltbevillinger frem for et stort antal mindre bevillinger.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

Udvikling i tiltrækningen af strategisk prioriterede midler

- Hjemtag af strategisk prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer (9,8 mio. kr. i 2016 & 52,8 mio. kr. i 2017; CBS Navision).
- Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (121,9 mio. kr., 2017; CBS Navision).
- Hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering (Baseline etableres i 2019).

Strategisk mål 3

CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil CBS gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.

Motivation og ambition for målet

Formålet med øget læringsudbytte er at sikre dygtige dimittender til gavn for dimittenderne selv og aftagere af CBS' dimittender – virksomheder, offentlige institutioner og samfundet generelt. Indsatsen for at øge de studerendes læringsudbytte skal ses i sammenhæng med det eksisterende uddannelseskvalitetsarbejde, hvor den overordnede opfølgning på og udvikling af CBS' uddannelser er forankret.

CBS' mål om et øget læringsudbytte kræver en ambitiøs indsats inden for blended learning, aktiverende undervisning og feedback. De tre indsatsområder udgør en sammenhængende indsats og har alle til formål at øge læringsudbyttet. CBS vil med de tre indsatser udvide læringsrummet for at give de bedste betingelser for læring, og CBS vil arbejde med forskellige undervisnings- og eksamensformer for at inspirere og motivere de studerende

til kreativitet, selvstændighed og intensive studieforløb. Det er med denne indsats CBS' mål at skabe en bedre kvalitet i undervisningen.

CBS vil med indsatsen inden for blended learning udnytte læringsteknologi til at skabe den bedst mulige læring for CBS' studerende. Blended learning er kombinationen af klassisk undervisning i et undervisningslokale og online undervisning. CBS vil udnytte teknologien, som også giver mulighed for at undervise de studerende, før de kommer i undervisningslokalet. Det kan skabe øget mulighed for læring i form af selvstudier og give mere tid til og dybde i dialogen mellem underviseren og de studerende i undervisningslokalet. På den måde kan de studerende bedre udnytte tiden i og uden for undervisningslokalet.

Det kræver en stor og fokuseret indsats, hvis CBS skal udnytte mulighederne for blended learning fuldt ud. Indsatsen er grundlæggende og vedrører både den måde CBS tilrettelægger uddannelserne på, de enkelte kursusforløb, didaktik og pædagogik og kompetenceudvikling af underviserne. CBS har i årene 2015 til 2017 udvidet antallet af kurser med online og blended learning og havde i 2017 80 kurser, hvor hovedparten var blended learning. Det øgede antal kurser er primært sket via en stor indsats på HD-uddannelserne. Ambitionen er at øge antallet af kurser og udbrede det på daguddannelserne således, at langt hovedparten af CBS' kurser indeholder blended learning i 2023. De enkelte uddannelser skal derfor have en strategi og handleplan for implementering af blended learning. Det kræver samtidig kompetenceudvikling af CBS' undervisere. Derfor skal institutterne have en handleplan for pædagogisk opkvalificering.

Løbende feedback er nødvendig for at øge den enkelte studerendes læringsudbytte. Feedback vedrører forskellige former for tilbagemeldinger til de studerende i forhold til deres præstationer og forudsætter aktiverende undervisningsformer med aktiviteter i løbet af semesteret, som muliggør en løbende vurdering af den studerendes læring. Det kan være i form af skriftlige tilbagemeldinger på opgaver, ekstra supervision på projekter og peer to peer feedback fra andre studerende. Det er CBS' ambition at styrke den studerendes læringsudbytte via løbende feedback. CBS vil derfor udvikle og afprøve forskellige undervisnings- og eksamensformer, der giver bedre muligheder for feedback.

CBS har igangsat et pilotprojekt om feedback på et antal uddannelser. Desuden har CBS igangsat et pilotprojekt med at gøre 1. år af uddannelsen HA (psyk) karakterfrit parallelt med, at der udvikles undervisning, som muliggør feedback i løbet af semesteret. På baggrund af erfaringer fra disse to pilotprojekter vil CBS udforme den videre indsats for feedback og aktiverende undervisning.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

Udvikling af blended learning i undervisningen

- Antal kurser, hvor der anvendes blended learning (Baseline etableres 2019; CBS' kursuskatalog).
- Antal deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering (332 deltagere, 2017, CBS Teaching & Learning).

Fokus på feedback

- Studerendes vurdering af feedback: "Jeg oplevede, at der var feedback elementer integreret i undervisningen" (3,55 i gennemsnit, 2017 (efterår 2017) på skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst; CBS kursusevaluering, der gennemføres efter endt undervisningsforløb, opgøres pr. studieår).
- Antal kurser med aktiverende undervisningsformer (obligatoriske godkendelsesopgaver, aktiv undervisningsdeltagelse (som ny prøveform) o. lign). (Baseline etableres 2018, CBS' Kursuskatalog).

De studerendes angivelse af studieintensitet

- Måling af de studerendes vurdering af tidsforbrug på undervisning og forberedelse (Baseline foreligger i 2018; Spørgeskemaundersøgelse indsamlet til Uddannelseszoom, UFM).

Strategisk mål 4

CBS vil give de studerende relevante kompetencer

CBS vil nå målet ved dels at udvikle og implementere en kompetenceramme for CBS' uddannelser. Med kompetenceramme forstås et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil dels øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.

Motivation og ambition for målet

CBS vil medvirke til at opfylde den enkeltes, virksomhedernes og samfundets behov for relevante kompetencer hele livet igennem. Arbejdsmarkedet er i hastig forandring. Derfor vil CBS give de studerende fremtidsrelevante kompetencer, uanset hvor de er i deres arbejdsliv. Både til unge studerende i starten af 20'erne, som skal have en videregående uddannelse, og til studerende, som er i arbejde og kommer for at blive opdateret med nye kompetencer – til gavn for både de studerende og arbejdsmarkedet.

CBS har løbende tilpasset og udviklet uddannelsesporteføljen i tæt samspil med erhvervslivet. CBS har derved sikret faglig udvikling, og CBS har mødt efterspørgslen hos studerende og arbejdsmarkedet. Det har været en succes, som både ses afspejlet i den store søgning til CBS' uddannelser, der betyder, at CBS har adgangskvotienter på samtlige daguddannelser og må afvise omkring halvdelen af alle prioritet 1 ansøgere, og i CBS' stabilt meget lave dimittendledighed på 7,1% i 2017. CBS vil i kontraktperioden fortsat have stort fokus på relevansen af CBS' uddannelser og vil følge beskæftigelsessituationen tæt.

Samtidig har CBS en klar ambition om også at være relevant for fremtiden. Arbejdsmarkedet er i ændring, og CBS vil udvikle uddannelsesporteføljen og forberede CBS på også at kunne give kommende generationers studerende relevante kompetencer til et ændret arbejdsmarked. Det kræver en fælles forståelse af, hvilke fremtidige udfordringer CBS-studerende skal rustes til at kunne løse, og hvilke kompetencer CBS dermed skal bibringe dem både i den første videregående uddannelse, som den studerende tager, såvel som i et livslangt læringsperspektiv

CBS vil derfor for det første drøfte fremtidens kompetencebehov med studienævn, alumner og en bred aftagerkreds. Denne dialog vil blive ledet af uddannelsesdekanen med udgangspunkt i en fælles kompetenceramme for CBS-dimittender, der omfatter generelle

akademiske kompetencer og specifikke erhvervsøkonomiske kompetencer. Særligt de førstnævnte skal udfoldes tydeligere med henblik på at give CBS' studerende en kontekstuel, samfundsrelateret forståelse, en teoretisk og metodisk ballast, der gør CBS' dimittender i stand til at træffe beslutninger på et oplyst grundlag, solide samarbejdskompetencer og evnen til at udtænke alternative løsninger.

CBS vil for det andet afprøve nye uddannelsesformer, som kan understøtte CBS' omstilling af uddannelsesporteføljen til arbejdsmarkedets fremtidige behov. CBS forventer, at det nuværende skel mellem ordinær uddannelse, der skal afsluttes hurtigst muligt i ungdommen, og efteruddannelse kun for voksne vil opløses. Det er samtidigt vigtigt, at de studerende, der allerede er i job, kan følge og sammensætte uddannelser fleksibelt – fagligt og tidsmæssigt – afhængigt af livssituation og behov. CBS vil derfor gå forrest i at udvikle og afprøve nye former for fleksibel uddannelse på kandidatniveau, masterniveau og HD-niveau.

I 2018 fik CBS tilladelse til at udbyde tre uddannelser som parallelle erhvervskandidatuddannelser. Det er MSc in Business Administration and E-business, cand. merc. aud. og cand. merc. (inden for finansiering). De to førstnævnte vil blive udbudt fra sommeren 2018 og sidstnævnte fra 2019. Det, at man som studerende kan relatere den teoretiske undersøgelse på uddannelsen direkte til en praksis, man selv deltager i på en arbejdsplads, kan bringe nye perspektiver til uddannelsen og til arbejdslivet. CBS' mange års erfaring med blandt andet HD viser, at det er værdifuldt at inddrage praksis, men mindst lige så vigtigt at stille høje krav. Derfor vil CBS gennemføre forsøg med at udbyde erhvervskandidatuddannelser.

I 2018 har CBS optaget det første hold på den fleksible Master of Business Development, som er særligt målrettet det private arbejdsmarked. Fagudbuddet giver betydelige muligheder, for at de studerende selv kan sammensætte deres uddannelse inden for en overordnet ramme, og derfor kan de studerende tilpasse uddannelsen efter deres egne interesser og ønsker i forbindelse med videre karriereforløb.

HD er en vigtig uddannelse for CBS, men de nuværende juridiske rammer levner ikke meget rum for fleksibilitet. CBS vil derfor fortsat arbejde for at få rammevilkår, der gør det muligt at imødekomme de erhvervsaktive studerendes uddannelsesbehov på HD-området.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

Dimittender med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet

- Ledighed for CBS' dimittender. (7,1 % for CBS og 10,6% for alle universiteter, 2014, UFM's nøgletal for ledighed 4.-7. kvartal).

Erhvervskandidatuddannelser

- Aktivitet (STÅ) på erhvervskandidatuddannelser. (Baseline etableres i 2018/2019. STADS).

Fleksibel leverance af forløb inden for HD og Master

- Aktivitet (årselever) på Master of Business Development (MBD) og fleksible HD uddannelser. (Baseline etableres i 2018 (MBD) og 2020 (HD), CBS Navision).

Strategisk mål 5

CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. CBS vil styrke den studenterrettede indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CBS vil som en tredje indsats styrke CBS' partnerskabsmodel gennem en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlig organisationer om forskning og uddannelse.

Motivation og ambition for målet

Formålet med at styrke samarbejdet med det omgivende samfund er at bidrage til innovation, entreprenørskab og vækst. At styrke samarbejdet med erhvervslivet og offentlige organisationer og bidrage til en positiv udvikling af samfundet er derfor en vigtig del af CBS' strategi

CBS har allerede i dag velfungerende samarbejder med det omgivende samfund inden for forskning og uddannelse. Inden for forskning eksempelvis i form af konkrete forskningssamarbejder som FRIC og PerCent, og inden for uddannelser som eksempelvis CBS Maritime, Globe, CEMS, specialeskrivning, internship m.m. Det samarbejde vil CBS udvikle. CBS har desuden en række meget stærke, mere uformelle samarbejder i form af bilaterale og individbårne samarbejdsrelationer. Det er ambitionen at styrke samarbejdet med det omgivende samfund yderligere både i relation til forskning og uddannelse. Det kræver en indsats for at engagere og involvere private virksomheder og offentlige organisationer i CBS' forskning og uddannelse samt en systematisk og løbende dialog med det omgivende samfund.

CBS vil derfor for det første øge omfanget af forskningssamarbejder, hvor CBS arbejder tættere sammen med private virksomheder og offentlige organisationer og skaber viden for og med samarbejdspartnerne til gavn for begge parter.

CBS vil for det andet styrke indsatsen inden for entreprenørskab og innovation. På CSE kan studerende komme med en konkret virksomhedside og gennemføre et ni måneders uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. Studerende fra andre universiteter kan også deltage i CSE's uddannelsesforløb. CSE's uddannelsesforløb har været en succes, og flere studerende har de senere år gennemført CSE's uddannelsesforløb. Således ses en stigning i antallet af studerende, der har gennemført CSE's uddannelsesforløb i opstart af nye virksomheder på 70% fra 2014 til 2017. CBS vil i de kommende år styrke CSE's uddannelsesforløb ved at fokusere på kvaliteten i forløbet. CBS vil derfor understøtte uddannelsesforløbet ved en forskningsmæssig indsats, som kan forbedre CSE's tilbud til de studerendes virksomheder, skræddersy løsninger til de enkelte virksomheder samt forbedre den forskningsbaserede viden om entreprenørskab og uddannelse heri.

Endelig er det for det tredje CBS' ambition at styrke samarbejdet med erhvervslivet gennem formelle partnerskabsaftaler. CBS har i 2017 gentænkt sin partnerskabsmodel

med henblik på at give virksomheder og organisationer en mere struktureret adgang til CBS' studerende, forskning og studieprogrammer og vice versa. Partnerskabsmodellen skal således understøtte CBS' systematiske og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlige organisationer om CBS' forskning og uddannelse. Her samarbejder CBS med private virksomheder og offentlige organisationer om relevante aktiviteter som rekruttering af dimittender og branding af virksomheder som aftagere af CBS' dimittender. CBS vil styrke partnerskaberne, så de får større relevans i forhold til samarbejde omkring cases, hvor virksomheder, studerende og ansatte på CBS samarbejder om innovation i virksomheder og gæsteforelæsninger. På forskningssiden får partnerne mulighed for at udbygge kendskabet til CBS' forskning og forskere gennem forskellige aktiviteter og via deltagelse i uformelle og formelle forskningssamarbejder. Eksempelvis gennem CBS Roundtable, hvor forskere fra CBS og beslutningstagere fra private og offentlige virksomheder bringes sammen om aktuelle og konkrete problemstillinger, som virksomhederne oplever, og hvor CBS har forskningsmæssige kompetencer.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

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

Omfang af forskningssamarbejde med eksterne aktører

- Antal forskningssamarbejder med eksterne aktører på eksternt finansierede projekter (75 projekter, 2017, Pure og CBS Navision).

CSE's uddannelsesprogram

- Videnopbygning med henblik på at udvikle kvaliteten i CSE's uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed (kvalitativ opfølgning fra 2019 med inddragelse af deltagerne i uddannelsesforløbet).

Udviklingen i antal af formelle partnerskaber inden for CBS' partnerskabsmodel

- Antal formelle partnerskaber igennem CBS Erhverv (32 partnerskaber, 2017; CBS Erhverv).

3. STRATEGIOPFØLGNING – GODKENDELSE OG ORIENTERING

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

Opfølgning på realiseringen af CBS' strategi

Bestyrelsen godkendte på sit seneste møde den 7. februar 2022 en justeret portefølje af tværgående strategiske indsatser. På mødet den 23. marts 2022 præsenteres bestyrelsen for en procedure for opfølgning på strategien (bilag 3.1). Opfølgningen vil ske ved, at bestyrelsen præsenteres for strategiske deep dives i marts, juni og september. På seminaret i november vil bestyrelsen desuden blive præsenteret for en status på det forgangne års strategiske arbejde, herunder afrapportering på de tværgående strategiske indsatser samt evt. en orientering om forretningskritiske indsatser og lokale strategiske projekter.

Status på Key Strategic Indicators

Arbejdet med udviklingen af KSI-frameworket for at identificere målemetoder samt etablere baselines på indikatorer fortsætter som planlagt. Arbejdet følger den godkendte tidsplan, og 15 ud af i alt 20 dataID'er er nu etableret med en første baseline (bilag 3.2). De resterende 5 dataID'er med fokus på undervisning og dimittender har en stærk sammenhæng til igangværende strategiske indsatser, og indikatorerne vil blive udviklet i tæt samarbejde med de relevante dele af organisationen og eksterne interessenter, så der udvikles robuste og retvisende metoder til indhentning og visning af data.

Deep dive: Nordic Nine

Bestyrelsen blev på sit møde den 23. juni 2021 præsenteret for et første deep dive på den tværgående strategiske indsats Nordic Nine. Bestyrelsen drøftede i den forbindelse perspektiverne for udbredelsen af Nordic Nine. På bestyrelsens møde den 23. marts 2022 laver uddannelsesdekanen igen et deep dive på Nordic Nine (bilag 3.3). Denne gang med fokus på de mange del-elementer, der indgår i den samlede implementering af Nordic Nine i uddannelserne, herunder hvordan der arbejdes med reviderede læringsmål og kursusbeskrivelser, udvikling af undervisernes kompetencer, tiltag vedr. interaktions-baseret undervisning og en særlig Nordic Nine-kommunikationsindsats.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender procedure for opfølgning på realisering af CBS' strategi (bilag 3.1)
- Bestyrelsen tager status på Key Strategic Indicators til efterretning (bilag 3.2)
- Bestyrelsen tager deep dive af Nordic Nine til efterretning

Bilag:

3.1 Opfølgning på realisering af CBS' strategi

3.2 Key Strategic Indicators - progress report

3.3 Nordic Nine – a transformation of learning and learning outcomes

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022

Opfølgning på realisering af CBS' strategi

Bestyrelsens rolle

Justeringen af porteføljen af tværgående strategiske indsatser, som blev godkendt af bestyrelsen den 7. februar 2022 har givet anledning til at vurdere, om afrapporteringen til bestyrelsen ligeledes bør justeres, således at bestyrelsen inddrages mest optimalt i arbejdet med at realisere CBS' strategi.

Siden strategiens godkendelse har afrapporteringen til bestyrelsen primært bestået af korte statusoverblik. Disse indeholdt en overordnet status - rød, gul, grøn - på de tværgående indsatser samt en kort tekst, der beskrev hvilke aktiviteter, der var igangsat siden sidst. Disse statusrapporter efterlader ikke meget rum til, at bestyrelsen sammen med direktionen kan have fokuserede strategiske drøftelser inden for nogle specifikke områder, da statusoverblikket breder sig over en bred vifte af strategiske indsatser.

På den baggrund foreslår direktionen, at statusrapporterne erstattes af en status og strategiske drøftelser inden for nogle *udvalgte* strategiske indsatser. Her vil det være oplagt, at bestyrelsen drøfter de indsatser, der har en unik transformativ karakter, hvilket er indsatser, der har potentiale til at forandre både CBS og samfundet, og som samtidig kan være med til at profilere CBS som et universitet, der er med til at skabe transformativt løsninger på samfundets udfordringer.

I den nuværende portefølje af strategiske indsatser vil det være indsatser som:

- Green Transition
- CBS Leadership Blue Ribbon
- Nordic Nine
- CBS Kontinuum

Bestyrelsens årshjul i forbindelse med det strategiske arbejde vil løbende indeholde strategiske deep dives inden for ovenstående indsatser på bestyrelsesmøderne i marts, juni og september (forslag til deep dives i 2022 fremgår af sidste afsnit nedenfor). I forbindelse med et deep dive sættes en indsats i en bred strategisk kontekst, herunder fokuseres også på stakeholder-perspektivet, og dermed bliver det et tematisk deep dive, hvor også lokale eller andre typer projekter, der er i gang i organisationen med relation til den strategiske indsats, kan indgå. Derudover vil forretnings eftersynene inddrage de øvrige strategiske indsatser, hvor det er relevant.

En gang årligt, på bestyrelsens strategiseminar, vil bestyrelsen få en status på det forgangne års strategiske arbejde, herunder:

- Afrapportering på de tværgående strategiske indsatser (fremskridt og plan for kommende år)
- Evt. orientering om forretningskritiske indsatser samt lokale strategiske projekter

Figuren nedenfor illustrerer bestyrelsens årshjul i forbindelse med det strategiske arbejde.

Figur 1: Bestyrelsens årshjul i forhold til det strategiske arbejde



Bestyrelsesmøder

marts, juni, september



- Strategiske deep dives: I forbindelse med et deep dive vil fokus være på et tema – fx grøn omstilling, leadership e.l. Temaerne beskrives i en strategisk kontekst bl.a. via strategiske indsatser men også via lokale projekter eller initiativer fra forskellige dele af organisationen. Stake-holder-perspektiver inddrages desuden i deep dives.
- Forretningseftersyn: Her beskrives strategiske indsatser, hvor det er relevant.

Bestyrelsesseminar

november



- Status på og diskussion af det forgangne års strategiske arbejde.
 - Afrapportering på de tværgående strategiske indsatser (fremdrift og plan for kommende år).
 - Evt. orientering om forretningskritiske indsatser samt lokale strategiske projekter.
- Forslag til skitsebudget, herunder forslag til allokering af strategimidler til henholdsvis strategiske indsatser, strategisk kapacitetsopbygning og infrastrukturinvesteringer.
- Evt. inspirationsoplæg med henblik på fremtidig strategisk udvikling.
- Evaluering og evt. revision af den strategiske ambition og prioriteterne.

Bestyrelsesmøde

December



- Direktionen fremlægger på baggrund af bestyrelsesseminaret forslag til det kommende års portefølje af tværgående strategiske indsatser til endelig godkendelse.
- Direktionen fremlægger bud på budget til endelig godkendelse.

Forslag til strategiske deep dives i 2022

23. marts – med udgangspunkt i den strategiske indsats “Nordic Nine”

1. juni – med udgangspunkt i den strategiske indsats “CBS Leadership Blue Ribbon”

14. september – med udgangspunkt i den strategiske indsats “Green Transition”

KEY STRATEGIC INDICATORS

Progress report

March 2022/1A



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



STATUS KSI DEVELOPMENT, March 2022

Status – development since September 2021

Progress continues in accordance with timeline, see pp. 5-9 for progress reports

The KSI development in terms of data collection and the development of methods continues and follows the timeline. 15 dataID's have currently been completed (a first baseline for each has been established).

The KSI encompasses a total of 12 indicators and 20 dataID's, some of which draw on units cross-cutting CBS where special expertise and knowledge is necessary in order to develop strong data frameworks.

Minor adjustment of dataIDs 4 and 5

For ID4 it has been decided that when monitoring CBS' recruitment of highly qualified academic staff at an international level by using the CWAC assessment the focus is specifically on the research quality of faculty hired.

An adjustment to ID 5 was required because the Bibliometric Research Indicator (BFI) originally included in the dataID was terminated by end 2021. Instead, BFI has been replaced with two Top Journal percentiles counting the presence of CBS-research in the most-cited journals within as well as outside SSH.

More complex KSI-indicators in progress

Work on the more complex remaining 5 dataID's is still underway. Several of these 5 indicators, primarily for teaching and graduates, have strong dependencies to ongoing initiatives to improve programmes and teaching quality. The development and implementation plans of these initiatives define when and how dataIDs can be completed.

It is important to note that data collection pertaining to such indicators is contingent on the time it takes to roll out and complete a course and to produce a cohort of graduates. Thus, data population does take some time and does not solely depend on the speed by which CBS can deliver on development of methods.

PROGRESS REPORT

One-pagers pr. KSI with indication of delivery
and progression

ONE-PAGER PROGRESS REPORT, EXAMPLE

The KSI-framework consists of 5 priorities. Each priority includes 2-3 indicators which will ultimately result in a total of 12 key metrics.

To deliver the 12 metrics we have initiated a total of 20 data-collection sub-projects with varying delivery dates.

Each sub-project has been labelled with an ID.

In the progress report on the following pages, please find one-pagers pr. KSI with indication of delivery and progression for each of the sub-projects

Brief comment
on delivery times
for complex sub-
projects

PROGRESS REPORT	KSI PRIORITY 2, RESEARCH: Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects			
	RESEARCH: Excellent disciplinary, interdisciplinary and transformative research			
	Indicators:	CBS publishes in top disciplinary and inter-disciplinary outlets	CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners.	CBS assumes responsibility for and contributes to big questions
	Dimension 1:	The number of CBS publications in the following disciplinary and interdisciplinary outlets: - AJG 4,4*: disciplinary - BFI 2 outside SSH: interdisciplinary	The number of grants from defined sources which call for collaboration outside CBS with a total project sum over DKK 20m of which at least DKK 2m go to CBS.	Stakeholders perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges
	Baseline progress:	ID 5: Baseline 2020 // delivered June 2021	ID 6: Baseline 2020 // delivered June 2021	ID 7: Baseline 2021 // TBD Dec 2021
Dimension 2:		Employees perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges		
Baseline progress:		ID 8: Baseline 2021 // TBD Dec 2021		

Progress status bar
pr. sub-project

Sub-project IDs & projected delivery
TBD = to be delivered
Green = baseline complete

KSI PRIORITY 1, EMPLOYEES:

Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars

EMPLOYEES: Talented and diverse employee portfolio

Comments to timing of baseline for ID 1 - 2

External data sources, risk of challenges in collection.

Comments to timing of baseline for ID 3

New diversity indicator to be developed.

Comments to timing of baseline for ID 4

We are in the process of defining data points in coming recruitments. We currently have not decided on which metric to measure and as such cannot rely on pre-existing data

Indicators:	CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS	CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds	CBS recruits highly qualified academic staff at an international level
Dimension 1:	Employees and managers perceive that CBS has the right competences in relation to current and upcoming tasks	Recruitment of qualified employees with diverse backgrounds (relative to the tasks handled) as measured by: • Gender, age and citizenship • Educational background • Professional background	Internationally competitive workplace for academic staff according to CWAC assessments (of the research quality of faculty hired).
Baseline progress:	ID 1: Baseline 2020 // delivered November 2021	ID 3: Baseline 2020 // delivered January 2022	ID 4: Baseline 2022 delivered January 2022
Dimension 2:	Employees and managers perceive that CBS allows for the individual employee to develop competences matching the current and upcoming tasks		
Baseline progress:	ID 2: Baseline 2020 // delivered November 2021		

KSI PRIORITY 2, RESEARCH:

Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects

RESEARCH: Excellent disciplinary, interdisciplinary and transformative research

Comments to timing of baseline for ID 7

Stakeholder analysis is currently underway and will be complete autumn 2021.

ID 8 added since last meeting

Indicators:	CBS publishes in top disciplinary and inter-disciplinary outlets	CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners.	CBS assumes responsibility for and contributes to big questions
Dimension 1:	The number of CBS publications in disciplinary and interdisciplinary outlets: - AJG 4 and 4* disciplinary - Top Journal percentiles (10%) within SSH: disciplinary - Top Journal Percentiles (10%) outside SSH: interdisciplinary	The number of grants from defined sources which call for collaboration outside CBS with a total project sum over DKK 20m of which at least DKK 2m go to CBS.	Stakeholders perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges
Baseline progress:	ID 5: Baseline 2020 // delivered June 2021	ID 6: Baseline 2020 // delivered June 2021	ID 7: Baseline 2021 // delivered November 2021
Dimension 2:	Employees perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges		
Baseline progress:	ID 8: Baseline 2021 // delivered November 2021		

KSI PRIORITY 3, STUDENTS:

Attract the best students and transform them into lifelong learners

Comments to timing of baseline for ID 9

New diversity indicator to be developed.

Comments to timing of baseline for ID 10

CBS is currently revising how to evaluate teaching, as mentioned on p. 2. This data point thus has dependencies to teaching evaluation model and subsequently to revision of learning objectives.

STUDENTS: Students who can gain the most from a CBS education in terms of increasing society's problem-solving capacity

Indicators:	CBS has a diverse student population	CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education
Dimension 1:	A diverse student population as measured by: - Qualifying educations (the most recently completed education) - Socio-economic background (incl. gender)	Learning outcomes evaluation
Baseline progress:	ID 9: Baseline 2020 // delivered January 2022	ID 10: Baseline 2023 // TBD

KSI PRIORITY 4, TEACHING:

Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education

TEACHING: Excellent mono-disciplinary, interdisciplinary and transformative quality of teaching

Comments to timing of baseline for ID 13

Signature course packs are under development.

Comments to timing of baseline for ID 14

Interaction based teaching elements to be specified in the coming course catalogues, first evaluation in 2023

Comments to timing of baseline for ID 15

Current uncertainty about how to measure. Dialogue initiated.

Comments to timing of baseline for ID 16

Teaching evaluation to be developed.

Indicators:	CBS delivers research- and interaction-based teaching	CBS' programmes have an internationally competitive quality
Dimension 1:	The share of research-based teaching, defined as teaching and supervision characterised by at least one of the following: 1) Teaching is carried out x% by academic staff 2) Supervision is carried out x% by academic staff 3) Uses signature course packs developed by academic staff	CBS' teaching is considered internationally competitive according to international rankings and accreditations
Baseline progress:	1) ID 11: Baseline 2020 // delivered January 2022 2) ID 12: Baseline 2020 // delivered January 2022 3) ID 13: Baseline 2020 // delivered January 2022	ID 15: Baseline 2022 // delivered January 2022
Dimension 2:	The share of interaction-based teaching, defined as teaching characterised by at least one of the following: 1) Practice-based 2) Case-based 3) Interactive 4) Experiential 5) Interdisciplinary 6) International 7) Feedback-based	CBS' teaching is evaluated to be at an academically high level
Baseline progress:	ID 14: Baseline 2023 // TBD	ID 16: Baseline 2023 // TBD

KSI PRIORITY 5, GRADUATES:

Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio

Comments to timing of baseline ID 18 and 20

Survey model to be developed and executed in conjunction with “Uddannelseszoom” 2023 from Ministry for Higher Education and Science.

GRADUATES: business skills and transformational capabilities possessed by all graduates

Indicators:	CBS graduates have measurable transformational capabilities	CBS graduates have measurable business knowledge
Dimension 1:	Employers evaluate CBS graduates as having the N9 capabilities	Employers evaluate CBS graduates as having fundamental business knowledge
Baseline progress:	ID 17: Baseline 2021 // delivered November 2021	ID 19: Baseline 2021 // delivered November 2021
Dimension 2:	Graduates evaluate themselves as having the N9 capabilities	Graduates evaluate themselves as having fundamental business knowledge
Baseline progress:	ID 18: Baseline 2023 // TBD	ID 20: Baseline 2023 // TBD

Nordic Nine – a transformation of learning and learning outcomes

This paper serves to give a status and outlook on the implementation of the [Nordic Nine](#), i.e., the first university-wide learning goals in the history of CBS. They are a set of transformational capabilities with which all future CBS degree holders will be equipped and will impact business and society. The Nordic Nine therefore comprise a multi-year programme reform, curriculum design, course integration, teacher development, and learning reform. These transformations will globally distinguish CBS from other business universities through a unique Nordic approach.

Nordic Nine is a set of nine transformative capabilities that combine fundamental business skills needed for professional and economic growth with broader societal aspects. They are transformative capabilities that will enable students to better contribute to complex issues of the future and are a trademark for what society can expect from an education at CBS and what will distinguish its graduates globally.

Moreover, the Nordic Nine are CBS' way of fulfilling a crucial accreditation requirement of international business schools (especially by AACSB): accredited schools must have a learning architecture with overarching institutional learning goals, programme goals and a system to assure students' learning outcomes against those goals.

The implementation of Nordic Nine is a multi-year process that covers all elements of the social contract between CBS and its students and – through them – business and society. Fundamental to its success is the review and reform of the goals of each degree programme at CBS. Subsequently, the course composition of programmes is reviewed, course learning goals and methods are adjusted, teaching quality is updated where necessary, and learning outcomes will be assessed and made public.

Foundations

The fundamental necessary step has been taken: all programme learning goals have been reviewed and revised by their own study board so that Nordic Nine are now included in each programme while at the same time preserving each specific discipline embedding. On 1 February 2022 all study boards handed in revised learning goals ('competency profiles') that will be in effect for the admission of new students in summer 2022. Study boards are currently working on the subsequent review of over 1400 course outlines to determine which courses and learning forms support the revised learning goals of each programme and the integration of both business skills and transformational capabilities. Course coordinators are supported and offered workshops by Teaching & Learning.

Scaling up

Parallel to the revision of the learning goals of programmes and their courses, a transformation of teaching quality and teaching practices is taking place in 2022-2024. The basis for such transformation has been created by agreeing – for the first time in CBS’ history – on a joint framework of progressive teaching quality: six teaching qualifications/competencies stretching over the three common stages of a faculty member career. This teaching qualification framework is inserted into departments’ assessment of faculty members in spring 2022. Training programmes for faculty members have been developed through which they can improve the abovementioned teaching qualifications.

These teaching qualifications will enable faculty members to increase interactive (as opposed to directional) teaching to which CBS has committed in its strategy and its framework contract with the Ministry for Education and Research. Interactive teaching will be scaled up through: signature course packs (from 2022), entrepreneurial learning (since 2021 and currently in 12 courses), and the development of an own CBS case collection with special focus on Nordic leadership (from 2022).

The signature course packs are interactive teaching material and learning activities which will work across programmes. The first such course pack (in marketing) is deployed since the spring semester of 2022 and can gradually be scaled across more than 15 classes. It consists of interactive cases, teaching notes, online lectures, assignments and quizzes. After an evaluation in late 2022, the next signature course packs will be developed in 2023 for courses in performance management and entrepreneurship. By the end of this decade, all staple courses at CBS can and should be offered as signature course packs.

Entrepreneurship as an interactive learning method serves the Nordic Nine, particularly the learning goal of ‘recognizing humanity’s challenges and having the entrepreneurial knowledge to help resolve them’. Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) has been converted from a start-up hub to a teaching support service through which teachers can develop and increase their interactive pedagogy. CSE has helped convert 12 courses so far and is thus only beginning to have an impact.

The formation of a new entity “Nordic Case House” (NCH) in 2021 represents a shift in focus on future case development where faculty (case authors) are encouraged to reflect on Nordic Nine capabilities when they choose topics and learning objectives for their cases. In 2022 the NCH will launch a CBS Nordic case series, distributed by CBS through Harvard Business School Publishing. CBS expects to thus publish 8-10 high quality, peer reviewed cases per year from 2023 that will in turn increase the interactive nature of the CBS learning experience.

Scaling up of the Nordic Nine across all programmes is an integrated responsibility: the specific strengths of each programme can and should be better connected, not least in order to revive CBS’ matrix and resist a risk of silo-ization of CBS’ programmes.

Communication support

A communication concept for students has been developed with a roll-out starting in spring 2022 building up to a more consistent campaign in the autumn. Nordic Nine communication products (text, animated graphics, videos, merchandise) will be used during study start, open days, academic competitions, career days and other campus events.

Outcome measurement

Three indicators for the transformation of education at CBS have been introduced: firstly, employers are surveyed about transformational capabilities of CBS graduates since 2021. Secondly, a graduate outcome survey will be started in 2023 (baseline measurement) in which the Nordic Nine capabilities are assessed. Thirdly, the share of courses with interaction-based teaching will be measured starting with a baseline measurement in 2023.

4. FORRETNINGSEFTERSYN AF EVU-PORTEFØLJEN – DRØFTELSE OG GODKENDELSE

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

Executive Director Ian Rogan deltager i dette punkt.

På mødet den 23. marts 2022 præsenteres bestyrelsen for tredje gang for forretningseftersyn af EVU-porteføljen (Business Review Part-time Programmes at CBS).

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

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

På baggrund af bestyrelsens drøftelse og kommentarer i december 2020 indeholder dette års forretningseftersyn flere data om de studerendes baggrund.

Den tematiske del af forretningseftersynet fokuserer i år på CBS Kontinuum, der er CBS' bud på en platform for livslang læring.

Det indstilles, at:

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

Bilag:

4.1 Business Review Part-time Programmes at CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022

Senior Management/Business Information & Analytics
March 2022

PART-TIME PROGRAMMES AT CBS

Business Review 2021

CONTENTS

1. Background	3
1.1. Overview	3
1.2. Legal context	3
1.3. Part-Time Programmes and the CBS Executive Foundation	3
1.4. Strategy	4
1.5. Looking ahead	4
2. Executive Summary	5
3. Enrolment and Revenue	7
3.1. Enrolment	7
3.2. Composition of intake	8
3.2.1. Geographic distribution	8
3.2.2. Gender balance	9
3.2.3. Professional backgrounds	9
3.3. Revenue	11
3.4. Challenges	12
4. Completion and Engagement	13
4.1. Cohort programmes completion rates	13
4.2. Flexible programmes engagement rates	13
4.3. ECTS delivered and Participant FTE (årselever)	14
4.4. Challenges	15
5. Teaching/Learning Environment	16
5.1. Faculty composition	16
5.2. Student Satisfaction	17
5.3. Challenges	17
6. Financial Overview and Rankings	18
6.1. Financial Overview	18
6.2. Rankings	19
6.3. Challenges	20
7. Thematic Part: CBS Kontinuum	21
7.1. Background	21
7.2. Overview	21
7.3. CBS Kontinuum proposed organisation	23
7.4. CBS K Activities	24
7.5. Phases of Development	27
7.6. Next Steps	27

1. BACKGROUND

1.1. OVERVIEW

Each Academic Year between four and five-thousand participants take courses within the Part-Time Programmes portfolio supported by a staff that equals 45 FTEs (årsværk). Although there are over 25 nationalities represented among the participants, over 90% are Danish.

The current portfolio consists of:

- **Graduate Programme in Business Administration (HD)**
 - HD1
 - HD2
- **MBA Programmes**
 - Fulltime MBA
 - Executive MBA (EMBA)
 - Executive MBA in Shipping & Logistics (Blue MBA)
- **Master Programmes**
 - Master of Business Development (MBD)
 - Master of Management Development (MMD)
 - Master of Public Governance (MPG)
 - Master of Tax (MAS)

In 2021, the portfolio generated 167.677.650 kr. in tuition fees against 111.558.526 kr. in local programme costs and 62.472.775 kr. in indirect costs ending in a result of -6.353.651 kr. This loss was expected due to continued investments, including enhancing digital communications capabilities, to prepare the Part-Time Programmes area for future growth and the launch of CBS Kontinuum. Despite experiencing a loss in FY21, Part-Time Programmes has generated a surplus of 7.063.661 kr. over the past five years and expects to make additional investments in FY22.

1.2. LEGAL CONTEXT

The legal framework (Article 26, paragraph 6 of the University Law) that regulates Part-Time Programmes requires tuition fees to be set to cover the expected long-term average costs of running the portfolio including development costs and shared costs at CBS. The HD programmes are subject to more detailed national coordination and regulation than the MBA and Master Programmes.

1.3. PART-TIME PROGRAMMES AND THE CBS EXECUTIVE FOUNDATION

Part-Time Programmes is entirely separate from the CBS Executive Foundation. It is important that there is mutually beneficial alignment with the CBS Executive Foundation as the external market does not always make a distinction between CBS and the CBS Executive Foundation, and prominent faculty members teach in both types of programmes.

The new CBS strategy and its emphasis on lifelong learning has increased the need for CBS and the CBS Executive Foundation to offer programmes that are complementary to each other and target distinct market segments.

1.4. STRATEGY

Part-Time Programmes is poised to increase its importance to CBS' overall educational portfolio with the establishment of CBS Kontinuum (CBS K). It intends to support CBS' strategic ambition to attract the best students and transform them into lifelong learners.

CBS K will build upon the foundation provided by the current Part-Time Programmes portfolio and will offer participants flexible, cohort-based and online programmes that offer degrees/micro-credentials and a rich set of co-curricular activities. By establishing a clear brand to communicate CBS' lifelong learning offerings, CBS K is expected to increase the number of participants and revenue in Part-Time Programmes in the coming years.

1.5. LOOKING AHEAD

This report provides a review of Part-Time Programmes performance over the past year and looks ahead to its plan of establishing itself as CBS Kontinuum. It shows that despite the ongoing challenges presented by the covid pandemic, Part-Time Programmes has been stable. Although the pandemic has had a negative impact in some areas, overall revenue and participant levels have grown.

This leaves Part-Time Programmes in a strong position to increase its importance to CBS and to lifelong learners in Denmark by entering a new phase as CBS Kontinuum.

2. EXECUTIVE SUMMARY

The most important conclusions from the general part of the business review (section 3 through 6):

- For the 2020 – 2021 Academic Year enrolment in Part-Time Programmes grew by 8.2%.
- The Part-Time Programmes portfolio caters to working professionals with the exception of the Fulltime MBA programme. Nearly all students in the HD and Master programmes are Danish and all are based in Denmark whereas MBA programmes are far more geographically diverse.
- Across the entire portfolio, Part-Time Programmes averages 40% female participants.
- For FY21 Part-Time Programmes revenue grew 2.1%. This marks modest revenue growth four of the last five years with FY20 being the lone exception.
- Completion rates for the cohort-based programmes typically exceed 90%. Due to covid disruption, the completion rate slipped slightly for cohort-based programmes.
- All programmes increased the amount of courses taught by VIPs (as opposed to DVIP) with HD marking the biggest increase of 6% with Master programmes next at 3% followed by MBA programmes at 2%.
- Student satisfaction scores increased in all programmes in 2021 after having dropped slightly in 2020.
- In 2021, the portfolio generated 167.677.650 kr. in tuition fees against 111.558.526 kr. in local programme costs and 62.472.775 kr. in indirect costs ending in a result of -6.353.651 kr.
- This loss was expected due to continued investments to prepare the Part-Time Programmes area for future growth and the launch of CBS Kontinuum.
- Despite experiencing a loss in FY21, Part-Time Programmes have generated a surplus of 7.063.661 kr. over the past five years and expects to make additional investments in FY22.
- For the second time in its history, the Fulltime MBA programme was ranked in the FT Global MBA ranking at #98. The EMBA has consistently been in the FT EMBA ranking and in 2021 finished #66.

The most important conclusions related to the thematic part of the business review (section 7):

- By establishing CBS Kontinuum (CBS K), Part-Time Programmes will create a much-needed vehicle to communicate its programme portfolio to external and internal stakeholders.
- Once fully unfolded, the CBS K concept envisions an engagement model that addresses grand societal challenges and allows lifelong learners to tap into research-based learning opportunities throughout their careers.
- The current MBA and Part-Time Programmes portfolio features the programmatic elements necessary to develop a model for lifelong learning: cohort formats, flexible formats, micro-credentials, online/blended formats and co-curricular activities.
- To realize the potential that exists in the current portfolio two new functions will be created within CBS K: CBS K Advancement and Kontinuum Programme Development. CBS K Advancement will manage CBS K-wide events and relationships including alumni engagement. Kontinuum Programme Development will develop new models for lifelong learning. Estimated costs associated with these new functions represent less than 10% of the overall projected CBS K budget.
- CBS K can initially be launched using existing resources.

Recommendations for the Board:

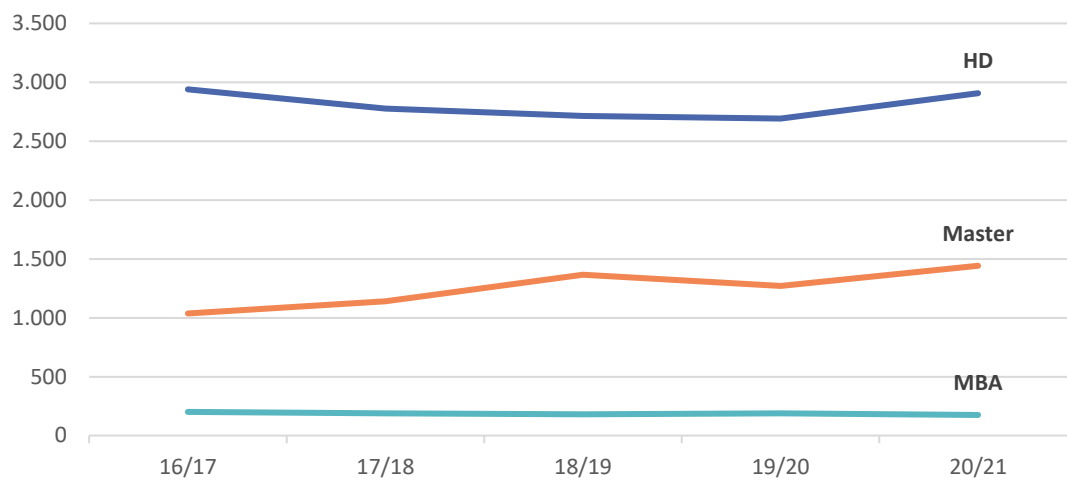
- Endorse the CBS Kontinuum concept and plans for its initial development as outlined in the forretningseftersyn and as committed to in the rammekontrakt.
- Provide mandate for Part-Time Programmes to develop a comprehensive business case for CBS K for submission to the Board in late 2022 that will include the national and international market analysis, a multiyear budget, an organisational development plan and an infrastructure development plan.

3. ENROLMENT AND REVENUE

3.1. ENROLMENT

For the 2020 – 2021 Academic Year enrolment in Part-Time Programmes grew by 8.2%. This is the total number of participants who signed up for at least one course during the Academic Year. Master programmes have continued to grow overall despite the ongoing pandemic and the continued challenge for Master of Public Governance (MPG) programme participants to take courses. HD has now nearly fully recovered to reach its enrolment level in 2016 – 2017. MBA programme enrolments have experienced a slight decline in part due to the consolidation of the Global EMBA and Flex EMBA into one EMBA programme.

Figure 1: Enrolment for Part-Time Programmes by Area



Source: CBS Insight

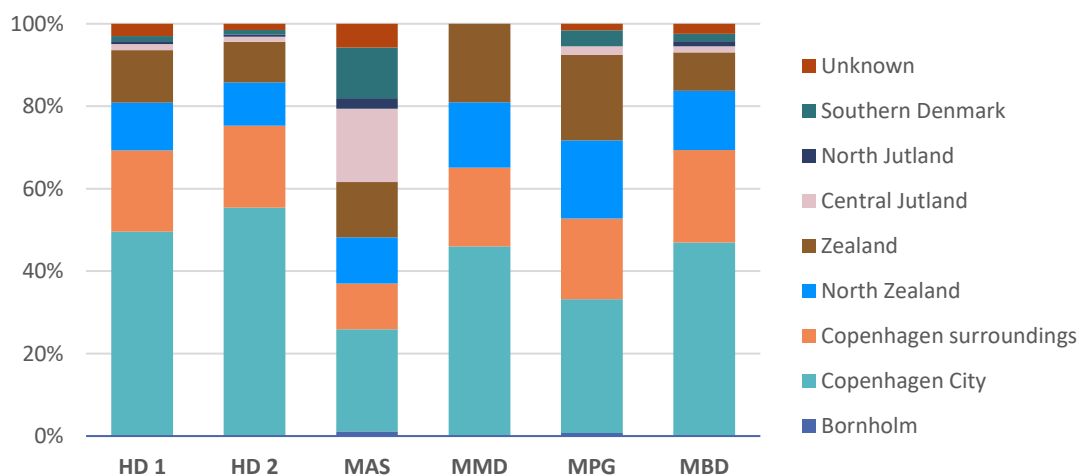
3.2. COMPOSITION OF INTAKE

3.2.1. Geographic distribution

The Part-Time Programmes portfolio caters to working professionals with the exception of the Fulltime MBA programme. Nearly all participants in the HD and Master programmes are Danish and all are based in Denmark whereas MBA programmes are far more geographically diverse. For the HD and Master programmes over 90% of participants come from Copenhagen/Zealand for all programmes except for the Master of Tax (MAS) that has a far more diverse set of Danish regions represented. This is because MAS is the only programme that delivers courses in Jutland.

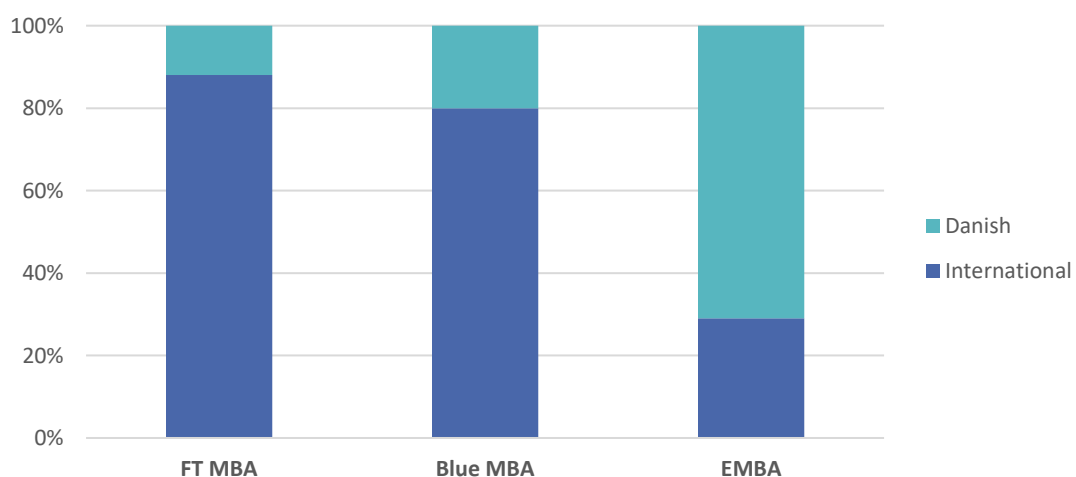
The Fulltime MBA and the Blue MBA are overwhelmingly international however the EMBA has 70% of its cohort hailing from Denmark. This is slightly higher than the historical average and is most likely due to covid causing more Danes to be interested in an EMBA programme closer to home. Although the Fulltime MBA programme participants are mostly international nearly the entire cohort aspires to work in Denmark following programme completion.

Figure 2: Geographic Distribution of HD and Master Students within Denmark



Source: CBS Insight & Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Figure 3: Percentage of International vs Danish students in MBA Programmes



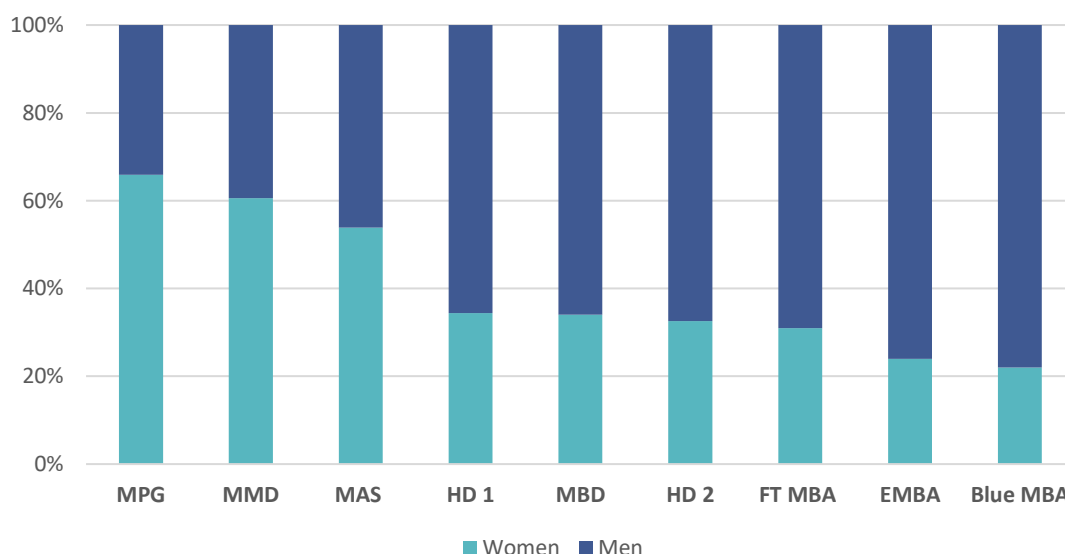
Source: CBS Insight & Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

3.2.2. Gender balance

Across the entire portfolio, Part-Time Programmes averages 40% female participants. Master programme participants are majority female with MPG and MMD exceeding 60% women and MAS at 53%. The EMBA and Blue MBA exist in a segment of the management education market that has historically struggled to attract more women.

The Fulltime MBA programme has traditionally had over 40% women in its cohort and the drop in this year's intake to 31% is an outlier that should be improved next year. The lower number of female participants in HD is largely due the fact the HD exists to provide tertiary education to individuals who did not attend university in the traditional manner and this segment of Danish society is heavily male.

Figure 4: HD, Master and MBA percentage of women in each programme – 2021



Source: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

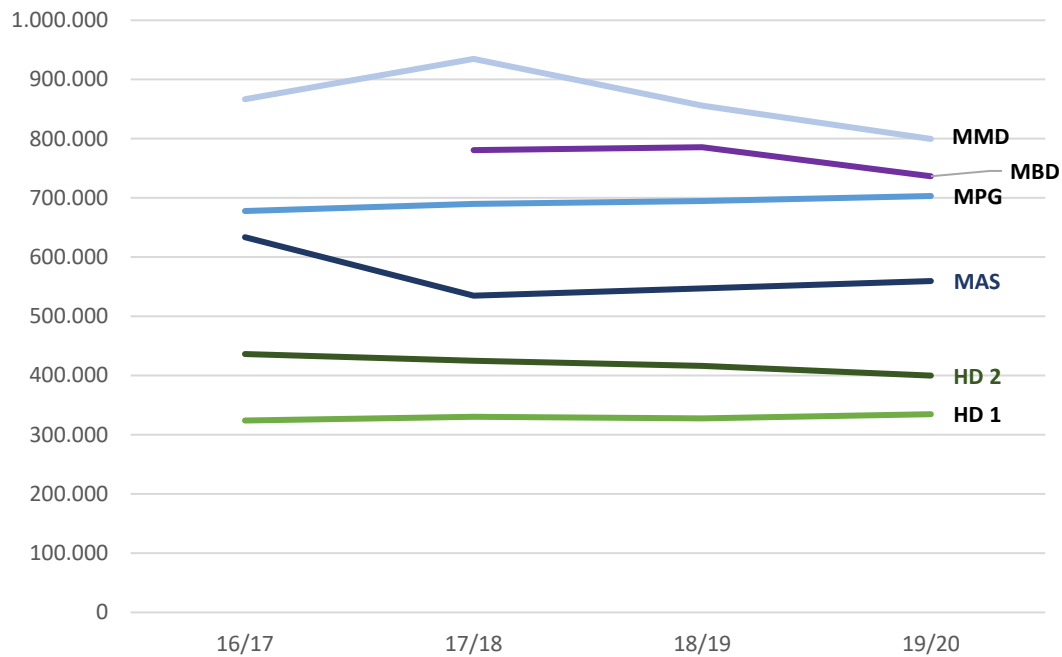
3.2.3. Professional backgrounds

For Part-Time Programmes, UFM captures the salary level and sector of Danish-based participants two months prior to the start of each programme. Combining salary data with the sector and average age of participants provides a picture of their level of work experience. High quality data exists for the HD and Master programmes. Due to the high number of non-Danish based participants in the MBA programmes, the salary data captured as part of the Financial Times Ranking is a better indicator of professional profiles for those programmes (see Financial Overview and Rankings section).

As expected HD1 participants have the lowest average pre-programme salary of 330.000 kr. per year and average age of 28. HD 2 participants have an average pre-programme salary of 425.000 kr. per year and average age of 30. MAS participants have a pre-programme average salary of 570.000 kr. and average age of 40. MBD participants have a pre-programme average salary of 770.000 kr. and average age of 41. MPG and MMD participants each have the highest average age of 46 however due to the MPG being primarily for public sector workers results in a lower pre-programme average salary of 700.000 kr. per year compared to 850.000 kr. for the MMD.

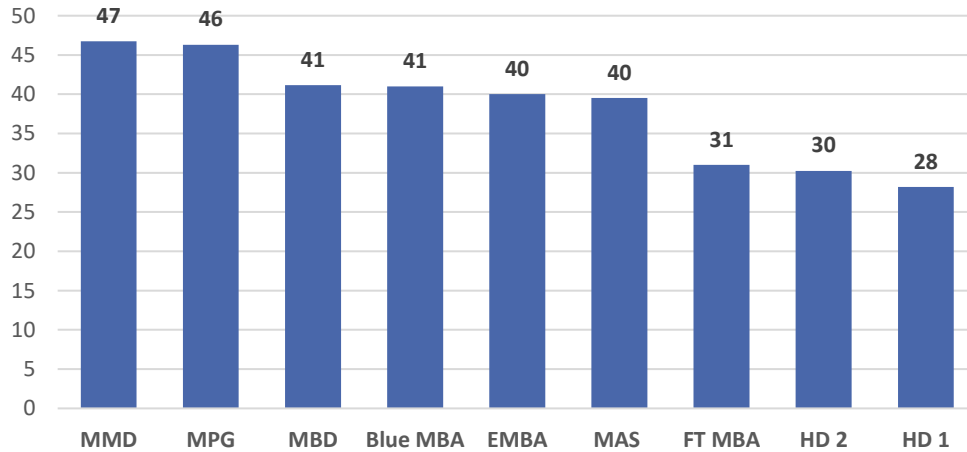
The breakdown between public and private sector for Master and HD participants is as to be expected. The MPG draws over 90% of its participants from the public sector, the MAS draws just over half of its participants from the public sector and the MMD has approximately one-third. The MBD, HD1 and HD2 overwhelmingly draw participants from the private sector.

Figure 5: Average salary prior to programme for HD and Master Programmes



Source: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Figure 6: Average age of student at start by programme

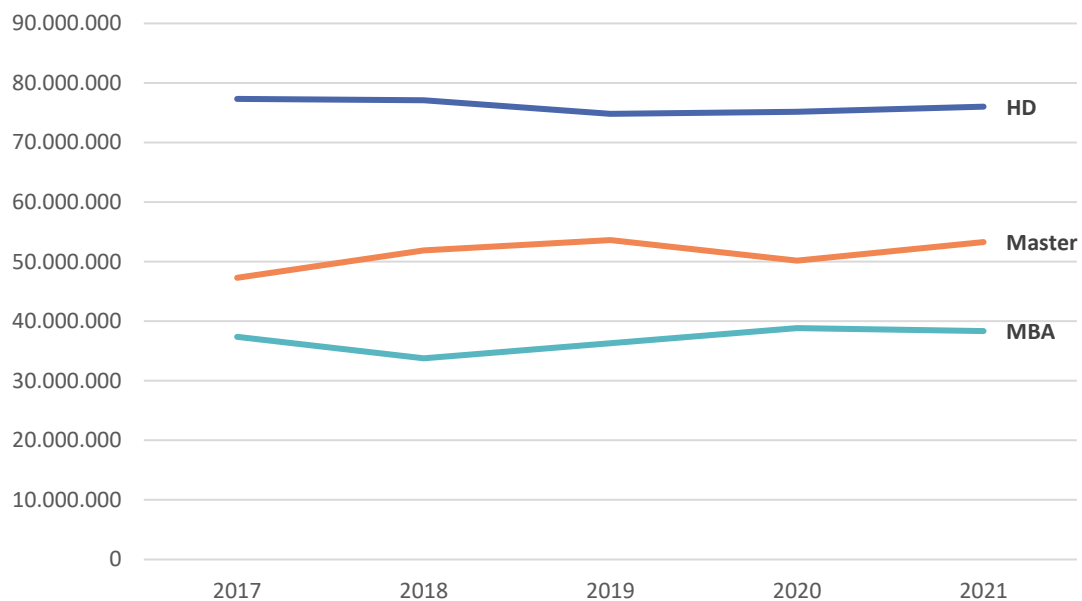


Source: CBS Insight & Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

3.3. REVENUE

For FY21 Part-Time Programmes revenue grew 2.1% resulting in fees of 167.677.650 kr. This marks modest revenue growth four of the last five years with FY20 being the lone exception. Within specific programme areas, HD grew by nearly one-million kroner, finishing at 76.015.014 kr. HD has nearly fully recovered to reach its revenue level from FY17 that exceeded 77 million kroner. Master programmes has recovered from a difficult FY20 and returned to its recent trend of being the primary driver of growth in the Part-Time Programmes portfolio. It increased revenue by over three-million kroner in FY21 compared with FY20. In FY21 MBA programmes experienced a loss of 500 thousand kroner compared with FY20. The Fulltime MBA revenue dropped due to a smaller than expected cohort for the class of 2021. This resulted from an unprecedented number of deferrals from admitted participants who were concerned potential covid restrictions could disrupt in person learning. Due to strength in the Blue MBA, which has a record level new cohort of 50 participants, the financial effects of the smaller Fulltime MBA cohort have been mostly offset.

Figure 7: HD, Master and MBA revenue FY17 to FY21



Source: CBS Budget Office

3.4. CHALLENGES

The main challenges with our intake have been the continued decline of MPG participant levels and recruiting a Fulltime MBA cohort whose professional profiles consistently appeal to leading Danish companies. The MPG has suffered recently due to the pandemic and the fact public sector managers have not had time to take the programme. Further work needs to be done to understand if there are additional reasons for the MPG's decline. For example, the number of qualified potential participants may have become smaller due to the overall success of the programme and number of current public leaders who are alums.

The Fulltime MBA competes in a hyper-competitive global market for talent and increased effort is needed to attract top candidates. One effort underway to address this is an attempt to strengthen the connection between leading Danish companies and the MBA programme by working with these companies to better understand their needs for international talent. This information will be used to inform the type of MBA participants CBS prioritizes in its recruitment efforts. If successful, this should increase the number of MBA graduates who earn employment with leading Danish companies ideally at higher salary levels than currently earned.

Looking at the age of participants reveals there is a large segment of the continuing education market that CBS does not serve. Currently our Master programmes primarily offer education for participants whose average age is forty or older when they begin a programme.

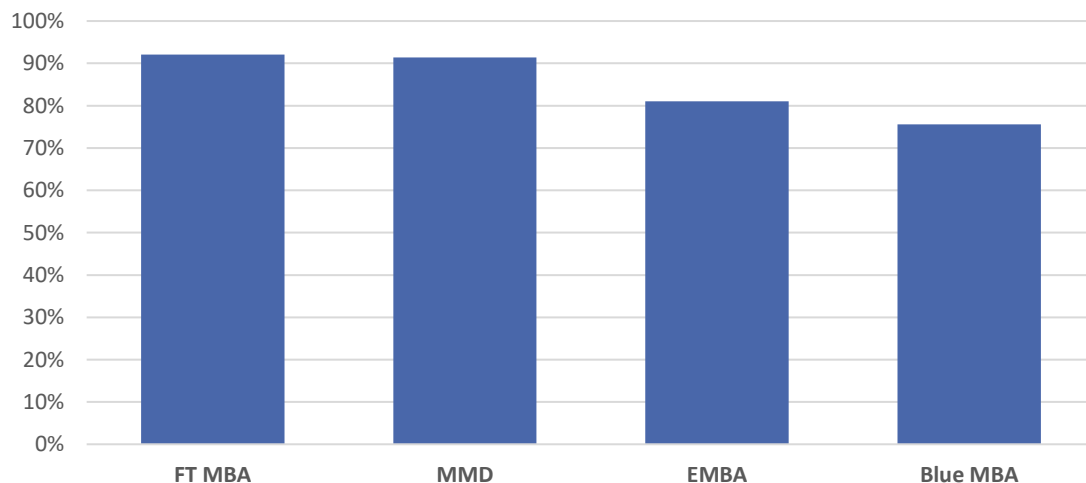
In future, the Part-Time Programmes portfolio should expand to include Master level education offerings targeted towards participants who begin the programme in their early to mid-thirties. This demographic represents a population that is going through an important career phase and CBS, by in large, does not provide education to help them succeed.

4. COMPLETION AND ENGAGEMENT

4.1. COHORT PROGRAMMES COMPLETION RATES

Part-Time Programmes include cohort-based and flexible programmes. The cohort-based programmes are normally completed in one or two years and the flexible programmes allow six years for a degree to be earned. Completion rates for the cohort-based programmes typically exceed 90%. Due to covid disruption, the completion rate slipped slightly for cohort-based programmes.

Figure 8: Completion rate for cohort programmes (most recent class)

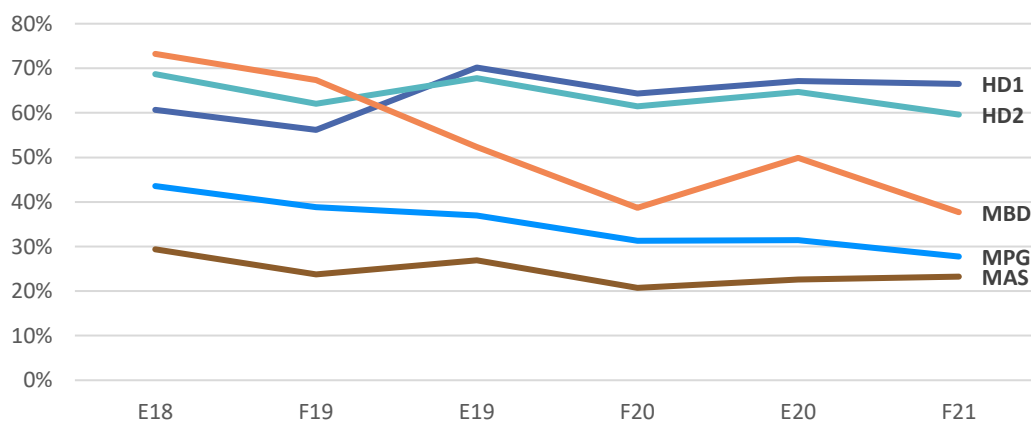


Source: CBS Insight

4.2. FLEXIBLE PROGRAMMES ENGAGEMENT RATES

For the flexible programmes, one key indicator is the engagement levels of registered participants – those who are eligible to take courses and do so each term. A review of engagement levels shows that there is potential to increase the level of participation in our flexible programmes without having to recruit more qualified participants.

Figure 9: Engagement rate by term for participants enrolled in Flexible programmes



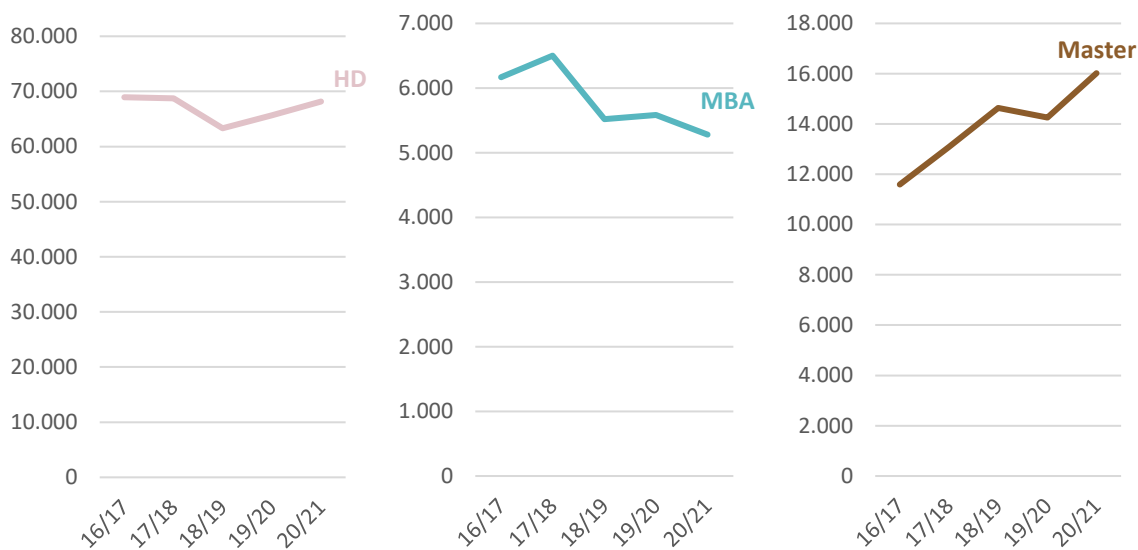
Source: CBS Insight

4.3. ECTS DELIVERED AND PARTICIPANT FTE (ÅRSELEVER)

The number of ECTS delivered and the participant FTEs provide another good perspective on the engagement levels of our participants when compared with the number of eligible participants. They are also good indicators of which programmes are growing, maintaining or facing a reduction of participants. The MBA programme reductions are a result of covid disruptions to the EMBA and Blue MBA and the consolidation of the Global EMBA and Flex EMBA into one programme. Both contributed to fewer enrolled students that led to fewer ECTS delivered and participant FTEs for the 2020 – 2021 Academic Year.

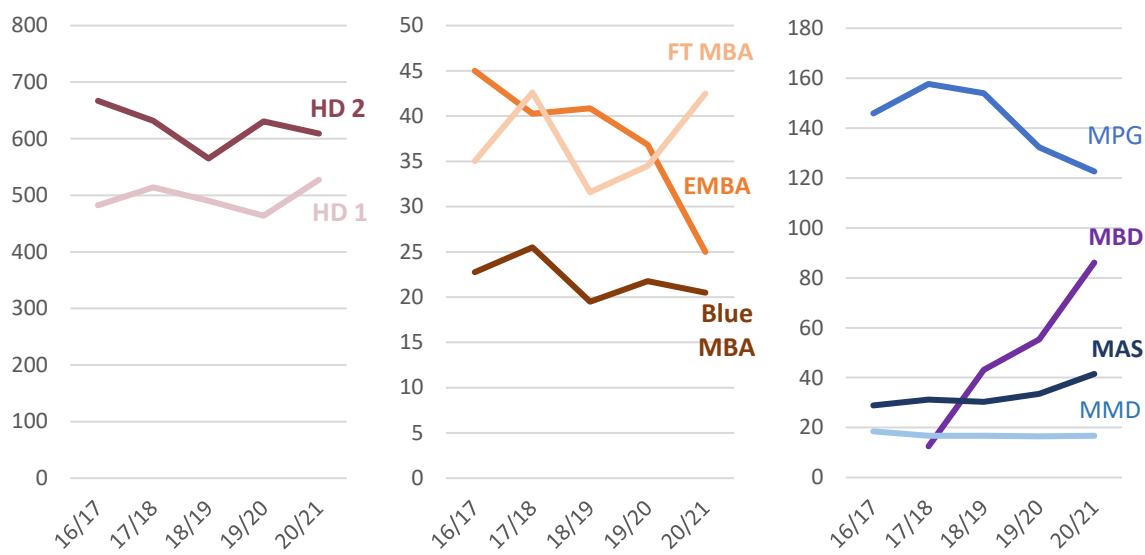
Please note that enrolment, ECTS and årselever figures are shown by Academic Year whereas revenue figures are shown by Fiscal Year. The increase in revenue in the Blue MBA that offset the decline in revenue in the Fulltime MBA will be reflected in the enrolment, ECTS and årselever for the 2021 – 2022 Academic Year.

Figure 10: Number of ECTS delivered by Programme Area by Academic Year



Source: CBS Insight

Figure 11: Number Participant FTE (årselever) by Programme by Academic Year



Source: CBS Insight

4.4. CHALLENGES

The main challenge is increasing the engagement levels in the flexible programmes, in particular, Master programmes. Investments are being made in new digital tools that will provide Part-Time Programmes with new capabilities to stay better engaged with participants that should increase participation rates among qualified individuals.

5. TEACHING/LEARNING ENVIRONMENT

5.1. FACULTY COMPOSITION

All programmes increased the amount of courses taught by VIPs with HD marking the biggest increase of 6% with Master programmes next at 3% followed by MBA programmes at 2%. Continued effort will be made to increase the number of VIPs teaching in Part-Time Programmes.

Table 1: VIP/DVIP Teaching rates in HD, MBA and Master Programmes

	2019	2020	2021
HD			
VIP	23%	23%	25%
VIP Special allowance (because Prophix requirement met)	10%	8%	11%
Total VIP	33%	31%	36%
DVIP	67%	69%	64%
MBA			
VIP	11%	8%	15%
VIP Special allowance (because Prophix requirement met)	40%	43%	38%
Total VIP	51%	51%	53%
DVIP	49%	49%	47%
Master			
VIP	27%	38%	36%
VIP Special allowance (because Prophix requirement met)	25%	22%	27%
Total VIP	51%	60%	63%
DVIP	49%	40%	37%

Source: CBS Prophix and Salary data

28% of all VIPs teach in Part-Time Programmes representing all CBS Departments.

Table 2: VIP Teaching by Department in HD, MBA and Master Programmes – 2021

Department	Total number of VIP	Share of VIP
ACC	18	29%
DIGI	18	34%
ECO	12	19%
EGB	12	21%
FI	10	15%
IOA	31	33%
MARKTG	13	29%
MPP	50	43%
MSC	17	14%
OM	22	51%
SI	23	28%
Total	226	28%

Source: CBS Prophix and Salary data

5.2. STUDENT SATISFACTION

Student satisfaction scores increased in all programmes in 2021 after having dropped slightly in 2020. This could be due to the adjustments in teaching required by the pandemic becoming more accepted in 2021 combined with faculty becoming better at online delivery. Overall, student satisfaction has been solid for the past five years.

Table 3: Student satisfaction scores (1 low satisfaction – 5 high satisfaction)

	2017	2018	2019	2020	2021
HD	4,25	4,23	4,37	4,23	4,34
Master	4,66	4,68	4,72	4,65	4,83
MBA	4,26	4,38	4,72	4,30	4,36

Source: CBS Student Surveys

5.3. CHALLENGES

There are no major challenges in the Teaching/Learning environment however, as lifelong learning becomes increasingly important, the current CBS policy of prioritizing VIP teaching in the daytime study programmes might need to be reconsidered. In a related matter, as the increase of lifelong learning leads to new forms of educational offerings, expanding the definition of what constitutes teaching may need to be considered when determining faculty compensation. Finally, future online Master programmes may feature large amounts of asynchronous content and determining a system for compensating faculty who develop such content may be needed.

6. FINANCIAL OVERVIEW AND RANKINGS

6.1. FINANCIAL OVERVIEW

In 2021, the portfolio generated 167.677.650 kr. in tuition fees against 111.558.526 kr. in local programme costs and 62.472.775 kr. in indirect costs ending in a result of -6.353.651 kr. This loss was expected due to continued investments to prepare the Part-Time Programmes area for future growth and the launch of CBS Kontinuum. Despite experiencing a loss in FY21, Part-Time Programmes has generated a surplus of 7.063.661 kr. over the past five years and expects to make additional investments in FY22.

Table 4: Part-Time Programmes Financial Performance 2017 to 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Revenue					
<i>Taxameter</i>	16.645.048	17.225.571	16.593.168	16.828.579	17.566.337
<i>Tuition</i>	145.376.723	145.487.413	148.173.459	147.368.739	150.111.313
Total Fees	162.021.770	162.712.984	164.766.627	164.197.318	167.677.650
Local Programme Costs	100.956.949	100.702.686	103.370.986	105.406.166	111.558.526
Indirect Costs	56.535.891	56.393.504	57.887.752	59.027.453	62.472.775
Result	4.528.930	5.616.794	3.507.889	-236.301	-6.353.651
Accumulated result 2017-21					7.063.661

Source: CBS Budget Office

6.2. RANKINGS

There are no rankings for the HD and Master programmes however there are several rankings for MBA and EMBA programmes. The Financial Times Global MBA ranking is the most influential and important for CBS' international reputation. The Financial Times Executive MBA ranking is very influential for prospective EMBA participants. For the second time in its history, the Fulltime MBA programme was ranked in the FT Global MBA ranking at #98. The EMBA has consistently been in the FT EMBA ranking and in 2021 finished #66.

For the Fulltime MBA Programme and EMBA Programme the FT's 2021 rankings provide comparative data for Warwick, Rotterdam, Bocconi and ESMT. For the EMBA, other Nordic region based EMBA programmes are also included (CBS has the only fulltime MBA in the Nordics).

Table 5: Financial Times Global MBA Ranking 2021

Rank	School name	Country	Salary today (USD)	Salary increase (%)	Career progress rank	Employed at three months (%)	Aims achieved (%)
12	SDA Bocconi School of Management	Italy	155,475	126	57	92 (97)	82
32	Warwick Business School	UK	128,752	76	50	96 (88)	84
63	Rotterdam School of Management, Erasmus University	Netherlands	117,753	73	49	70 (97)	84
80	ESMT	Germany	115,176	61	60	59 (90)	87
98	Copenhagen Business School	Denmark	102,221	47	44	58 (94)	85

Source: The Financial Times

Table 6: Financial Times Executive MBA Ranking 2021

Financial Times Executive MBA Ranking 2021							
Rank	School name	Country	Salary today (USD)	Salary increase (%)	Career progress rank	Work experience rank	Aims achieved (%)
26	Warwick Business School	UK	196,031	83	16	59	78
33	SDA Bocconi School of Management	Italy	274,594	50	41	45	75
36	ESMT Berlin	Germany	221,593	60	13	41	74
56	Rotterdam School of Management, Erasmus University	Netherlands	150,821	57	49	58	77
64	Stockholm School of Economics	Sweden	154,497	57	72	26	79
66	Copenhagen Business School	Denmark	182,650	45	65	21	70
90	BI Norwegian Business School	Norway	141,341	36	68	32	79
93	Aalto University	Finland	156,113	42	94	24	73

Source: The Financial Times

Notes

- Salary today US\$: average salary three years after graduation, US\$ PPP equivalent.
- Salary increase: average salary difference between before the MBA/EMBA and now. Half of this figure is calculated according to the absolute salary increase, and half according to the percentage increase relative to the pre-MBA/EMBA salary.
- Career progress: calculated according to changes in the level of seniority and the size of company alumni work in now, versus before their MBA/EMBA.
- Work experience (EMBA only): a measure of the pre-EMBA experience of alumni according to the seniority of positions held, number of years in each position, company size and overseas work experience.
- Employed three months out (MBA only): a measure of the percentage of graduates who have secured employment within three months of completing the programme.

- Aims achieved: the extent to which alumni fulfilled their goals or reasons for doing an MBA/EMBA.

6.3. CHALLENGES

In the Financial Times ranking of the top 100 Fulltime MBA programmes is widely seen as the proxy ranking for global business schools. CBS has only been ranked twice, barely making the top 100 in each instance (#100 in 2018 and #98 in 2021). An effort needs to be made to elevate the ranking of CBS' Fulltime MBA programme.

The salary levels of MBA graduates three years following programme completion account for 40% of the ranking and have a significant impact on how schools perform. This is broken down into a weighed salary average (using PPP and slight sector adjustment) and the percent salary increase compared to pre-MBA salary levels. In 2021, the average weighted salary for the top 100 MBA programmes is \$140,000 and the average percent salary increase is 106%. This compares to CBS' weighted salary of \$102,000 and salary percent increase of 47%. CBS also lags behind European MBA programmes that have an average weighted salary of \$132,000 and average salary percent increase of 85%. For CBS to become regularly ranked as a FT Top 100 MBA programme the salary levels of its graduates must increase.

The FT is provided the salary information via a survey it conducts of fulltime MBA alumni three years following completion of the programme. For programmes that have over 100 participants a minimum 20% response rate is required. For programmes that have 100 or fewer alumni a minimum response rate of 20 alumni is required. The CBS Fulltime MBA has between 40 and 50 participants each year. Due to its small size, improving the salary outcomes of only a few graduates should result in a meaningful increase in the average salary level and a higher ranking for CBS.

CBS attracts MBA participants who want to stay in Denmark to continue their careers following the programme. A major challenge in becoming consistently ranked in the FT 100 Fulltime MBA programmes is that Danish employers do not have a tradition of offering MBA graduates salaries at the levels earned by global and European MBA graduates. To address this the MBA programme is working with Denmark's leading companies to better understand their talent needs. By recruiting MBA participants with profiles that better meet the needs of Denmark's leading companies, the hope is that they will begin to offer employment to CBS MBA graduates at a level in keeping with the global market.

7. THEMATIC PART: CBS KONTINUUM

7.1. BACKGROUND

As part of the 2020 Forretningeftersyn process the Board supported the Part-Time Programmes aspiration to become a true lifelong learning platform. The concept that has been developed is called CBS Kontinuum.

Part-Time Programmes seeks the Board's endorsement of the CBS Kontinuum concept and the plans for its initial development outlined below.

7.2. OVERVIEW

By establishing CBS Kontinuum (CBS K), Part-Time Programmes will create a much needed vehicle to more clearly communicate its programme portfolio to external and internal stakeholders. It will also establish a platform to develop a distinct model for lifelong learning over the next several years. The Part-Time Programmes portfolio offers participants flexible, cohort-based and online programmes that will offer degrees/micro-credentials and a rich set of co-curricular activities. This provides a strong foundation from which to build CBS K.

Once fully unfolded, the CBS K concept envisions an engagement model that addresses grand societal challenges and allows lifelong learners to tap into research-based learning opportunities throughout their careers. This will enable CBS to respond to anticipated changes in the Danish education model because of the work of the Reform Commission and other similar initiatives. Core activities will exist at the programme-level.

Additionally, a set of activities organized as curated CBS K Learning Blocks will exist across programmes. These Learning Blocks will include activities offered to students of different generations. In addition, stackable Master Modules organized by theme will be developed and provide an opportunity to reach segments of learners not served by the current CBS continuing education portfolio.

As a concept, CBS K consists of four elements:

1. Establishing CBS Kontinuum as a brand to create a home for lifelong learning at CBS
2. Connecting and aligning activities within the alumni and partnerships areas more closely with flexible part-time education
3. Identifying, mobilizing and developing research-based learning opportunities within the departments
4. Constructing a delivery model for combined curricular and co-curricular activities within thematic learning blocks that can be meaningfully micro-credited

The first goal of CBS K is to create an overarching brand to communicate our current activities within the Part-Time Programmes area. CBS K will develop new learning opportunities for working professionals by creating connections across the current set of activities in the MBA and Part-Time Programmes area (and broader CBS) to develop new models for lifelong learning.

This first phase of CBS K's development can be established using existing resources.

Key Points

- The current MBA and Part-Time Programmes portfolio features the programmatic elements necessary to develop a model for lifelong learning: cohort formats, flexible formats, micro-credentials, online/blended formats and co-curricular activities.
- To realize the potential that exists in the current portfolio two new functions will be created within CBS K: CBS K Advancement and Kontinuum Programme Development. CBS K Advancement will manage CBS K-wide activities and relationships including alumni engagement. Kontinuum Programme Development will create connections across programmes and departments to develop new models for lifelong learning.
- CBS K will be rolled out in three phases that can be extended or compressed based upon the strategic direction chosen by CBS senior leadership.
- This first phase of CBS K's development can be established using existing resources.

2021 Review

The past year was used to further develop the CBS K concept including running a number of pilots designed to 1) test new learning formats that included multi-stakeholder and intergenerational learning spaces, connecting faculty, students and working professionals in new ways and 2) engage current Part-Time Programmes staff to deliver a set of CBS K pilot events.

The main learnings have been:

- New learning formats are possible however the majority should be initially linked to existing programmes/activities.
- We can create novel ways of working with existing learning formats by using them to connect new sets of stakeholders.
- A structured approach in engaging faculty to teach in new learning formats is needed.
- Developing an overall learning model for CBS K requires a portfolio approach while maintaining the autonomy of study boards.

7.3. CBS KONTINUUM PROPOSED ORGANISATION

MBA and Part-Time Programmes

The existing MBA and Part-time Programmes area will provide the foundation for CBS K and offer ECTS-granting programmes to a diverse set of learners. MBA and Part-Time Programmes are composed of the Graduate Diploma in Business Administration (HD), Master Programmes and MBA Programmes. Combined, they feature all the programmatic components necessary to develop a model for lifelong learning: cohort formats, flexible formats, micro-credentials, online/blended formats and co-curricular activities.

A portfolio approach

The establishment of CBS K creates the opportunity for our existing programmes to operate as a portfolio. A portfolio approach also allows for CBS to clearly communicate the range of its offerings in lifelong learning to external and internal stakeholders. To operate successfully as a portfolio requires the establishment of two new functions, CBS K Advancement and Kontinuum Programme Development, to manage (alumni) relationships and to create connections across programmes and departments to develop new models of lifelong learning.

CBS K Advancement

CBS K Advancement will be established to provide central marketing & communications for Part-Time Programmes, event coordination and networks & partnership management. In future CBS K Advancement intends to offer academic & career advising for its participants. It will be responsible for a shared CBS K website, client experience platform (CRM) and client data platform (CDP). These digital tools will greatly enhance CBS K's ability stay engaged with its stakeholders by providing them with content related to their learning interests and maintaining a record of their learning journeys.

CBS K Advancement will take responsibility for CBS alumni relationship management with an emphasis on engaging alumni as lifelong learners. Traditional alumni events will also be offered as well as providing support and tools to support alumni activities. In addition, CBS' central programme administration will offer programming for Full-Time programmes alumni to support their transition from studies to the workforce.

Kontinuum Programme Development

Kontinuum Programme Development will be CBS K's engine for creating new lifelong learning offerings. It will work with current programmes and departments to create CBS K Learning Blocks and Master Modules. It will also work on developing a set of online offerings including online Master degree programmes. There will be an emphasis on introducing Master programmes that can be offered at a lower, but market-appropriate, tuition fee level than our current premium Master programmes that serve the higher end of the market. Kontinuum Programme Development will need to accelerate the rate of programme innovation at CBS in order to keep up with the learning needs of a rapidly changing society.

Kontinuum Programme Development will be organized in the same way degree programmes are organized in Part-Time Programmes. The Kontinuum Programme Development programme director will be a member of faculty (VIP) who refers to the Dean of Education in his or her programme director capacity and serves as the Kontinuum Programme Development academic lead.

7.4. CBS K ACTIVITIES

CBS K will offer participants flexible, cohort-based and online programmes that offer degrees/micro-credentials and a rich set of co-curricular learning experiences. It aspires to use its portfolio of activities to create learning journeys for its participants that span decades. Learning Blocks will serve an important role in organizing the activities of CBS K. The current Part-Time Programmes portfolio features the programmatic elements necessary to develop a distinct model for lifelong learning.

Curricular

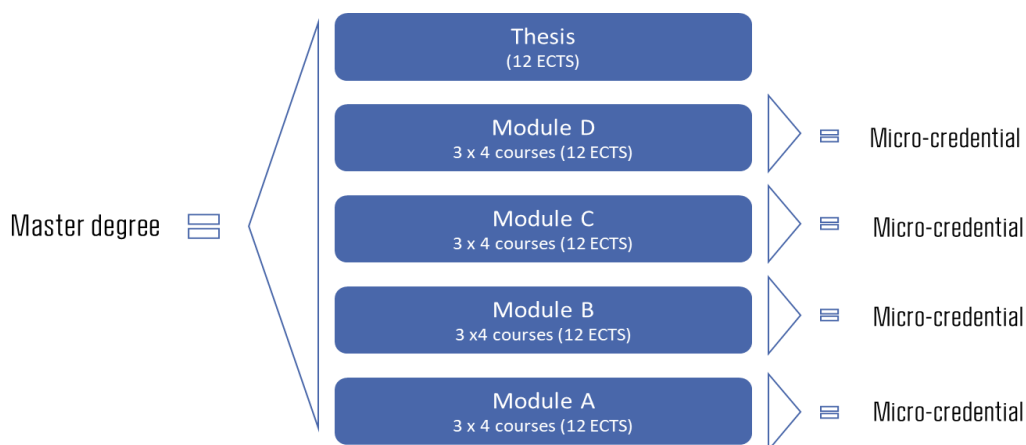
CBS K's initial set of ECTS-granting programmes are the Graduate Programme in Business Administration (HD), Master Programmes and MBA Programmes. Combined they have over four-thousand participants per year and feature all the programmatic elements necessary to develop a distinct model for lifelong learning. They offer flexible programmes that can be taken on a course by course basis over several years to cohort-based programmes completed within one or two years. They use in-person, blended and online formats and have participants who range from having just entered the labour market to experienced executives.

Master Modules

The Master programme segment is well-suited to serve as the primary growth engine for CBS K's ECTS-granting offerings. By introducing micro-credential bearing, stackable Master Modules CBS K can offer ECTS-granting programmes that appeal to learners who want to earn a degree as well as to learners that already have a degree but want to gain new knowledge and skills in a short format.

Master Modules provide a means to offer Master programmes to a wider range of student segments in a manner that better aligns with the needs of the lifelong learner and their employers. Each module could be worth 12 ECTS with the completion of four modules (48 ECTS) plus a Master thesis (12 ECTS) resulting in a degree being awarded. Each Module could result with a micro-credential being awarded. Initially these would be CBS-backed certificates but an effort should be made to have micro-credentials become officially recognised in Denmark. The existing Master programmes occupy the premium end of the continuing education market. Future Master programmes built upon the stackable module structure should attempt to be offered at the lowest tuition level legally possible.

Figure 12: Master Module Structure



Blended/Online degrees

CBS K will introduce an online degree focused on the green transition and offered in partnership with DTU. It is expected to target international, early-career participants and will feature opportunities for in-person learning at CBS. The potential exists to offer multiple blended/online degrees for early-career participants that feature Nordic model themes.

Co-curricular

Each academic year CBS K will offer a robust set of co-curricular activities connected by a set of transformative themes.

CBS K will offer a yearly programme of workshops, debates, public lectures and panels possibly anchored by an annual conference. These are intended to be multi-stakeholder convenings framed by CBS research that provide a platform to advance CBS' overall vision "to transform society with business by tackling challenges with curiosity, creative new ideas and collaborative engagement." They will feature formal and informal learning spaces, facilitate emerging learning communities within organizations and create intergenerational classrooms by combining full-time, part-time and alumni learners.

All CBS K's co-curricular offerings should lead to increased participation in its curricular programmes.

CBS K Learning Blocks

CBS K Learning Blocks are composed of a set of learning activities grouped into themes that address societal challenges. They will offer two-year long, curated learning experiences that combine three to five curricular and co-curricular activities and award micro-credentials. They will combine existing CBS activities with new CBS activities intended to:

- Cut across traditional CBS curricular and co-curricular offerings to address grand challenges and form learning communities focused on those challenges.
- Meet the need for re- and upskilling of the labour force in a rapidly changing labour market that necessitates acquisition of new competences periodically throughout peoples' career.
- Maintain engagement with CBS alumni by offering learning experiences between periods of more intensive study and thereby supporting CBS' strategic commitment to transform students into lifelong learners.
- Further the development of micro-credentials that play a central part in the EU agenda on the European Education Area by 2025.

Figure 13: Example of a Learning Block

DIGITAL TRANSFORMATION: VIRTUAL HIRING AND REMOTE WORKING			
Year 1		Year 2	
1. semester	2. semester	3. semester	4. semester
• Seminar on new digital trends within hiring • Masterclass and workshop on bi-ased artificial intelligence in virtual hiring situations • Online course on ethical challenges with the use of HR databases	• Workshop on management in hybrid working environments • Panel debate event on diversity in hiring • Seminar on the benefits of remote hiring	• Masterclass and workshop: “How digital talent platforms are paving the way for the future of work” • Online course on recruiting through LinkedIn	• Masterclass on social media use for employer branding • Workshop on management of virtual teams • Online course on challenges and opportunities with flexible working hours • Roundtable event for the learning block cohort

7.5. PHASES OF DEVELOPMENT

There will be three phases of CBS K's initial development and there is flexibility as to when each of the phases begins and how long each lasts.

Phase One – Establishing the CBS K brand

The first phase of development will focus on establishing the CBS K brand and communicating that CBS K is CBS' platform for lifelong learning. CBS K's initial programme offerings will overwhelmingly be the current programmes within Part-Time Programmes presented as a portfolio under the CBS K brand umbrella. These will be supplemented by offering one CBS K co-curricular activity per month designed primarily to appeal to CBS alumni. A lean version of CBS K Advancement will be formed with existing staff in order to handle CBS K-wide marketing and communications. CBS K Advancement will also re-introduce a more structured system of engaging CBS alumni and partners. The Programme Director for Lifelong Learning will collaborate with CBS K on a select group of co-curricular offerings and designing Learning Blocks and Master Modules during Phase One.

Phase Two – Introducing new programmes

Phase Two will include the introduction of new CBS K programmes and a lean version of Kontinuum Programme Development will be formed. There will be two Learning Blocks and two Master Modules that begin with each leveraging existing activities and courses. Learning Blocks and Master Modules will be grouped by themes that align with CBS's strategy to transform society through business. Participants who complete a Learning Block or Master Module will earn a certificate from CBS (micro-credential). CBS K co-curricular activities will continue to be delivered at a rate of approximately one per month.

Phase Three – CBS K is fully operational

With the arrival of Phase Three CBS K will begin offering its full initial programme portfolio with the introduction of its first online Master degree. There will be four Learning Blocks running simultaneously and six Master Modules. It will also offer a full calendar of co-curricular activities at an average rate of two per month during term time. The calendar will culminate with the first CBS K Annual Conference to be held in June.

7.6. NEXT STEPS

Part-Time Programmes seeks the endorsement of the Board to launch Phase One – Establishing the CBS K brand during 2022. Prior to seeking the Board's endorsement to begin Phases Two and Three, Part-Time Programmes would like to build upon the initial market analysis it has conducted and provide the Board with a comprehensive business case for CBS K in late 2022 that will include the national and international market analysis, a multiyear budget, an organisational development plan and an infrastructure development plan.

5. ORIENTERING OM DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION OG FORBEREDELSE AF MØDE MED UDDANNELSES- OG FORSKNINGMINISTEREN

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Formanden og konst. rektor giver en orientering om den aktuelle politiske situation, herunder de aktuelle forhandlinger om studiepladsreduktioner og udflytning. Hvis forhandlingerne er afsluttet den 23. marts 2022 gennemgås elementerne i den politiske aftale, herunder konsekvenser for CBS.

Punktet bruges herefter til bestyrelsens forberedelse af mødet med ministeren, der deltager i mødet fra kl. 11.30-12.30.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om den aktuelle politiske situation til efterretning.
- Bestyrelsen forbereder sig til mødet med ministeren.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022

6. BESØG AF UDDANNELSES- OG FORSKNINGSMINISTER JESPER PETERSEN – OPLÆG OG DRØFTELSE

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

Uddannelses- og forskningsminister Jesper Petersen har takket ja til at deltage i bestyrelsesmødet den 23. marts 2022 fra kl. 11.30-12.30.

Bestyrelsesformanden og konst. rektor vil indledningsvis byde ministeren velkommen på mødet og give en kort introduktion til CBS og CBS' strategi.

Ministeren vil herefter holde et oplæg om den aktuelle politiske situation samt ministerens ønsker og visioner for området.

Efter ministerens oplæg vil der være en drøftelse med bestyrelsen, hvor medlemmerne får lejlighed til at spørge ind til oplægget,

Ministeren vil forventeligt være ledsaget af særlig rådgiver og ministersekretær.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022

7. REVISION OG ÅRSRAPPORT 2021 – GODKENDELSE

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Institutionsrevisor, Deloitte, ved statsautoriserede revisorer Lars Hillebrand og Lyng Skovgaard deltager i dette punkt.

Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Deloitte vil gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet.

Læsevejledning:

Revisionsprotokollatet er bygget op således, at der er en særskilt spalte til venstre på hver side – markeret med grå baggrund – der oplyser det væsentligste indhold ved siden. Ved udelukkende at læse den venstre spalte burde man få de væsentligste oplysninger i protokollatet. Detaljer og præciseringer fremgår således af øvrige oplysninger på siden.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager revisionsprotokollatet til efterretning og underskriver efterfølgende.

Godkendelse af årsrapport 2021

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

Årsrapportens generelle opbygning følger skabelon som Uddannelses- og Forskningsministeriet udsendte i efteråret 2021. Skabelonen er obligatorisk at anvende for universiteterne. Årsrapportens ledelsesberetning er som noget nyt bygget op om strategiens fem centrale prioriteter. I tråd med bestyrelsens ønske indeholder årsrapporten et afsnit om ligestilling og diversitet, herunder den vedtagne Gender Equality Plan og Handlingsplan for kønsdiversitet i CBS' ledelse.

Til at supplere årsregnskabet i årsrapporten er vedlagt et notat, der gennemgår årsresultatet for 2021 i detaljer.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender årsrapporten og underskriver efterfølgende.
- Bestyrelsen tager notatet om årsresultat til efterretning.

Bilag:

7.1 Revisionsprotokollat

7.2 CBS' årsrapport 2021

7.3 Årsresultat 2021

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022

Copenhagen Business School (CBS)

Revisionsprotokollat af 23. marts 2022

Årsregnskab 2021

Indholdsfortegnelse

Symboler

1. Konklusion på den udførte revision i årets løb
 2. Forhold af væsentlig betydning for vurdering af CBS' økonomi, regnskabsaflæggelse og forvaltning
 3. Risikovurdering og fokusområder
 4. Aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring og internt kontrolmiljø)
 5. Løn- og ansættelsesforhold
 6. Andre forhold
- Bilag 1 - Samarbejde mellem CBS, Rigsrevisionen og Deloitte
- Bilag 2 - Plan for forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision



Symboler

Symbolforklaring



Juridisk-kritisk revision (SOR 6)



Forvaltningsrevision (SOR 7)



Risiko eller forhold, der har væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten og kræver ledelsens omgående bevågenhed



Ingen væsentlige kommentarer, men anbefalinger eller observationer, der har ledelsens bevågenhed, for at imødegå risici eller områder/oplysninger, som bør have bestyrelsens opmærksomhed



Ingen væsentlige eller kritiske kommentarer

Indledning og opsummering 1/2

Vi har afsluttet revisionen af årsregnskabet for CBS for 2021 og opsummerer vores observationer i dette revisionsprotokollat

Revisionsstrategi

Deloitte har gennemført revisionen i henhold til en revisionsstrategi med fokus på områder med risiko for væsentlige fejl i årsregnskabet.

Revisionsomfanget for 2021 er fastsat ud fra det forventede resultat for 2021. Omfanget er revurderet på baggrund af årets realiserede resultater, uden det har givet anledning til ændringer.

Væsentlighedsniveau

I den finansielle revision af årsregnskabet har vi fastsat det overordnede væsentlighedsniveau til 25 mio.kr., hvilket samtidigt medfører, at vi vil rapportere eventuelle fejl noteret i forbindelse med revisionen, som overstiger 5% (1,24 mio.kr.).

Vi vil her fremlægge vores årsafslutningsprotokollat for 2021-revisionen for bestyrelsen. Vi gør opmærksom på følgende hovedbudskaber i protokollatet:

1 Årets resultat

Årets resultat er 29,4 mio.kr. højere end forventet i det oprindelige budget. Sammenholdt med 2020 er resultat 30,3 mio. kr. lavere i 2021, hvor de væsentligste forskydninger er stigende lønomkostninger. VIP-udgifter er steget med 7,3% (33,3 mio.kr.) som følge af CBS' rekrutteringsplan med henblik på at styrke CBS' forskningsbase og kvaliteten af de forskningsbaserede uddannelser. TAP-udgifter er steget med 5,3% (19,9 mio.kr.), primært grundet konkrete strategiske tiltag besluttet på bestyrelsesniveau. Stigningen skyldes henholdsvis sædvanlig lønindeksering samt forøgelse af antal TAP'er til at understøtte stigningen i administrationen forbundet med højere VIP'er. Derudover har 2021 været påvirket af fortsat coronanedlukning, der har medført, at en række aktiviteter ikke har kunnet gennemføres som planlagt i budgettet, hvorfor der ikke er realiseret omkostninger hertil. Sammenholdt med 2020 er indtægterne 22 mio. kr. højere, hvor de væsentligste forskydninger skyldes højere STÅ (7 mio. kr.), øget bevilling til basisforskningsmidler (5 mio. kr.) og øget indtægter fra eksternt finansieret forskning og tilskudsfinansierede aktiviteter (9 mio. kr.).

2 Takst 1

I den politiske aftale af 22. januar 2022 "En ny reformpakke for dansk økonomi" er det besluttet at videreføre takst-1-forhøjelsen i 2022. Denne forhøjelse vil betyde en takstforhøjelse på ca. 50 mio.kr. årligt til primært CBS' samfundsvidenskabelige uddannelser. Dette betyder, at CBS alt andet lige kan fastholde kvaliteten af de berørte uddannelser.

3 Revision af processer og interne kontroller

Vi har foretaget gennemgang af CBS' kontrolmiljø og regnskabsprocesser samt generelle it-kontroller, som ikke har givet anledning til bemærkninger. Deloitte har i samarbejde med CBS udarbejdet modenhedsvurdering af det interne kontrolmiljø som led i en præcisering af det samlede kontrolmiljø med inspiration fra Økonomistyrelsens vejledning. Det er vores vurdering, at CBS' forretningsgange, interne kontroller og generelle it-kontroller medvirker til at sikre et forsvarligt grundlag for udarbejdelsen af årsregnskabet. Enkelte forbedringsforslag til de generelle it-kontroller om brugeradministration er omtalt på side 356.

Indledning og opsummering 2/2

Vi har afsluttet revisionen af årsregnskabet for CBS for 2021 og opsummerer vores observationer i dette revisionsprotokollat

4 Lønafdelingen

CBS har i 2021 og 2022 oplevet udfordringer med flere længerevarende sygemeldinger i lønafdelingen, som har betydet, at CBS har rekvireret ekstern assistance for at få lønafdelingen til at klare de daglige opgaver.

CBS har på baggrund af udfordringerne vurderet, at det fremadrettet vil være hensigtsmæssigt at nedlægge en række stillinger og udlicitere lønadministrationen til Statens Administration for at reducere personafhængigheden og reducere risikoen for fejl ved at indgå i den centrale kvalitetskontrol.

CBS og Statens Administration har indgået aftale om varetagelse af lønadministrationen for CBS fra midten af marts 2022, hvilket forventes at give en stabilitet i CBS' lønadministration.

Vi har ikke konstateret væsentlige fejl som følge heraf.

5 SOR (standarderne for offentlig revision)

Som led i vores revision har vi udført juridisk-kritisk revision i henhold til SOR 6 og forvaltningsrevision i henhold til SOR 7. Standarderne er opdateret med virkning fra 2021.

Udvalgte SOR-emner for 2021-revisionen er følgende:

Juridisk-kritisk revision – plantemaer:

- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner
- Gennemførelse af salg (Indtægtsdækket virksomhed)
- Gennemførelse af indkøb.

Forvaltningsrevision – plantemaer:

- Aktivitets- og ressourcestyring
- Mål- og resultatstyring.

Vi har i henhold til definitionerne i SOR med høj grad af sikkerhed konkluderet, at dispositioner inden for de undersøgte emner er i overensstemmelse med relevante bestemmelser i bevillinger, love og forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Høj grad af sikkerhed giver en høj sikkerhed, men ikke en absolut sikkerhed for, at reglerne er overholdt.

6 Fælles kontoplan og regnskabsparadigme

CBS har i forbindelse med overgangen til fælles kontoplan i 2021 samt implementering af ny årsrapportskabelon for 2021 modtaget to dispensationer fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen. CBS begrundet anmodningen om dispensation med det sene tidspunkt for udmelding af den endelige årsrapportskabelon og den forøgede risiko for fejl som følge af det ekstra behov for ressourcer og manuelle processer.

CBS har modtaget dispensation fra at indarbejde formålsdimensionen i bogføringen for 2021 samt en delvis dispensation fra at anvende årsrapportskabelonen, herunder bl.a. opstilling af formålsfordelte omkostninger i resultatopgørelse for 2021.

CBS har omtalt implementeringen i årsrapporten i overensstemmelse med styrelsens krav.

1. Konklusion på vores revision

Vi afgiver en revisorerklæring uden forbehold, fremhævelser eller andre rapporteringsforpligtelser

Vi har afsluttet vores revision af årsregnskabet for CBS for 2021, som ledelsen har udarbejdet, og afgivet en revisorerklæring uden forbehold eller fremhævelse af forhold i regnskabet eller ved revisionen.

Vi har forespurgt ledelsen om eventuelle begivenheder indtruffet efter balancedagen samt gennemgået månedsluk pr. 28. februar 2021. Vi har intet at rapportere.

Vi har ikke konstateret væsentlige ikke-korrigerede fejl.

I henhold til IESBA's retningslinjer for revisorers etiske adfærd og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, kan vi erklære, at vi opfylder lovgivningens krav til uafhængighed, og at vi under vores revision har modtaget alle de oplysninger, vi har anmodet om.

Vi betragter med vores påtegning revisionen af årsregnskabet for 2021 som afsluttet. Rigsrevisionen kan dog tage spørgsmål vedrørende dette og tidligere regnskabsår op til yderligere undersøgelser. I den forbindelse kan der fremkomme nye oplysninger, som kan give anledning til, at konkrete forhold, der er behandlet ved påtegningen, bliver vurderet på ny.

Konklusion på finansiell revision

Årsregnskabet udviser følgende:

t.kr.	2021	2020
Resultat	49.408	79.679
<i>Uddannelsesomkostninger</i>	<i>601.127</i>	<i>569.968</i>
<i>Forskningsomkostninger</i>	<i>432.436</i>	<i>417.350</i>
Aktiver	1.552.911	1.590.545
Egenkapital	500.246	450.839

Hvis bestyrelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden forbehold eller fremhævelser af forhold i regnskabet eller ved revisionen.

Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen, hoved- og nøgletal og målrapporteringen (herefter benævnt ledelsesberetningen) for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision, samt at den er udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler. Vi har ikke fundet fejlinformation i ledelsesberetningen og vil bekræfte dette i vores udtalelse herom.

Økonomisk udvikling og going concern

Årets resultat er 29,4 mio.kr. højere end forventet i det oprindelige budget. CBS' budget var forbundet med en række usikkerheder, herunder om COVID-19 fortsat ville påvirke aktiviteten i efteråret 2021. Afvigelsen mellem det realiserede resultat og det budgetterede kan primært henføres til lavere driftsomkostninger. CBS havde oprindeligt forventet en stigning i driftsomkostninger i forhold til 2020, dog har 2021 været præget af COVID-19-restriktioner, hvorfor niveauet af driftsomkostninger ikke steg som forventet. Især konferencer og tjenesterejser er påvirket af restriktionerne i 2021.

CBS har en egenkapital på 500 mio. kr. svarende til 31% af omsætningen, som giver et økonomisk råderum til at øge strategiinvesteringerne, og herunder yderligere at øge den strategiske kapacitetsopbygning af CBS' videnskabelige stab med henblik på at styrke kvalitet i uddannelse såvel som forskning.

Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Revisionen har omfattet aktivitets- og ressourcestyring, mål- og resultatstyring, løn og ansættelsesmæssige dispositioner, gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed) samt gennemførelse af indkøb. Vi har afgivet udtalelse om, at den foretagne revision ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger.

Vi har i henhold til definitionerne i SOR med høj grad af sikkerhed konkluderet, at dispositioner inden for de undersøgte områder er i overensstemmelse med relevante bestemmelser i bevillinger, love og forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Høj grad af sikkerhed giver iht. SOR en høj sikkerhed, men ikke en absolut sikkerhed, for, at reglerne er overholdt.

1.1 Ledelsens påtegninger

Oversigt over og bemærkninger til ledelsens påtegninger

Vi har i forbindelse med vores revision udført revisionshandlinger i overensstemmelse med gældende love og revisionsstandards vedrørende ledelsens påtegninger på årsrapporten, ledelsens regnskabserklæring og besvigelser.

Vi gør opmærksom på, at vi ikke under vores revision har identificeret fejl i årsregnskabet som følge af besvigelser/regnskabsmanipulation eller misbrug af institutionens aktiver.

Ledelsespåtegning

Ledelsen skal iht. lovgivningen afgive en påtegning på årsrapporten, hvori det bekræftes, at:

- årsrapporten er blevet godkendt.
- årsregnskabet i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler, herunder at målopstillingen og målrapporteringen er fyldestgørende.
- årsrapporten indeholder en ledelsesberetning og målrapportering, som indeholder en retvisende redegørelse og de relevante forhold, og at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med love og andre forskrifter mv.
- der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler, der er omfattet af årsrapporten.

Direktionens regnskabserklæring

Som led i revisionen har direktionen afgivet en regnskabserklæring over for os vedrørende årsregnskabet for 2021. Direktionen har bl.a. bekræftet, at:

- statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår, og at tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler.
- CBS' forvaltning vurderes at være tilrettelagt i overensstemmelse med principperne for god offentlig økonomistyring og sikrer, at CBS er sparsommelig, produktiv og effektiv.
- CBS efter ledelsens opfattelse har overholdt lovgivningen, og at forvaltningen har været økonomisk hensigtsmæssig.

Endvidere har direktionen erklæret, at fejl, der er konstateret under revisionen, er rettet i årsregnskabet.

Forespørgsler om besvigelser

Det er ved lov pålagt os at indhente udtalelser fra den daglige og øverste ledelse om eventuelle konstaterede eller formodede besvigelser eller fejlinformationer.

Direktionen og bestyrelsen har oplyst over for os, at de ikke har kendskab til besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, ligesom der ikke vurderes at være særlig risiko for væsentlige fejl i CBS' årsregnskab som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af institutionens aktiver.

Vi har drøftet risikoen for besvigelser med bestyrelsen på mødet den 23. marts 2022.

1.2 Ledelsesberetning, målrapportering og anden compliance

Generelt høj kvalitet i ledelsesberetning, målrapportering og overholdelse af gældende lovgivning

Vi har til brug for bestyrelsens overvejelse medtaget visse nærmere informationer om ledelsesberetningen, målrapporteringen og anden compliance.

Vores revision har ikke omfattet ledelsesberetningen i årsrapporten.

Statens regnskabsregler kræver imidlertid, at vi gennemlæser ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision.

Denne gennemlæsning omfatter også en vurdering af, om ledelsesberetningen indeholder de oplysninger, som i henhold til statens regnskabsregler skal indgå i ledelsesberetningen. Vi har desuden som led i forvaltningsrevisionen foretaget gennemgang af resultatmålsrapporteringen.

Vi har kontrolleret, at ledelsen overholder alle pligter i henhold til lovgivningen i relation til statens regnskabsregler.

Vi har kontrolleret, at årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med relevante vejledninger.

Eftersyn af bestyrelsens protokoller og overholdelse af statens regnskabsregler

Vi har foretaget kontrol af, at bestyrelsen overholder de pligter, som den i henhold til lovgivningen er pålagt med hensyn til at oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller mv.

Endvidere har vi påset, at institutionen på alle væsentlige områder overholder statens regnskabsregler.

Indtægtsdækkede virksomhed

Akkumuleret resultat er oplyst korrekt i årsrapporten og er positivt. Nærmere beskrivelse af den udførte revision fremgår senere i rapporteringen.

Rapportering til andre myndigheder og underskriftsforhold

Vi har foretaget kontrol af, at institutionen har foretaget de påkrævede rapporteringer til de respektive myndigheder, og at årsrapporter og revisionsprotokollater er underskrevet af bestyrelse og direktion.

ESG-rapportering

Det er andet år, at CBS rapporterer på ESG-nøgletal i årsrapportens ledelsesberetning med det formål at sætte fokus på samfundsansvar og bæredygtighed.

Vi har for 2021 særskilt kontrolleret de beregnede nøgletal i ledelsesberetningen samt de underliggende metoder herfor, som for de fleste områder er uændrede sammenholdt med metoderne anvendt i 2020. Gennemgangen har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

Forskningsinfrastruktur

CBS overholder EU's regler for statsstøtte og har opgjort deres forskningsinfrastruktur og vurderet, at forskningsinfrastrukturen er accessorisk. Vi har ingen bemærkninger hertil.

Indkøb og strategisk rammekontrakt

CBS har i 2021 fortsat arbejdet på udbygning af rapportering på indkøbsområdet, primært med det formål at overvåge aftaledækningen.

CBS har afrapporteret om status på de 5 aftalte strategiske mål og har redegjort for status på initiativer. CBS og UFM har i december 2021 tiltrådt en ny strategisk rammekontrakt for perioden 2022-2025.

2. Forhold af væsentlig betydning for vurdering af CBS' økonomi, regnskabsaflæggelse og forvaltning

1. Økonomistyring

Vi vurderer samlet set, at CBS' økonomistyring i løbet af 2021 er sket på passende niveau. CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformation er styringsrelevant og baseret på validt datagrundlag.

Grundlaget for CBS' økonomistyring er budgettet for 2021, som udviser et forventet overskud på 20 mio.kr. Q3-prognosen viser et forventet resultat på 52 mio.kr. som følge af stigning i indtægter på ca. 4 mio.kr. og et fald i udgifterne på 28 mio.kr. CBS' budget var forbundet med en række usikkerheder, herunder om COVID-19 fortsat ville påvirke aktiviteten i efteråret 2021.

2. Finansiell strategi

Vi har påset, at CBS har udarbejdet en finansiell strategi, samt vurderet, at denne er udarbejdet i henhold til retningslinjerne fra styrelsen.

3. Eksternt finansierede projekter

I forbindelse med vores revision af de eksternt finansierede projekter og de dertilhørende kontroller har vi konstateret, at listen over projekter, der indgår i den kvartalsvise budgetopfølgning, er ufuldstændig. Dette skyldes, at det er de enkelte projektadministratorer, der har ansvaret for at vedligeholde listen over projekter, herunder tilføje nye projekter til listen. I alt manglede 18 projekter i Q2-budgetopfølgningen. CBS indskærper ved budgetopfølgningen for Q1 2022 og fremadrettet, at alle åbne projekter kommer på listen.

4. Indtægtsdækket virksomhed

CBS har for IDV-projekter ikke fulgt op på lukkede projekter og har dermed ikke opfyldt kravet om efterkalkulationer. Der er i år lukket 2 projekter samt åbnet 2 nye. Det bemærkes, at der er tale om ubetydelige beløb. CBS har indskærpet, at efterkalkulationer udarbejdes ved lukning af IDV-projekter.

Se side 367 for nærmere beskrivelse.

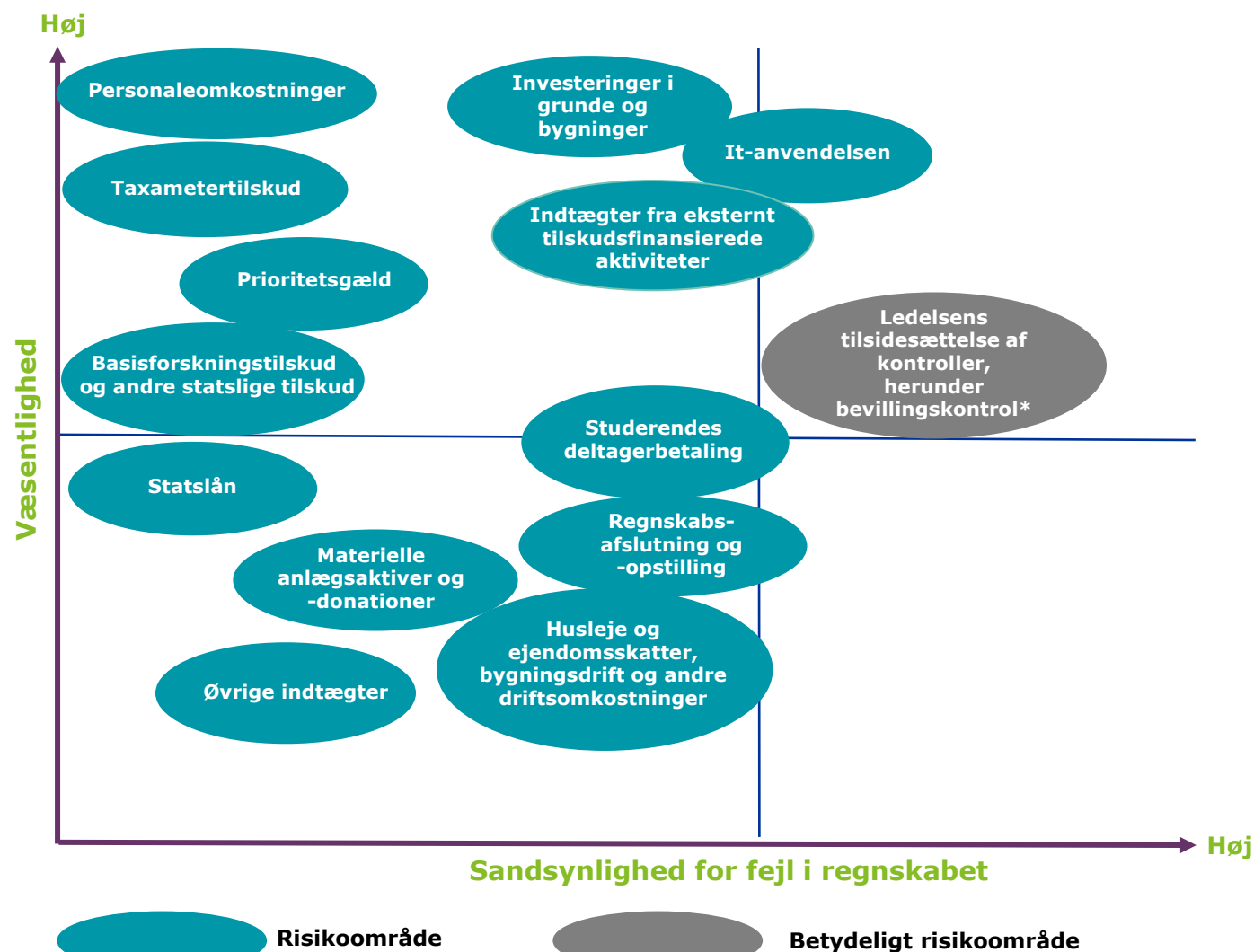
5. Regnskabsaflæggelsesprocessen

Vi har i forbindelse med revisionen gennemgået den af CBS udarbejdede regnskabsinstruks, som blev godkendt af direktionen den 7. december 2021.

Regnskabsinstruksen er i år opdateret som følge af overgang til Navision Stat, IndFak og RejsUd samt på baggrund af Økonomistyrelsens vejledning om udarbejdelse af regnskabsinstrukser. Afsnittet vedr. interne kontroller og risikostyring er nyt og er kommet til som følge af kravet i styrelsens vejledning.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger, og vi konstaterer, at vores anbefalinger under den løbende revision er indarbejdet.

3. Revisionen er tilrettelagt ud fra følgende vurdering af risici



Kvalitet i revisionen er vores førsteprioritet. Vi planlægger og udfører vores revision for at sikre, at vi har fokus på de væsentligste og mest risikofyldte forretningsmæssige og administrative områder, der er af betydning for årsregnskabet.

Væsentlighedsniveauet er fastsat for at kunne prioritere revisionsindsatsen mod områder, hvor der er risiko for væsentlige fejl.

Risikovurderingen er drøftet med CBS' ledelse, der er enige i det overordnede risikobillede.

*** Ledelsens tilsidesættelse af kontroller (foruddefineret risiko i internationale revisionsstandards)**

Der er risiko for, at ledelsen ved brug af sin autoritet kan tilsidesætte det interne kontrolmiljø, eksempelvis gennem manuelle posteringer, med henblik på at begå besvigelser. Risikoen er indplaceret i risikobilledet til venstre.

Interne kontroller

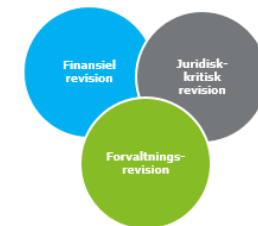
Interne kontroller og overvågning af interne kontroller har stigende fokus fra Økonomitstyrelsen og øvrige tilsynsmyndigheder.

Forvaltningsrevision

Fremgår af særskilte slides.

4.1 Betydelige risici og fokusområder ved revisionen

Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS



(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Bemærkninger fra den udførte løbende
Ledelsens tilsidesættelse af kontroller (formodet risiko) (F)	Der er en formodet betydelig risiko for, at ledelsen tilsidesætter det interne kontrolmiljø mhp. at begå besvigelser	Tværgående	●	Vi har ikke identificeret fejl eller mangler, som følge af ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Vores udførte revision har ikke givet anledning til bemærkninger.
Omkostninger er i forkert regnskabsperiode (F) Bevillingskontrol (FV)(JK)	Omkostninger indregnes ikke på det reelle afholdelsestidspunkt	Omkostninger	●	Vi har konstateret, at CBS har tilrettelagt kontroller, der sikrer indregning i korrekt periode. Vores udførte revision har ikke givet anledning til bemærkninger.
Indtægter fra eksternt tilskudsfinansierede aktiviteter indregnes med for højt beløb (F)(JK)	Der er afholdt omkostninger på projekterne, der ikke er tilskudsberettigede eller i forkert periode	Eksternt finansierede projekter	●	CBS har etableret kontroller på området, der sikrer korrekt indregning. I forbindelse med revisionen har vi konstateret en kontrolsvaghed i forbindelse med CBS' kvartalsvise budgetopfølgning. Vi henviser til side 379 for revisionen af eksternt finansierede projekter.
It-miljøet sikrer ikke i alle væsentlige henseender rigtig regnskabsrapportering (F)(JK)(FV)	Der er risiko for, at der ikke er sikret fornødne generelle it-kontroller til at mitigere risici for fejl	Tværgående	●	CBS har i al væsentlighed tilrettelagt passende kontroller på it-området på trods af implementering af nyt ERP-system. Vi anbefaler dog fokus på rettighedstildeling. Vi henviser til side 356 for revisionen af generelle it-kontroller.

4.1.1 Besvigelsesrisiko

Forespørgsler om besvigelsesrisiko har ikke givet anledning til særskilte revisionsrisici

Vi udfører vores revision med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed, men ikke absolut sikkerhed for, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser (tilsigtet) eller fejl (utilsigtet).

Ledelsen har orienteret os om, at der ikke er identificeret eller indberettet væsentlige forhold frem til underskrivelsen af årsregnskabet.

Vi har drøftet overvejelserne om besvigelser med den administrative ledelse på møder i forbindelse med den løbende revision og med direktør, rektor og bestyrelsesformanden den 21. februar 2022

Vi vil også drøfte overvejelserne om besvigelser med bestyrelsen på mødet den 23. marts 2022.

Drøftelser med ledelsen om risikoen for besvigelser

Vi har med bestyrelsesformandsskabet og den administrative ledelse drøftet risikoen for, at CBS' regnskab indeholder væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser.

Formålet er at opnå en bedre forståelse af ledelsens vurdering af risiciene forbundet med besvigelser samt at opnå kendskab til de kontrolforanstaltninger, der er opsat for at imødegå disse risici.

Ledelsen har over for os bekræftet, at den ikke har kendskab til besvigelser i årets løb, ej heller til igangværende undersøgelser af formodede besvigelser.

Bestyrelsens kendskab til besvigelser

Bestyrelsen bekræfter ved at underskrive dette protokollat:

- at bestyrelsen er bekendt med sit ansvar for udformning og implementering af interne kontroller til at forebygge og opdage besvigelser og er bekendt med, at universitetet har etableret funktionsadskillelse på alle områder.
- at der efter bestyrelsens vurdering ikke er særlig risiko for besvigelser (regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver), herunder fejl i årsregnskabet som følge af besvigelser.
- at bestyrelsen ikke har kendskab til oplysninger om besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, som kan have involveret ledelsen eller medarbejdere, og som kan have væsentlig betydning for årsregnskabet.

4.1.2 Nærmere oplysninger om betydelige revisionsrisici

Ledelsens tilsidesættelse af kontroller (formodet risiko) – ingen observationer

Risiko

Ledelsens tilsidesættelse af kontroller udgør ifølge ISA 240 altid en betydelig risiko. I dette afsnit beskriver vi de specifikke områder, der medfører risiko for tilsidesættelse.

Vi har udført revisionshandlinger for at identificere eventuelle tilfælde af ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Vi beskriver i dette afsnit de handlinger og de områder, vi har haft fokus på.

Observationer

Vi har ingen observationer vedrørende ledelsens tilsidesættelse af kontroller.

Konklusion

Vi har ikke identificeret fejl eller mangler som følge af ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Vores udførte revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Vores revisionsmæssige reaktion og væsentlige observationer

En ledelse indtager generelt set en stilling, hvor det er muligt for den at begå besvigelser, fordi den kan manipulere regnskabsmaterialet og udarbejde manipulerede regnskaber ved at tilsidesætte kontroller, der ellers synes at fungere effektivt. Incitamentet kan være til stede, idet ledelsens aflønning består af et variabelt element.

Vi har drøftet dette med medlemmer af ledelsen og andre. Vi har overvejet muligheden for manglende neutralitet i regnskabsmæssige vurderinger og skøn, herunder analyseret væsentlige regnskabsmæssige skøn som fx test af feriepengehensættelse, brugstider på anlægsaktiver, hensættelser i relation til retssager og opgørelse af reetablering af indretning af lejede lokaler ved fraflytning.

Vi har vurderet interne kontroller for årsafslutnings- og rapporteringsprocessen. Vi har derudover testet posteringer og kontroller for betydelige usædvanlige transaktioner.

Vi har for at imødegå risikoen testet posteringer omkring balancedagen og regnskabsafslutningen, idet erfaringen viser, at risikoen for tilsidesættelse er mere sandsynlig i denne periode.

Usædvanlige transaktioner

Der har i løbet af året ikke været usædvanlige transaktioner.

4.2 Institutionernes anvendelse af obligatoriske regnskabsdimensioner

Forretningsgange og processer

Risiko

Der er risiko for, at CBS ikke har forretningsgange, processer og kontroller, der sikrer, at den fælles kontoplan er implementeret, og at de obligatoriske regnskabsdimensioner anvendes.

Observationer

Vi har ikke konstateret mangler i CBS' tilrettelagte forretningsgange, processer og kontroller til opfyldelse af registrering efter UFM's fælles kontoplan og regnskabsdimensionerne og fundet, at disse bidrager til, at de obligatoriske regnskabsdimensioner anvendes. Det er vores vurdering, at ledelsen har passende fokus på at følge de obligatoriske regnskabsdimensioner.

Formål

Formålet er, at vi som led i revisionen af årsregnskabet - i tillæg til de krav, som følger af revisionsbekendtgørelsen - gennemfører en revision omfattende handlinger vedrørende de obligatoriske dimensioner for registrering af indtægter og omkostninger. Vores revision er udført ved test af de på institutionen tilrettelagte forretningsgange og kontroller for at efterleve kravene i UFM's konterings- og fordelingsvejledning samt ved stikprøvevise kontroller af registreringernes rigtighed på de enkelte dimensioner.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange, processer og kontroller for, at de obligatoriske regnskabsdimensioner anvendes, herunder at der er processer for implementeringen af den fælles kontoplan. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af påvirkningen på de forretnings-mæssige beslutninger, der kan være truffet på baggrund af den foretagne registrering. Gennemgangen af konteringer er endvidere tilrettelagt ved analytiske handlinger og stikprøver.

Omfang

Revisionen har bl.a. omfattet en vurdering af, hvorvidt:

- institutionen har tilrettelagt og beskrevet forretningsgange for registrering på de 4 obligatoriske dimensioner i institutionens regnskabsinstruks.
- forretningsgangene som minimum indeholder processer for registrering på dimensionerne: art, virksomhedstype (delregnskab), sted og formål og processer for anvendelse af den model for formålsfordeling, som fremgår af UFM's konterings- og fordelingsvejledning, kapitel 6.
- beskrivelsen i anvendt regnskabspraksis er fyldestgørende
- om der er tilrettelagt kontroller, der sikrer, at forretningsgangene følges herunder ledelsestilsyn.
- registreringerne på de fire obligatoriske dimensioner er sket efter ensartede principper fra år til år.

Observationer

Vi har ikke konstateret mangler i CBS' tilrettelagte forretningsgange, processer og kontroller til opfyldelse af registrering efter UFM's fælles kontoplan og regnskabsdimensionerne, og at disse bidrager til, at de obligatoriske regnskabsdimensioner anvendes.

Det er vores vurdering, at ledelsen har passende fokus på at følge de obligatoriske regnskabsdimensioner.

CBS har i forbindelse med overgangen til fælles kontoplan i 2021 samt implementering af ny årsrapportskabelon for 2021 modtaget to dispensationer fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen. CBS har modtaget dispensation fra at indarbejde formålsdimensionen i bogføringen for 2021 samt en delvis dispensation vedr. anvendelse af årsrapportskabelonen, herunder bl.a. opstilling af formålsfordelte omkostninger i resultatopgørelse for 2021.

Vores revision af de obligatoriske regnskabsdimensioner har ikke givet anledning til kritiske bemærkninger eller væsentlige bemærkninger/anbefalinger.

4.3 Generelle it-kontroller for administrativ it

Baseret på årets it-revision er det vores vurdering, at de generelle it-kontroller, som CBS varetager, i det væsentlige har været hensigtsmæssigt udformet og opretholdt.

Som led i vores revision i årets løb har vi testet generelle it-kontroller inden for udvalgte områder, systemer og databaser for at vurdere, om kontrollerne understøtter det etablerede kontrolmiljø for regnskabsaflæggelsen.

Scope for vores revision af generelle it-kontroller for 2021 har været følgende:

- STADS
- Navision Stat
- SLS
- IndFak2

Konklusion

Det er vores vurdering, at der ikke er mangler eller svagheder i de generelle it-kontroller, der har væsentlig betydning for regnskabsaflæggelsen for så vidt angår de områder, hvor vi har det revisionsmæssige ansvar.

Vores opfattelse af jeres generelle it-kontroller

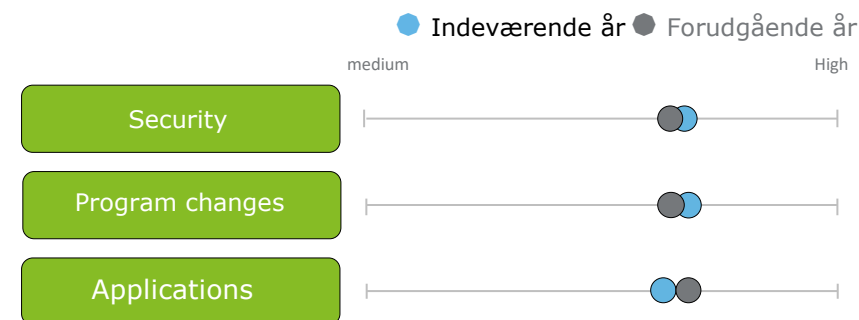
Generelle it-kontroller er de kontroller, som ledelsen har etableret i og omkring virksomhedens væsentlige it-platforme med henblik på at opnå en velkontrolleret og sikker it-anvendelse og dermed understøtte en pålidelig databehandling i it-baserede forretningsprocesser.

Som led i revisionen af CBS har Deloitte revideret den del af de generelle it-kontroller, som vi vurderer relevante for aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, og som er i overensstemmelse med de lovgivningsmæssige krav. Vores revision er ikke specifikt rettet mod at afdække brud på persondataforordningen (GDPR).

Formålet har været at vurdere, om ovennævnte generelle it-kontroller dels er udformet på en hensigtsmæssig måde, og dels opretholdes og dokumenteres som tilsigtet for regnskabsåret.

På baggrund af årets it-revision er det vores vurdering, at de generelle it-kontroller, som CBS varetager, i det væsentlige har været hensigtsmæssigt udformet og opretholdt.

Det er væsentlig at bemærke i følgende figur, at vi vurderer, at CBS er lykkedes med at opnå et højt niveau inden for sine generelle it-kontroller.



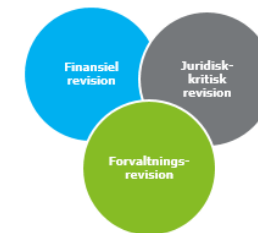
Anbefalinger

Vi har identificeret følgende forbedringsområder: Den etablerede procedure for periodisk revurdering af brugerrettigheder i SLS bør forbedres for at sikre, at gennemgang af brugere dokumenteres.

Vi har udarbejdet en særskilt rapport om de generelle it-kontroller, som er blevet fremsendt til de it-ansvarlige og den daglige ledelse, som er bekendt med ovenstående. Ledelsen har oplyst, at brugerne i SLS bliver gennemgået minimum to gange om året, hvor gennemgangen desværre ikke er blevet dokumenteret, hvorfor ovenstående figur viser en mindre tilbagegang på *Applications*. Ledelsen oplyser, at brugergennemgangen fremadrettet vil blive dokumenteret i ControlManager hvorefter vi forventer, at CBS har afhjulpet den mindre tilbagegang vi har konstateret i 2021.

5 Andre væsentlige revisionsområder (udvalgte)

Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS

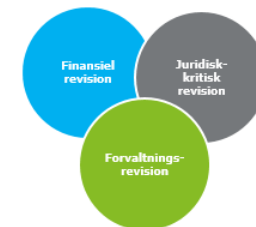


(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)	Bemærkninger fra den udførte revision
Personaleomkostninger udbetales med forkert beløb (F)(JK)	Der er risiko for, at CBS udbetaler lønninger, der ikke er i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer	Personale-omkostninger	 Vi har ikke i forbindelse med vores stikprøvevise revision konstateret tilfælde, hvor CBS har udbetalt løn, der ikke er i overensstemmelse med gældende regler m.m.
Funktions- og kvalifikationstillæg (F)(JK)	Der er risiko for, at CBS' fastsættelse af løntillæg ikke er sket ud fra dokumenterede økonomiske vurderinger, hvis et tillæg kan fastlægges af nærmeste leder uden konkrete rammer for tillæggets størrelse	Personale-omkostninger	 Vi har ikke i forbindelse med vores stikprøvevise revision konstateret tilfælde, hvor CBS har udbetalt funktionstillæg, kvalifikationstillæg eller engangsvederlag, der ikke er i overensstemmelse med gældende regler m.m.
Feriepengeforpligtelse	Der er risiko for, at feriepengeforpligtelsen ikke er indregnet i henhold til Økonomi-styrelsens retningslinjer, eller at beregningsgrundlaget indeholder en væsentlig fejl	Feriepengeforpligtelse	 Vi har i forbindelse med vores revision af feriepengeforpligtelsen kontrolleret det underliggende beregningsgrundlaget og metoden, uden at det har givet anledning til væsentlige bemærkninger. CBS har i juli 2021 betalt skyldige indefrosne feriemidler til Feriefonden med undtagelse af en mindre del af forrentningen, som forventes indbetalt, når disse opkræves fra Feriefonden i 2022.
Uddannelsestilskud- og forskningsaktiviteter indregnes i forkert periode eller med forkert beløb (F)	Der er uoverensstemmelse mellem finanslovstilskud og indregnet tilskud i regnskabet	Taxameter-, basisforsknings- og andre statslige tilskud	 Vi har gennemgået indregning af uddannelse- og forskningsaktiviteter, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

5 Andre væsentlige revisionsområder (udvalgte) - fortsat

Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS

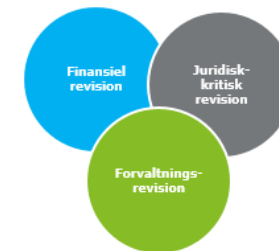


(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Bemærkninger fra den udførte revision
Gennemførelse af indkøb (JK)	Der er risiko for, at CBS ikke følger retningslinjerne for gennemførelse af indkøb	Tværgående	●	Vi har konstateret, at CBS gennemfører indkøb i overensstemmelse med gældende retningslinjer. CBS har etableret hensigtsmæssige retningslinjer for overholdelse af indkøbsaftaler, tilbudsloven og EU's udbudsdirektiver.
Årsrapporten bliver behæftet med fejl ifm. dens udarbejdelse (F)(JK)	Der er risiko for, at CBS ikke opstiller årsregnskabet iht. gældende lovgivning og vejledninger, samt at der sker fejl ifm. opstilling eller layoutproces	Tværgående	●	Vi har gennemgået regnskabsudarbejdelsesprocessen og fået bekræftet, at processen i al væsentlighed er uændret fra tidligere år, selvom der i 2021 er kommet nyt regnskabsparadigme. CBS har opdateret regnskabsinstruksen i december 2021. Vi har ikke observeret væsentlige ændringer i de grundlæggende forretningsgange.
Aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring) (FV)	Der er risiko for, at CBS ikke i tilstrækkeligt omfang sikrer den fornødne økonomistyring	Tværgående	●	Vi har konstateret, at CBS har udarbejdet beskrevne forretningsgange, og at der løbende rapporteres om økonomi til dispositionsberettigede. Der henvises til side 362-363 for en vurdering af modenheden i økonomifunktionen.

5 Andre væsentlige revisionsområder (udvalgte) - fortsat

Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i CBS



(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (FV) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Bemærkninger fra den udførte revision
Mål- og resultatstyring (FV)	Der er risiko for, at CBS' rapportering om mål- og resultatstyring ikke er i overensstemmelse med de faktisk opsatte mål og realiserede resultater	Tværgående	●	Det er vores vurdering, at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge de i den strategiske rammekontrakt opsatte mål. Vi henviser til nærmere beskrivelse i afsnit 6.2.
Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed) (JK)	Der er risiko for, at der er gennemført aktiviteter, som ikke er i overensstemmelse med reglerne for indtægtsdækket virksomhed, herunder at det akkumulerede resultat (egenkapital) er negativt i mere end 3 år.	Eksterne tilskuds-aktiviteter	●	CBS har beskrevet forretningsgange for gennemførelse af den indtægtsdækkede virksomhed. Aktiviteten har et yderst begrænset omfang i forhold til de samlede aktiviteter. Vi har ved vores revision konstateret, at der ikke var fulgt op på 2 lukkede projekter og dermed ikke opfyldt krav om efterkalkulationer. Se side 367 for nærmere beskrivelse.

Forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision

6. Forvaltningsrevision og sammenhæng med finansiel revision (konklusioner)

Revisionen foretages i overensstemmelse med Internationale revisionsstandards, Standarderne for Offentlig Revision (SOR), vedtægter og andre regler.

Revisionen er tilrettelagt med henblik på at sikre, at årsregnskabet giver et korrekt billede af aktiver, passiver og finansielle stilling på balancedagen samt resultatet af universitetets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret i overensstemmelse med statens regnskabsregler.

Ved juridisk-kritisk revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed for udvalgte emner, om de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Udvalgte emner i 2021:

- Gennemførelse af indkøb
- Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)*
- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner*

Ved forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de undersøgte systemer, processer eller dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de områder, der er omfattet af regnskabet.

Udvalgte emner i 2021:

- Aktivitets- og resursestyring*
- Mål- og resultatstyring*

Emner inden for juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision revideres kun, såfremt de er relevante for universitetet. Alle relevante emner skal revideres over en 5-årig periode.

SOR 7 Forvaltningsrevisioner God offentlig økonomistyring og forvaltning:

- Aktivitets- og ressourcestyring**
- Mål- og resultatstyring**
- Styring af offentlige indkøb
- Budgetstyring af flerårige investeringsprojekter
- Styring af offentlige tilskudsordninger



Konklusion på de udvalgte områder:

- **Aktivitets- og resursestyring*:** Vi har konstateret, at der er etableret tilstrækkelige forretningsgange og interne kontroller til at sikre, at ledelsen får relevante informationer, samt at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge økonomistyringen.
- **Mål- og resultatstyring*:** Vi har konstateret, at der er etableret målinger, der sikrer, at der rapporteres om de indikatorer, CBS har fastsat for at støtte opfyldelsen af den strategiske rammekontrakt. Det er vores vurdering, at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge de i rammekontrakten opsatte mål.
- Vi har ikke konstateret indikationer på manglende sparsommelighed, produktivitet eller effektivitet

SOR 6 Juridisk-kritiske revisioner Overholdelse af love og regler

- Gennemførelse af indkøb**
- Styring af offentlig indkøb
- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner**
- Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)**
- Opkrævning af gebyrer
- Tildeling af tilskud
- Rettighedsbestemte overførsler



Konklusion på de udvalgte områder:

- **Gennemførelse af indkøb:** Vi har konstateret, at CBS gennemfører indkøb i overensstemmelse med gældende retningslinjer. CBS har etableret hensigtsmæssige retningslinjer for overholdelse af indkøbsaftaler, tilbudsloven og EU's udbudsdirektiver.
- **Gennemførelse af salg*:** Konklusionen på den i 2021 udførte revision er, at CBS har passende ledelsesmæssig fokus på den indtægtsdækkede virksomhed.
- **Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner*:** Konklusionen på den i 2021 udførte revision er, at CBS har procedurer for kontrol af oprettelser af nye medarbejdere samt for kontrol af udbetaling af engangsvederlag og tildeling af engangsvederlag og funktionstillæg.
- Vi har ikke konstateret indikationer på væsentlige regelbrud i forbindelse med dispositioner

Forvaltnings-
revision

Juridisk-
kritisk
revision

Finansiel
revision

*Pligtigt område iht. styrelsens retningslinjer

** Udvalgte emner i 2021

6.1 Aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring)

Økonomistyringen foretages på et passende niveau

Risiko

Der er risiko for, at CBS ikke overholder bevillingsregler som følge af en utilstrækkelig aktivitets- og ressourcestyring (økonomistyring)

Vurdering af økonomistyring

Vi har konstateret, at der generelt er passende kontroller vedr. rapportering om og opfølgning på økonomistyringen, herunder at økonomistyringen har passende fokus hos såvel direktion som bestyrelse.

Observationer

Vi har ikke konstateret væsentlige mangler i CBS' tilrettelagte kontrol.

Konklusion

Vi har konstateret, at der er etableret tilstrækkelige forretningsgange og interne kontroller til at sikre, at ledelsen får relevante informationer, samt at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge økonomistyringen.

Formål

Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsen har tilstrækkelig og valid information til rettidigt at træffe velbegrundede beslutninger i forbindelse med aktivitets- og ressourcestyringen.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for økonomistyring, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Gennemgangen har bl.a. omfattet en vurdering af, om:

- der udarbejdes bestyrelsesgodkendte budgetter
- der er faste procedurer for rapportering til ledelse og bestyrelse
- rapporteringen omfatter alle CBS-aktiviteter
- det dokumenteres løbende i referater, at økonomirapporteringen er drøftet i bestyrelse
- centrale kontroller i forbindelse med udarbejdelsen af den løbende økonomirapportering er implementeret og har fungeret effektivt.

Observationer

Grundlaget for CBS' økonomistyring er budgettet for 2021, som blev vedtaget af bestyrelsen pr. 8. december 2020.

Den løbende opfølgning fokuserer på væsentlige ændringer og udvikling i resultatopgørelsen. CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformation er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag, og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med økonomistyringen.

Vi har endvidere observeret, at ledelsen har en særlig fokus på strategiske initiativer. Vi har påset, at CBS har udarbejdet en finansiell strategi samt vurderet, at denne er udarbejdet i henhold til retningslinjerne. Gennemgang af strategien har ikke givet anledning til bemærkninger. Vi har på efterfølgende slide uddybet vores vurdering af det overordnede interne kontrolmiljø.

Vi har dog noteret, at der har været difference i sammenligningstal i Q2-rapporteringen, som følge af at der i 2020-tallene var foretaget nogle justeringer, som ikke fremgik af bogholderiet. Vi har drøftet forholdet og anbefalet, at der fremadrettet laves en fodnote, hvis der sker justering/rettelser til sammenligningstallene.

Vi har på efterfølgende slide uddybet vores vurdering af det overordnede interne kontrolmiljø.

6.1.1 Aktivitets- og ressourcestyring – fortsat (internt kontrolmiljø)

Ud fra vores revision og drøftelser med ledelsen vurderer vi, at det interne kontrolmiljø i CBS er passende

Vi har vurderet CBS' overordnede kontrolmiljø ud fra et antal områder og underliggende principper.

Vi vurderer, at det interne kontrolmiljø er passende.

Der er vores opfattelse, at de forretningsgange, interne kontroller samt regnskabs- og informationssystemerne som helhed, som direktionen har etableret, danner et forsvarligt grundlag for udarbejdelsen af årsrapporten.

	2020	2021 (realiseret)	2021 (budget)
Overskudsgrad	5,50%	3,36%	1,36%
Løn i pct. af indtægter	65,11%	67,75%	67,71%
Løn udvikling VIP fra 2020 – 2021	6%	7%	8%
Løn udvikling øvrige fra 2020 – 2021	(1%)	4%	2%
Årsværk	1.562	1.608	1.613
Løn pr. årsværk	603	619	617
Omk. (ex. løn) i pct. af indtægter	26,56%	26,22%	30,86%

Observationer fortsat

Til venstre er en indhentet nøgletal fra udkast til årsrapporten for 2021, hvoraf den finansielle trend på aktivitets- og ressourcestyring fremgår. Vi bemærker følgende for udviklingen fra 2020 til 2021:

- Overskudsgraden i årsrapporten er faldet fra at udgøre 5,5% til at udgøre 3,36%. Den væsentlig udvikling skyldes primært, at CBS har øget sine lønomkostninger med en større andel end stigningen i indtægterne.
- Lønudviklingen på VIP skyldes, at det har lykkedes CBS via en fokuseret indsats at tiltrække flere til forsknings- og uddannelsesområdet. Det har været en strategi fra ledelsen at styrke forsknings- og uddannelsesområdet, som gøres ved at tiltrække talenter. De samlede lønomkostninger pr. årsværk er på niveau for begge år på henholdsvis 603 og 619.
- Omkostninger (ex. løn) er på niveau med 2020, da det primært er lønomkostningerne, der er steget i år, jf. ovenstående. COVID-19 har i 2021 haft samme effekt på omkostningerne som i 2020 ved hjemsendelser samt ændrede rutiner, og derved også en reduktion i omkostninger relateret til rejser, kantinedrift mv.

CBS arbejder løbende med at omkostningsprioritere for at sikre en høj og faglig opfyldelse af sine formål. Derfor ser vi et skift mellem lønomkostninger til VIP kontra de øvrige lønomkostninger og øvrige omkostninger.

Vores opfattelse af jeres interne kontrolmiljø

Vores revision i løbet af året har til formål at undersøge og vurdere, om CBS rapporteringssystemer, forretningsgange og interne kontroller fungerer forsvarligt.

Formålet hermed er at påse, om der forefindes korrekte, troværdige og rettidige bogholderiregistreringer som grundlag for aflæggelsen af årsregnskabet.

Vores revision i løbet af året og kontroltest er baseret på vores forståelse og vurdering af det interne kontrolmiljø, foretagne interview og gennemgang af udvalgte kontroller.

Vi har bl.a. afholdt møde med ledelsen inden for økonomistyring, hvor procedurer for udarbejdelse af kvartalsrapportering blev gennemgået. Vi har desuden indhentet regnskabsinstruks fra december 2021 og sikret, at der ikke er væsentlige uoverensstemmelser.

Vi vurderer, at CBS har et passende kontrolmiljø, der sikrer, at CBS' rapporteringssystemer, forretningsgange og interne kontroller fungerer forsvarligt.

6.2 Strategisk rammekontrakt (mål- og resultatstyring)

Der er etableret proces for afrapportering om de 5 aftalte strategiske mål

Risiko

Der er risiko for, at CBS' rapportering om mål- og resultatstyring ikke er i overensstemmelse med de faktisk opsatte mål og realiserede resultater. For CBS er de væsentligste områder forankret i en strategisk rammekontrakt, der er indgået med styrelsen, og hvor målrealisering har betydning for universitetets grundtilskud.

Vurdering af interne kontroller

Vi har konstateret, at der generelt er passende kontroller vedrørende rapportering og opfølgning på opsatte mål, herunder at opfølgningen er forankret i såvel direktion som bestyrelse.

Observationer

Vi har ikke konstateret mangler i CBS' tilrettelagte kontrol.

Konklusion

Vi har konstateret, at der er etableret målinger, der sikrer, at der rapporteres om de indikatorer, CBS har fastsat for at støtte opfyldelsen af den strategiske rammekontrakt. Det er vores vurdering, at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge de i rammekontrakten opsatte mål.

Formål

Formålet er at vurdere, om CBS har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at CBS kan rapportere om de mål, der aftalt med UFM i den strategiske rammekontrakt, der løber fra 2018 til 2021, samt at der er fastlagt indikatorer og tilrettelagt procedurer, der understøtter udarbejdelse af en passende rapportering.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for målrapportering, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Revisionen har bl.a. omfattet en vurdering af, om:

- der er fastsat indikatorer for de aftalte strategiske mål
- målinger er baseret på passende dokumentation fra interne og eksterne kilder
- rapporteringen af de enkelte målepunkter er sket i henhold til de opsatte målingskriterier
- omtalen af målopfølgningen er sket i overensstemmelse med den foreliggende dokumentation.

Observationer

CBS har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformationen er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med målstyringen.

CBS har redegjort for status på målsætningerne i den detaljerede statusredegørelse for 2021, og konklusionerne herfra er medtaget i årsrapporten i henhold til bestyrelsens retningslinjer.

Vi har gennemgået CBS' mål- og resultatstyring til underliggende dokumentation for de 5 mål, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

2021 er sidste år i rammekontrakten og ud af de 5 mål vurderer CBS at alle mål er opfyldt.

CBS har for perioden 2022-2025 indgået en ny rammekontrakt, der indeholder følgende mål:

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

6.3 Gennemførelse af indkøb

Etablerede forretningsgange understøtter, at indkøb foretages efter gældende lovgivning

Risiko

Der er risiko for, at CBS ikke følger retningslinjerne for gennemførelse af indkøb.

Vurdering af interne kontroller

Vi har konstateret, at der generelt er passende kontroller og bevågenhed vedrørende gennemførelse af indkøb.

Observationer

Vi har ikke konstateret væsentlige mangler i CBS' tilrettelagte kontrol.

Konklusion

Vi har konstateret, at CBS har udarbejdet indkøbspolitik og retningslinjer på området. Vi har stikprøvet kontrolleret hvorvidt gennemførelse af indkøb følger indkøbspolitikken og retningslinjer, uden at det har givet anledning til bemærkninger.

Formål

Formålet er at vurdere, om CBS gennemfører indkøb i overensstemmelse med de tilrettelagte forretningsgange og interne kontroller.

Afgrænsning

Revisionen omfatter kontrol af om CBS gennemfører indkøb i overensstemmelse med de tilrettelagte forretningsgange og kontroller. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Gennemgangen har bl.a. omfattet en vurdering af, om:

- der er udarbejdet indkøbspolitikker, der definerer arten og omfanget af indkøb.
- der i politikker og forretningsgange er en klar beskrivelse af ansvarsfordelingen i forbindelse med indkøb, herunder hvilke kriterier der ligger til grund for vurdering af fremgangsmåden ved forskellige typer indkøb.
- Indkøb på CBS følger de tilrettelagte forretningsgange, kontroller og indkøbspolitikker, herunder gældende lovgivning

Observationer

Det er vores vurdering, at CBS har etableret tilstrækkelige forretningsgange på området, der understøtter at gennemførelsen af indkøb sker efter gældende lovgivning og i overensstemmelse med de tilrettelagte forretningsgange og indkøbspolitikker.

Vi har på baggrund af CBS' indkøb i 2021 udvalgt stikprøver og kontrolleret at det gennemførte indkøb sker i overensstemmelse med CBS' forretningsgange, herunder at der foreligger udbudsmateriale, samt at valget af leverandør sker på baggrund af en evaluering af de modtagne tilbud, og begrundes ud fra de kriterier, som fastsættes i udbudsmaterialet.

Vores revision har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

6.4 Løn- og ansættelsesforhold

Etablerede forretningsgange understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med gældende praksis

Risiko

Der er risiko for, at CBS udbetaler lønninger, der ikke er i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer.

Vurdering af forretningsgange og interne kontroller

Vi kan konkludere, at CBS har etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med de relevante retsnormer, for så vidt angår de processer, som CBS har ansvaret for.

Observationer

Vi har ikke konstateret væsentlige mangler i CBS' tilrettelagte kontrol.

Konklusion

Konklusionen på den i 2021 udførte revision er, at CBS har procedurer for kontrol af oprettelser af nye medarbejdere samt for kontrol af udbetaling af engangsvederlag.

Formål

Formålet med den samlede revision er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er væsentlige og uopdagede regelbrud (dvs. væsentlige fejl) i de udbetalte lønninger, og at CBS administrerer området i overensstemmelse med gældende retsnormer, herunder at der er tilrettelagt procedurer, der sikrer, at variable løndelev er godkendt og i overensstemmelse med sædvanlig praksis.

Afgrænsning

CBS anvender SLS, og Økonomistyrelsen har ansvaret for, at indrapporterede løndelev er kommet korrekt til udbetaling. Økonomistyrelsen har i ledelseserklæring dateret 12. januar 2022 bekræftet, at Økonomistyrelsen indestår for sikkerheden i systemerne, og at der ikke er forhold af væsentlig betydning for revisionen, hvorfor vores revisioner afgrænses til en vurdering af indrapportering til SLS og behandling af uddata.

Omfang

Revisionen har bl.a. omfattet en vurdering af, om CBS har:

- etableret forretningsgange, der forebygger, at der udbetales løn, der ikke er i overensstemmelse med gældende regler
- etableret procedurer for vurdering af, om lønindplacering er sket ud fra passende dokumentation
- sikret, at variable løndelev som overtid, engangsvederlag, resultatløn mv. kontrolleres inden indrapportering til SLS.

Observationer

Det er vores vurdering, at CBS har etableret forretningsgange, der understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer (praksis), herunder fastsættelse og udbetaling af engangsvederlag, hvor der anvendes faste blanketter, der dokumenterer specificering af præstationerne, samt faste godkendelsesprocedurer.

CBS har i 2021 og 2022 oplevet udfordringer med flere længerevarende sygemeldinger i lønafdelingen, som har betydet, at CBS har hyret ekstern assistance for at få lønafdelingen til at klare de daglige opgaver. CBS har på baggrund af udfordringerne vurderet, at det vil være hensigtsmæssigt at nedlægge en række stillinger og udlicitere lønadministrationen til Statens Administration.

CBS og Statens Administration har indgået aftale om varetagelse af lønadministrationen for CBS fra midten af marts 2022, hvilket forventes at give en stabilitet i CBS' lønadministration. Vi har ikke i forbindelse med vores stikprøvevis revision konstateret tilfælde, hvor CBS har udbetalt funktionstillæg, kvalifikationstillæg eller engangsvederlag, der ikke er i overensstemmelse med gældende regler m.m.

Vi har i forbindelse med vores revision af feriepengeforpligtelsen kontrolleret det underliggende beregningsgrundlaget, metoden og de skønnede restferiedage på 11,5 dage, uden at det har givet anledning til væsentlige bemærkninger. CBS har i juli 2021 betalt skyldige indefrosne feriemidler til Feriefonden med undtagelse af en mindre del af forrentningen, som forventes indbetalt, når disse opkræves fra Feriefonden i 2022.

Der henvises herudover til afsnit 8.3 Løn og gager for nærmere gennemgang af området.

6.6 Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)

Området har begrænset omfang på CBS, og det akkumulerede resultat er positivt

Risiko

Der er risiko for, at der er gennemført aktiviteter, som ikke er i overensstemmelse med reglerne for indtægtsdækket virksomhed, herunder at det akkumulerede resultat (egenkapital) er negativt i mere end 4 år.

Vurdering af forretningsgange og interne kontroller

Vi kan konkludere, at CBS har etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at prissætningen på indtægtsdækket virksomhed sker i overensstemmelse med reglerne herfor.

Observationer

Ingen væsentlige observationer.

Konklusion

Konklusionen på den i 2021 udførte revision er, at CBS har passende ledelsesmæssig fokus på den indtægtsdækkede virksomhed.

Formål

Formålet med revisionen af den indtægtsdækkede virksomhed er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er væsentlige og uopdagede fravigelser af retningslinjerne for indtægtsdækket virksomhed. Herunder særligt at det opgjorte resultat af indtægtsdækket virksomhed er i overensstemmelse med foretagne registreringer, og at det akkumulerede resultat ikke er negativt.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af CBS tilrettelagte forretningsgange og kontroller for indtægtsdækket virksomhed, herunder at der er processer for rapportering til ledelsen. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Revisionen har bl.a. omfattet en vurdering af, om CBS har:

- beskrive forretningsgange for gennemførelse og kontrol med indtægtsdækket virksomhed
- et akkumuleret resultat af den indtægtsdækkede virksomhed, der er positivt.

- forretningsgange, der fastsætter krav til prissætningen af den gennemførte aktivitet som indtægtsdækket virksomhed
- oplyst om omfanget af den indtægtsdækkede virksomhed i regnskabet.

Observationer

Vi har konstateret, at CBS foretager særskilt registrering af indtægtsdækket virksomhed, og at omfanget af den indtægtsdækkede virksomhed alene udgør 0 mio.kr., svarende til 0% af den samlede omsætning, mod 0,01% i 2020.

Det akkumulerede resultat udgør 18.430 t.kr.

Henset til den indtægtsdækkede virksomheds andel af den samlede omsætning har vi for 2 projekter kontrolleret, om disse er behandlet i overensstemmelse med CBS' retningslinjer og forretningsgange.

CBS har for IDV-projekter ikke fulgt op på lukkede projekter og har dermed ikke opfyldt kravet om efterkalkulationer. Der er i år lukket 2 projekter samt åbnet 2 nye. Det bemærkes, at der er tale om ubetydelige beløb. CBS indskærper, at efterkalkulationer foretages ved lukning af IDV-projekter.

6.7 Regnskabsaflæggelsesproces

CBS har hensigtsmæssige processer og interne kontroller til at understøtte regnskabsaflæggelsen

Vi overvejer de processer og interne kontroller, som CBS har implementeret til sikring af et hensigtsmæssigt regnskabsgrundlag for regnskabet. Vi har kontrolleret, at der foreligger et passende grundlag til at identificere og opgøre de nødvendige omklassificeringer mv.

Risici

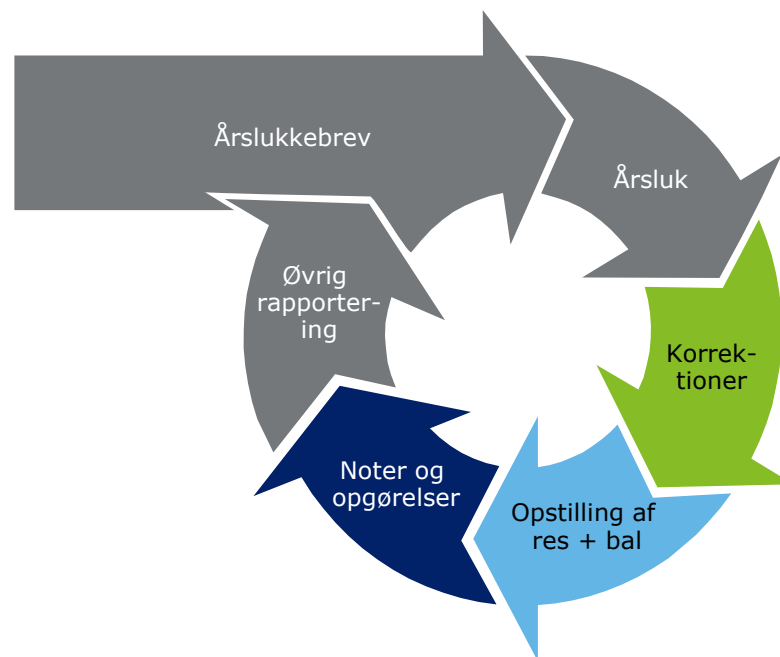
- Risiko for fejl som følge af fejl i egenudviklet regnskabsmodel i Excel
- Risiko for fejl/mangler i forbindelse med layoutprocessen
- Risiko for fejl relateret til manuelle efterposteringer.

Observationer

Vi har ikke konstateret forhold under vores revision af regnskabsopstillingen, og det er vores vurdering, at CBS fortsat har hensigtsmæssige forretningsgange og interne kontroller på området.

Konklusion

Det er vores vurdering, at regnskabet er i overensstemmelse med gældende lovgivning og krav, samt at det er i overensstemmelse med den underliggende bogføring.



Øvrig rapportering

Den øvrige proces omkring årsrapporten, herunder ledelsesberetningen.

Vi har gennemlæst ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision.

Korrektioner

Vi har kontrolleret alle væsentlige efterposteringer (>2 mio.kr.).

Revisionen af korrektioner har ikke givet anledning til bemærkninger.

Opstilling af resultatopgørelse og balance

Regnskabet opstilles ved brug af egenudviklet Excel-rapport og kopieres over i grafisk model.

Vi har kontrolleret sammenhængen til underliggende bogføring samt til endeligt regnskab og valideret formler i Excel-arket.

Andre forhold

6. Andre forhold

Vi skal i forbindelse med vores forpligtelser efter de internationale revisionsstandards redegøre for arten af andre leverede rådgivnings- og erklæringsydelser.

Vi bekræfter, at Deloitte er uafhængige af CBS, og vi vil bekræfte dette igen i vores revisionsprotokollat til årsregnskabet.

Vi bekræfter, at vi under revisionen har modtaget alle de oplysninger, vi har anmodet om.

Vi henviser til <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/audit/articles/Standardvilkar-og-betingelser-revision-koncern.html> om beskrivelse af revisionens formål, omfang og udførelse, revisors rapportering samt ansvarsfordelingen mellem bestyrelse, rektorat og revisor.

Rådgivnings- og assistanceopgaver

Vi har siden afgivelsen af vores revisionsprotokollat af 12. april 2021 leveret følgende ydelser til CBS:

- Assistance vedrørende diverse moms- og skattemæssige forhold
- Lønassistance hos HR
- Assistance vedrørende diverse regnskabsmæssige forhold
- Øvrige revisionsopgaver, herunder påtegning af diverse projektregnskaber
- Workshop vedrørende intern kontrolmiljø
- Øvrig rådgivning vedrørende finansiel strategi
- Assistance med opgørelse af ESG-afsnit i årsregnskabet for 2021.

Revisionens formål og omfang samt ansvarsfordeling

Standardvilkår og betingelser om revisionens formål, omfang og udførelse samt ansvarsfordeling" (dateret 30. april 2020), som er gengivet på vores hjemmeside

<https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/audit/articles/Standardvilkar-og-betingelser-revision-koncern.html>.

Vi skal henvise hertil, ligesom vi anbefaler, at eventuelle nye bestyrelsesmedlemmer får oplyst linket.

Med hensyn til beskrivelsen af ansvarsfordeling og samarbejde mellem CBS, Rigsrevisionen og Deloitte henvises til bilag 1.

Udført revision af udvalgte revisionsområder

8. Redegørelse for den udførte revision af udvalgte områder

Til orientering for bestyrelsen, Rigsrevisionen og ministeriet

Overview over den udførte revision

Vi har, i forbindelse med den gennemførte revision i årets løb samt ved årsafslutningen, gennemgået følgende væsentlige regnskabsområder:

- Finanslovsindtægter og periodisering heraf (8.1)
- Eksterne omkostninger og kreditorer (8.2)
- Løn og gager (8.3)
- Likvide beholdninger og gæld til stat og realkreditinstitutter (8.4)
- Anlægsaktiver (materielle, immaterielle og finansielle) (8.5)
- Eksternt finansierede projekter (8.6)
- Hensatte og kontraktlige forpligtelser
- Tilgodehavender
- Kortfristede gældsforpligtelser
- Indtægtsdækket virksomhed.

I det følgende

... har vi til orientering for bestyrelsen, Rigsrevisionen og ministeriet mere detaljeret redegjort for de udførte revisionshandlinger og resultatet heraf for udvalgte områder.

8.1 Finanslovsindtægter og periodisering heraf

De indregnede finanslovsindtægter er i overensstemmelse med finanslovsbevillingen og tillægsbevillingen

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Indtægter	Taxametertilskud Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	Finanslovsindtægter

Ved revisionen af finanslovsindtægter har vi kontrolleret følgende forhold:

- De indregnede finanslovsindtægter er i overensstemmelse med finanslovsbevillingen og tillægsbevillingen.
- CBS har erhvervet ret til indtægterne.
- 12-delsraterne er indregnet i korrekt periode.
- Tillægsbevillingen er afstemt til underliggende dokumentation fra Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (SIU) og indregnet i korrekt periode.

Vurderingen er sket på baggrund af en vurdering af CBS' forretningsgange for afstemning til underliggende dokumentation, herunder finanslovsbevilling og opgørelser sendt fra SIU i relation til basisuddannelsesbevilling, taxametertilskud, basisforskningstilskud og andre statslige tilskud.

I relation til grundlaget for finanslovsindtægterne har vi foretaget følgende handlinger:

- Gennemgået CBS' forretningsgangsbeskrivelse for opgørelse af STÅ
- Herunder kontrol af registrering og ændring af karakterer
- Testet denne kontrol.

I tillæg hertil har vi revideret ÅU-indberetningen for foråret og efteråret 2021, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

8.2 Eksterne omkostninger og kreditorer

Vi finder, at der er et passende kontrolmiljø i relation til omkostninger og kreditorer

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Omkostninger, og kreditorer	Resultatopgørelsen i øvrigt - Varekreditorer - Andre driftsomkostninger	Varekøb og varekreditorer

Ved revisionen af kreditorer har vi ved stikprøvevis kontrol og interview påset, at

- CBS har procedurer for månedlig afstemning af kreditormodul til Navision
- CBS har procedurer for halvårligt at kontrollere ændringer i stamdata på oprettede kreditorer
- CBS har et automatisk godkendelseshierarki i deres fakturamodtagelsessystem, som sikrer, at alle fakturaer bliver godkendt af mindst to i forening
- CBS får gennemført en årlig gennemgang af momsområdet af en momsspecialist fra Deloitte for at afdække risiko for non-compliance med gældende momslovgivning.

Ved revisionen har vi stikprøvevist foretaget test af funktionsadskillelsen ved godkendelse af omkostninger, inden disse bogføres og efterfølgende betales. Herudover er der foretaget stikprøvevis test af, om der foretages korrekt indregning af omkostninger.

Der er også foretaget stikprøvevis vurdering af sparsommeligheden under bilagsrevisionen, som bl.a. omfatter undersøgelser af, om CBS' dispositioner er i overensstemmelse med de almindelige normer for, hvad der under hensyntagen til organisations 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 som led i vores revision udført test af CBS' egenkontroller i relation til periodisering samt stikprøvevist testet for korrekt periodisering. I de udvalgte stikprøver har de interne kontroller efter vores opfattelse fungeret tilfredsstillende og i overensstemmelse med den gældende regnskabsinstruks, hvorfor det er vores opfattelse, at administrationen af varekøb og kreditorer er betryggende.

Deloitte's momsspecialister har gennemgået CBS' afregning af salgsmoms til Skattestyrelsen samt gennemgået den delvise momsfradragsret. Vi har ikke identificeret væsentlige fejl, men har givet enkelte anbefalinger. Disse er kommunikeret til CBS i et særskilt notat.

8.3 Løn og gager

Vi finder, at der er et passende kontrolmiljø i relation til løn – og stikprøvevis kontrol af enkeltsager har ikke givet anledning til bemærkninger

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Lønomkostninger	Lønomkostninger Anden gæld (lønrelaterede poster)	Lønudbetaling

Rigsrevisionen har ansvaret for revisionen af Statens Lønssystem, SLS. Økonomistyrelsen har i *Ledelseserklæring for 2021 vedrørende revision, sikkerhed og ydelser for Økonomistyrelsens kunderettede systemer* af 12. januar 2022 erklæret, at der ikke er væsentlige bemærkninger til de reviderede systemer, herunder SLS. Vi har derfor fokuseret vores revision på CBS' grundlag for indberetninger til SLS, men har ikke efterregnet lønsedler genereret af SLS.

Generel revision af løn og gager

Vi har ved vores revision gennemgået udvalgte forretningsgange og kontroller på området samt foretaget stikprøvevis kontrol af enkeltsager.

Vi har gennemgået den senest tilgængelige revisionsrapport fra Rigsrevisionen om SLS, og det fremgår heraf, at SLS ikke kræver, at der er såvel en indberetter som en frigiver ved udbetaling af løn. Der er således ikke etableret et reelt systemmæssigt krav om funktionsadskillelse ved udbetaling af løn. Vi betragter den manglende systemmæssige funktionsadskillelse som uhensigtsmæssig, da funktionsadskillelse er et afgørende element i tilrettelæggelsen af interne kontroller og betryggende anlagte forretningsgange. Det er dog Økonomistyrelsens valg ved opsætningen i SLS, og derfor er det ikke muligt for CBS at foretage ændringer hertil.

CBS foretager, for at imødegå risikoen for utilsigtet udbetaling af løn, en kontrol af lønindberetningen inden lønkørsel, hvor alle lønindberetninger skal godkendes ved funktionsadskilt kontrol (inddatakontrol). Der foretages derudover en fuldstændighedskontrol, hvor CBS sikrer, at alle lønindberetninger er blevet godkendt inden lønkørslen. Vi er enige i de foretagne kontroller.

CBS foretager ikke egentlig uddatakontrol, hvor alle lønindberetninger kontrolleres til underliggende bilag. CBS foretager i stedet en gennemgang af fejl- og advislisten efter lønkørslen, men inden udbetaling af løn, hvor alle fremkomne fejl gennemgås og rettes om nødvendigt. Alle lønkonsulenter gennemgår fejl- og advislisten for deres respektive ansvarsområder, hvorefter de dokumenterer deres gennemgang og anfører, om der er forhold, der skal tilrettes. Vi vurderer, at denne kontrol er tilstrækkelig som compensation for uddatakontrol, hvor lønindberetninger kontrolleres til underliggende bilag.

I forbindelse med den løbende revision i 2021 har vi været i dialog med HR om håndtering af tildeling af funktionstillæg og engangsvederlag. Vi er endvidere blevet oplyst om, at CBS har været i dialog med styrelsen om udbetaling af engangsvederlag i tidligere år og har indgået aftale om håndteringen heraf. HR har initieret forskellige tiltag for fastsættelse af kriterier og retningslinjer, der sikrer CBS' sparsommelighed, og at tillæg/engangsvederlag gives på baggrund af et fornuftigt grundlag, herunder en række informationsmøder i november 2021 for CBS-ledere.

8.3 Løn og gager - fortsat

Vi finder, at der er et passende kontrolmiljø i relation til løn – og stikprøvevis kontrol af enkeltsager har ikke givet anledning til bemærkninger

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Lønomkostninger	Lønomkostninger Anden gæld (lønrelaterede poster)	Lønudbetaling

CBS foretager herudover en sammenligning af månedens totale lønomkostning med sidste måned med henblik på at kunne forklare udvikling. Udviklingsforklaringen kan med fordel præciseres til at indeholde detaljeringsgrad i form af fx en sammenligning pr. institut og særskilt på de variable løndelev som overarbejde og merarbejde.

Revisionen er tilrettelagt ved stikprøvevis gennemgang. Vi har på grundlag heraf undersøgt, om der er foretaget kontrol af:

- om ansættelsesbetingelserne, herunder indplacering for CBS' personale, formelt set er i orden, herunder om der foreligger ansættelsesbreve og - såfremt det er påkrævet - godkendelse fra ministeriet
- om variable ydelser i form af engangsvederlag er opgjort korrekt og dokumenteret ved specificering af præstationerne samt attesteret af dertil bemyndigede personer
- gennemgang af fejl- og advislister
- godkendelse af respektive leder før udbetaling af timesedler
- funktionsadskillelse i forhold til oprettelse og vedligeholdelse af stamdata i lønbogholderiet
- om CBS' indbetaling af medarbejdernes pension er korrekt
- om kildeskattelovens bestemmelser om indberetning af A- og B-indkomst er fulgt.

Vi har endvidere foretaget stikprøvevis gennemgang med udgangspunkt i CBS' interne kontrolprocedurer, herunder primært vedrørende manuel kontrol af fejl- og advislister, godkendelse af timeløn og engangsvederlag.

For så vidt angår vores gennemgang af feriepengeforpligtelsen, henviser vi til beskrivelsen i afsnit 6.4.

Revisionen gav ikke anledning til væsentlige bemærkninger.

8.4 Likvide beholdninger og gæld til stat og realkreditinstitutter

Det er vores vurdering, at administrationen af likvide beholdninger samt statslån og prioritetsgæld er betryggende

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Likvider, statslån og prioritetsgæld	Likvide beholdninger Statslån Prioritetsgæld	

Ved revisionen af likvider har vi ved stikprøvevis kontrol og interview påset, at:

- CBS har etableret procedurer for løbende afstemning af bankkonti samt afstemt samtlige bankkonti pr. 31. december 2021
- statslånene er uændrede fra 2021 og bekræftet af statens administration, ATP
- CBS har etableret procedurer for afstemning af prioritetsgælden pr. 31. december 2021 til årsopgørelse fra realkreditinstitut.

Vi har, at påset, at alle CBS' bankkonti er afstemt pr. 31. december 2021, og vil endvidere foretage sammenholdelse til engagementsbekræftelser fra Jyske Bank og Danske Bank. Indestående på Statens Koncern Betalingskonti (SKB) vil blive afstemt til opgørelse fra SKB. Der er som dokumentation for statslånene indhentet bekræftelse fra statens administration, ATP, på den samlede lånesum samt bekræftelse på, at lånene er rente- og afdragsfrie. Lånene forfalder til indfrielse, hvis CBS afhænder sine ejendomme. Der gives ikke længere sådanne statslån.

Vi har afstemt prioritetsgæld til ekstern dokumentation fra långivere pr. 31. december 2021. Kurstabssaldoen på de enkelte lån indregnes som en omkostning i resultatopgørelsen over lånets løbetid. Såfremt der omlægges til låntyper, som har en karakter og vilkår, der er væsentligt forskellig fra de bestående lån, skal det samlede kurstab på det enkelte lån omkostningsføres. CBS har ikke omlagt realkreditlån i regnskabsåret 2021. Akkumuleret amortiseret kurstab udgør 39,5 mio.kr. pr. 31. december 2021.

CBS har i år opdateret den finansielle strategi for at opfylde kravene i den nye bekendtgørelse (BEK nr. 1976 af 13/12/2020) vedr. optagelse af lån m.v. og om strategi for finansiell risikostyring, der er trådt i kraft og har virkning fra januar 2021. Bekendtgørelsen præciserer bl.a., at optagelse af lån med afdragsfrihed kræver dispensation fra styrelsen. Vi har modtaget CBS' finansielle strategi fra 2021 og vurderer, at denne er dækkende for CBS' aktiviteter samt kravene fra den nye bekendtgørelse.

Der er ikke fundet fejl eller andre forhold, som har givet anledning til bemærkninger, hvorfor det er vores opfattelse, at administrationen af den likvide beholdning, statslån og prioritetsgæld er betryggende.

8.5 Anlægsaktiver

Det er vores vurdering, at administrationen af anlægsområdet er betryggende

Regnskabsområde	Regnskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Anlægsaktiver	Balancen i øvrigt • Grunde og bygninger • Indretnings af lejede lokaler • Anlæg under opførsel	Anlægsaktiver, omkostninger og varekreditorer

I forbindelse med gennemgangen af regnskabsposten har vi gennem analytiske handlinger og drøftelser samt inspektion af dokumentation i relation til større tilgange foretaget risikovurderingshandling, der indikerer, at der ikke er risici for væsentlige fejl tilknyttet disse poster. Herunder har vi:

- foretaget analytisk gennemgang af til- og afgang af anlægsaktiver, herunder påset underliggende dokumentation for aktivering af anlægget "Power BI"
- påset kontroller på området, herunder månedlig afstemning mellem anlægsmodul og Navision Finans, samt årlig tilstedeværelsekontrol
- Påset, at præciseringerne til anlægsnoten er indarbejdet i årsrapporten i henhold til årsbrev fremsendt af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

CBS indgik ultimo december 2018 betingede købsaftaler om køb af to grunde og byggerettigheder til en samlet værdi på ca. 38,8 mio.kr. Købesummen ligger inden for de mandater, som bestyrelsen har givet i 2016 og 2018. Købet er sket for at understøtte CBS' fremtidige masterplan for Solbjerg Campus. I 2019 har finansudvalget tiltrådt et aktstykke, der godkender købet, betinget af at udbygning påbegyndes inden for 5 år.

CBS har i 2021 ikke truffet endelig beslutning om byggeriet, som konsekvens af bl.a. udflytning af studiepladser og COVID-19. Det er vores forståelse, at der ikke foreligger en endelig plan for opfyldelse af aktstykkets betingelser.

Der er ikke identificeret fejl eller observeret andre forhold, som har givet anledning til bemærkninger, hvorfor det er vores opfattelse, at administrationen af anlægsområdet er betryggende.

8.6 Eksternt finansierede projekter

CBS har hensigtsmæssige processer for behandling og løbende overvågning af eksternt finansierede projekter

Regnskabsområde	Regskabsposter	Forretningsgange og interne kontroller
Indtægter, tilgodehavender og gæld	Eksternt finansierede projekter Tilgodehavende vedr. eksternt finansierede projekter Forudbetalte tilskud vedrørende eksternt finansierede projekter	Eksternt finansierede projekter Forvaltning

Ved revisionen af projektregistreringer har vi ved stikprøvevis kontrol og interview påset, at

- CBS har etableret procedurer for løbende kontrol af, at indregnede indtægter fra eksternt finansierede projekter følger de faktiske omkostninger
- CBS har etableret procedurer for løbende kontrol af stamdata, merforbrug og lukning af projekter samt opfølgning på tilgodehavender
- CBS har etableret procedurer for egenkontrol af periodisering af omkostninger
- CBS har etableret et faktura-flow, der tilsikrer, at omkostninger, der bogføres på projekterne, er godkendt af flere personer (funktionsadskillelse).

Vi har i forbindelse med opstillingen af regnskabet kontrolleret, at

- projektporteføljen er opdelt korrekt i balancen, i tilgodehavender fra og forudbetalinger vedrørende igangværende tilskudsaktiviteter
- der er foretaget fornødne hensættelser til tab på tilgodehavender samt vurderet hensættelse til egenfinansiering på projekter med merforbrug.

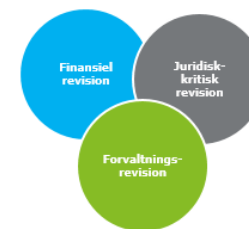
I forbindelse med vores revision af de eksternt finansierede projekter og de dertilhørende kontroller har vi konstateret, at listen over projekter, der indgår i den kvartalsvise budgetopfølgning, er ufuldstændig. Dette skyldes, at det er de enkelte projektadministratorer, der har ansvaret for at vedligeholde listen over projekter, herunder tilføje nye projekter til listen. I alt manglede 18 projekter i Q2-budgetopfølgningen. CBS indskærper ved budgetopfølgningen for Q1 2022 og fremadrettet, at alle åbne projekter kommer på listen.

Revisionen har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger herudover.

Omsætningen fra eksternt finansierede projekter udgør 141.730 t.kr. i 2021 (2020: 130.020 t.kr.), tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter udgør 32.967 t.kr. (2020: 29.851 t.kr.), og forudbetalinger vedrørende igangværende tilskudsaktiviteter udgør 132.931 t.kr. (2020: 116.090 t.kr.). Der er således sket en forbedring på 14 mio.kr. af likviditeten fra projektporteføljen sammenholdt med 31. december 2020.

Bilag

Bilag 1 Samarbejde mellem CBS, Rigsrevisionen og Deloitte



Rigsrevisionen og ministeriet har med hjemmel i rigsrevisorlovens § 9 stk. 1, indgået aftale om interne revisioner ved universiteterne (efterfølgende benævnt institutionsrevisor).

Vores arbejde som institutionsrevisorer tilrettelægges og udføres i henhold til internationale revisionsstandards, § 9-aftalen, herunder standarder for offentlig revision. Arbejdet tilrettelægges med henblik på, at vi kan afgive en revisionspåtegning.

§ 9-aftalen har til formål at sikre, at Rigsrevisionen kan anvende institutionsrevisors revision af oplysninger med betydning for statsregnskabet. Aftalen giver endvidere Rigsrevisionen mulighed for at fastsætte krav til institutionsrevisor med hensyn til de områder, som institutionsrevisor erklærer sig om.

Institutionsrevisors ansvar

Revisionen har ansvaret for at opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet er uden væsentlig fejlinformation. For så vidt angår forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision, er det vores formål at opnå høj grad af sikkerhed for, at de i regnskabsåret udvalgte områder er uden væsentlige regelbrud eller manglende understøttelse af skyldige økonomiske hensyn.

Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision udført i henhold til internationale revisionsstandards og standarder for offentlig revision altid vil afdække væsentlig fejlinformation, såfremt dette skulle opstå.

Ledelsens ansvar

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde et årsregnskab, der giver et retvisende billede af CBS' aktiviteter i overensstemmelse med gældende love og regler, herunder regler om statens regnskabsvæsen.

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.

Ledelsen har desuden ansvaret for at forvalte CBS' midler i overensstemmelse med principper for god offentlig økonomistyring og forvaltning samt, jf. universitetsloven, at sikre, at der ikke træffes dispositioner, som bringer CBS' videreførelse i fare.

Rigsrevisionens ansvar

Rigsrevisionen har ansvaret for den samlede revision i henhold til Rigsrevisorloven.

Rigsrevisionen har adgang til at foretage gennemgang af institutionsrevisors revisionsdokumentation med henblik på at foretage en vurdering af institutionsrevisors varetagelse af opgaveløsningen.

Løbende samarbejde

Opgaveløsningen koordineres ved løbende møder mellem CBS og Deloitte i henhold til den aftalte årsplan.

Resultatet af den udførte revision rapporteres i revisionsprotokollater og management letters.

Rigsrevisionen modtager kopi af underskrevet årsrapport og protokollater til deres gennemgang og dokumentation.

Bilag 2 - Plan for forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision

Rotationsplan

	Relevante plantemaer	Finansiell værdi (væsentlighed)	Risiko for forvaltningsmangel/ regelbrud	Begrundelse	Tidspunkt for gennemgang					
					2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revisionen af de pligtige plantemaer i henhold til SOR gennemføres efter en rotationsplan, således at de pligtige områder er dækket over aftaleperioden. I forhold til rotationsplanen er følgende lovpligtige plantemaer udvalgt: <u>Forvaltningsrevision</u> • Aktivitets- og ressourcestyring • Mål- og resultatstyring <u>Juridisk-kritisk revision:</u> • Gennemførelse af indkøb • Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner • Indtægtsdækket virksomhed	Aktivitets- og ressourcestyring	Høj	Lav	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS skal sikre, at aktiviteter og ressourcer tilpasses de faktiske behov. Herunder at det løbende tilstræbes at tilpasse omkostningerne til det aktuelle aktivitetsniveau.	X	X	X	X	X	X
	Mål- og resultatstyring	Høj	Lav	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS skal sikre, at der er fastsat mål for uddannelseskvaliteten og opfølgning på de opnåede resultater på mål af høj væsentlighed.	X	X	X	X	X	X
	Styring af offentlige indkøb	Høj	Lav	Plantemaet vurderes væsentlig, da CBS er forpligtet til at sikre, at indkøb sker i henhold til fastlagte indkøbspolitikker og strategier, og at der følges op på målsætninger for indkøbere, og at udbudsloven samt andre relevante statslige regelsæt overholdes, i det omfang de er relevante for CBS.	X			X		X
Revisionen af de lovpligtige områder foretages i henhold til de nye SOR- standarder version 2.0, som er offentliggjort i 2021. Betydningen af de opdaterede standarder for revisionen er en præcisering af de enkelte plantemaer samt en præcisering af væsentlighedsniveau i forhold til juridisk-kritiske og forvaltningsmæssige emner.	Budgetstyring af flerårige investeringsprojekter	Mellem	Høj	Plantemaet vurderes væsentlig i de år, hvor CBS gennemfører væsentlige investeringsprojekter. Der vil være fokus på budgetudarbejdelsen og - opfølgningen, samt at det leverede produkt stemmer med kravspecifikation.			(X)		(X)	
	Gennemførelse af indkøb	Høj	Lav	Plantema relateret til gennemførelse af indkøb vurderes væsentlig henset til væsentligheden af de indregnede omkostninger.		X			X	
	Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner	Høj	Lav	Plantema relateret til løn- og ansættelsesmæssige dispositioner vurderes væsentlig henset til væsentligheden af de indregnede omkostninger.	X	X	X	X	X	X
	Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)	Lav	Mellem	Plantemaet vurderes uvæsentlig, da omfanget af CBS' IDV-projekter er begrænset, dog er der risiko for manglende overholdelse af relevante regelsæt. Temaet udvælges dog grundet krav fra styrelsen.	X	X	X	X	X	X

(x): Gennemgang af de overordnede processer

Underskriftsside

9. Underskriftsside

Fremlagt på bestyrelsesmødet den 23. marts 2022

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

København, 23. marts 2022

Erik Lynge Skovgaard Jensen
statsautoriseret revisor

Lars Hillebrand
statsautoriseret revisor

Bestyrelse

Fremlagt på bestyrelsesmødet den 23. marts 2022

Torben Möger Pedersen
formand

Michael Rasmussen
næstformand

Sara Louise Muhr

Jesper Rangvid

Jonas Andersen

Gunnar Bovim

Lillian Mogensen

Louisa Loran

Mette Vestergaard

Mia Cudrio Thomsen

Sarah Langkjær Diemer



Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for en eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL (der også betegnes "Deloitte Global") leverer ikke selv ydelser til kunderne. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af DTTL og dets medlemsfirmaer.



CBS ÅRSRAPPORT 2021

Fotos: Bjarke MacCarthy og CBS (side 15)

Kunstinstallationen på forsiden var en del af The Welcome Project – en række events, hilser og tiltag, der fandt sted over hele campus med ét formål – at byde CBS' studerende og medarbejdere velkommen tilbage på campus og vise taknemmelighed over, at vi alle igen kunne være sammen for at vokse og lære.

Orkidé er et kunstnerisk samarbejde mellem Johanne Lykke (f. 1989, dimetteret fra det Jyske Kunstakademi i 2015) og Nina Elizabeth (f. 1989, dimetteret fra Royal College of Art (RCA) i 2014). Inspireret af lysets brydning, fotosyntese og blomster i flor symboliserer kunstværket transformation og positiv forandring.

Indhold

Påtegning	4
Ledelsespåtegning	4
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	5
 Beretning	 8
Institutionsoplysninger	8
Præsentation af Copenhagen Business School	9
Årets faglige resultater	11
Årets økonomiske resultat	20
Hoved- og nøgletalstabel	22
Afrapportering af den strategiske rammekontrakt	27
Forventninger til det kommende år	30
 CBS i tal	 31
International profil	31
Uddannelse i tal	32
Videnskabelige medarbejdere i tal	34
Forskning i tal	35
 ESG-nøgletal	 36
Introduktion	36
Nøgletalsoversigt	37
 Regnskab	 38
Anvendt regnskabspraksis	38
Resultatopgørelse	42
Balance	43
Pengestrømsopgørelse	45
Egenkapitalopgørelse	46
Noter	47
Særlige specifikationer	57
 Bilag	 60
ESG-nøgletalsmetode	60

Påtegning

Ledelsespåtegning

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med lov om statens regnskabsvæsen mv., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv., de nærmere retningslinjer i Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven) LBK nr. 778 af 08/08/2019, bekendtgørelse om tilskud og revision mv. ved universiteterne (tilskuds- og revisionsbekendtgørelsen) (BEK nr. 1957 af 15/10/2021) samt Uddannelses- og Forskningsstyrelsens retningslinjer for udarbejdelse af årsrapport.

I henhold til § 39, stk. 4, nr. 1-3 i bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen BEK nr. 116 af 19/02/2018 (regnskabsbekendtgørelsen) tilkendes det:

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

Frederiksberg, den 23. marts 2022:

Inger Askehave
Konstitueret rektor

Kirsten Winther Jørgensen
Universitetsdirektør

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS, på møde den 23. marts 2022:

Torben Möger Pedersen
Formand

Michael Rasmussen
Næstformand

Jonas Andersen

Gunnar Bovim

Sarah Langkjær Diemar

Louisa Loran

Lilian Mogensen

Sara Louise Muhr

Jesper Rangvid

Mia Cudrio Thomsen

Mette Vestergaard

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til bestyrelsen for Copenhagen Business School

Revisionspåtegning på årsregnskabet

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Copenhagen Business School for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2021, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis som anført på side 38-41. Årsregnskabet udarbejdes efter bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne samt de retningslinjer og instrukser om årsregnskab, der er givet af Uddannelses- og Forskningsministeriet og herunder Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, herefter samlet benævnt statens regnskabsregler.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne og aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og Rigsrevisor i henhold til Rigsrevisorlovens § 9. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet". Vi er uafhængige af Copenhagen Business School i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisors etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler. 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.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere Copenhagen Business Schools evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere Copenhagen Business School, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådant findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen.

Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af Copenhagen Business Schools interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om Copenhagen Business Schools evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at Copenhagen Business School ikke længere kan fortsætte driften.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til statens regnskabsregler.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med kravene i statens regnskabsregler. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

**Udtalelse om juridisk-kritisk revision
og forvaltningsrevision**

Ledelsen er ansvarlig for, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ledelsen er også ansvarlig for, at der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet. Ledelsen har i den forbindelse ansvar for at etablere systemer og processer, der understøtter sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at gennemføre juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision af udvalgte emner i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. I vores juridisk-kritiske revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed for de udvalgte emner om de undersøgte dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med de relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. I vores forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed om de undersøgte systemer, processer eller dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet.

Hvis vi på grundlag af det udførte arbejde konkluderer, at der er anledning til væsentlige kritiske bemærkninger, skal vi rapportere herom i denne udtalelse.

Vi har ingen væsentlige kritiske bemærkninger at rapportere i den forbindelse.

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56

Erik Lyng Skovgaard Jensen
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne10089

Lars Hillebrand
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. mne26712

Beretning

Institutionsoplysninger

Institution

Copenhagen Business School

Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg
Tlf.: 3815 3815

cbs@cbs.dk
www.cbs.dk

CVR-nr.: 1959 6915

Regnskabsår: 01/01/2021 – 31/12/2021

Hjemstedskommune: Frederiksberg

Bankforbindelse: Danske Bank

Revisor: Deloitte

Bestyrelse

Formand

Torben Möger Pedersen
(indtrådt 01/07/2019)

Næstformand

Michael Rasmussen
(indtrådt 01/02/2016)

Medlemmer

Jonas Andersen
Gunnar Bovim
Sarah Langkjær Diemar
Louisa Loran
Lilian Mogensen
Sara Louise Muhr
Jesper Rangvid
Mia Cudrio Thomsen
Mette Vestergaard

Følgende er udtrådt af CBS' bestyrelse

i perioden 01/02/2021 – 31/01/2022:

Alfred Josefsen
Tobias Harald Munch

Direktion

Rektor

Nikolaj Malchow-Møller

Konstitueret rektor pr. 16/09/2021**& prorektor**

Inger Askehave

Dekan for uddannelse**(fratræder pr. 31/03/2022)**

Gregor Halff

Dekan for forskning

Søren Hvidkjær

Universitetsdirektør

Kirsten Winther Jørgensen

Præsentation af Copenhagen Business School

Copenhagen Business School (CBS) er et globalt anerkendt business-universitet med dybe rødder i den nordiske socio-økonomiske model. CBS har et bredt fokus på erhvervslivets og samfundets muligheder og udfordringer i det 21. århundrede og har derfor en bred portefølje af forskning og uddannelse af høj kvalitet, der har styrket generationer af fagfolk og ledere i den private sektor og andre steder.

CBS er opbygget efter Bologna-modellen (3+2+3) og tilbyder forskningsbaserede uddannelser på bachelor-, kandidat-, MBA/EMBA-, ph.d.- og Executive-niveau. Universitetet har ca. 21.000 fuldtids- og deltidsstuderende, 820 videnskabelige medarbejdere, heraf knap 200 ph.d.-studerende, og 710 administrative medarbejdere. Universitetet høster international anerkendelse for sin undervisning og forskning, og er således akkrediteret af EQUIS, AACSB og AMBA (Triple Crown).

Som business-universitet er CBS særligt orienteret mod erhvervslivets behov, og knap ni ud ti dimittender ansættes i den private sektor.

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

Med CBS' globale profil følger en forpligtelse til at bidrage til udviklingen af transformativ kompetencer hos studerende, kandidater og virksomhedsledere gennem uddannelsesaktiviteter og muligheder for livslang læring.

Komplekse udfordringer kræver en fælles indsats, og derfor fokuserer CBS' strategi på at styrke nuværende og starte nye partnerskaber med andre videnskaber, erhvervslivet, myndigheder og civilsamfundet.



/ VORES MISSION /

Vi er nysgerrige, kritiske og innovative i vores tilgang til de muligheder og dilemmaer, erhvervslivet og samfundet står overfor

Vi arbejder inden for og på tværs af discipliner for at levere forskning og uddannelse på højeste niveau

Vi tager ansvar for samfundets udfordringer i samarbejde med erhvervslivet, offentlige institutioner og civilsamfund. Dette gør vi med udgangspunkt i vores nordiske arv

/ VORES VISION /

Vi stræber efter intellektuelt lederskab på globalt niveau. Den position vil vi forvalte til at skabe transformativ løsninger på samfundets udfordringer. Vi når vores mål via nysgerrighed, kreative idéer og nye samarbejder.



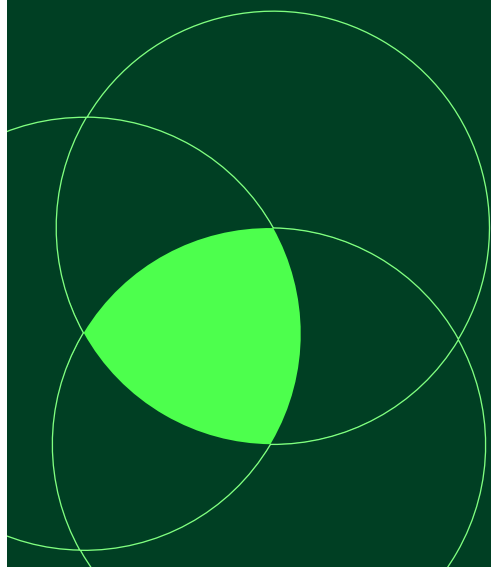
Strategien rammesætter en ambitiøs udvikling for CBS, og 2021 var året, hvor CBS etablerede det fundament som skal understøtte det strategiske arbejde på CBS i fremtiden.

To overordnede rammer for den strategiske opfølgning kom på plads i 2021. Det drejer sig om den strategiske ramme-kontrakt for perioden 2022-2025, der blev indgået med ministeriet i december 2021. Dertil kommer udviklingen af CBS' Key Strategic Indicator (KSI) Framework, som skal bruges til at følge udviklingen i det strategiske arbejde.

Disse to rammer konkretiserer, hvilke mål CBS forpligter sig på over for samfundet, CBS' bestyrelse og uddannelses- og forskningsministeren.

CBS' strategi består af 5 centrale prioriteter, og i 2021 påbegyndte CBS en lang række indsatser indenfor netop disse 5 områder; medarbejdere, forskning, studerende, undervisning og dimittender.

CENTRALE PRIORITETER



At styrke både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje

At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt førende forskere og undervisere

At prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitamenter og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige projekter

At skabe incitamenter og understøttende strukturer til at udvikle og levere både disciplinbaseret og transformativ uddannelse

At tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

Årets faglige resultater



I det følgende belyses de faglige resultater for 2021 gennem de 5 centrale prioriteter.

CENTRALE PRIORITETER

● Medarbejdere

Forskning
Studerende
Undervisning
Dimittender

Tiltrække, udvikle og fastholde de dygtigste medarbejdere

På medarbejdersiden har CBS i 2021 på linje med øvrige år haft fokus på at styrke og udvikle de faglige forskningsmiljøer. Endvidere har CBS skabt øget transparens om karriereveje, ligesom der er vedtaget en handleplan for kønsdiversitet.

CBS har som et af de første danske universiteter introduceret en ny formaliseret karrierevej for lektorer, et såkaldt "promotion track".

Det er et forfremmelsesprogram, som åbner for, at særligt talentfulde lektorer kan sikres en tydeligere karrierevej på vej mod en forfremmelse til professor. Ved første runde i efteråret 2021 godkendte direktionen, at promotion track-programmet blev igangsat med at optage 21 lektorer (11 kvinder og 10 mænd). CBS har også introduceret nye forfremmelses- og ansættelseskriterier for lektorer og professorer. Disse supplerer de kriterier, som eksisterer på institutniveau. Kriterierne er med til at sikre høj kvalitet i både forskning og uddannelse samt skabe transparens i karriereveje for videnskabelige medarbejdere.

CBS har ligeledes fokus på udvikling af tydeligere karriereveje for administrative medarbejdere, og i 2021 er der udviklet en karriereguide med fokus på udvikling af karriere på tværs, i dybden og opad på CBS. Karriereguiden rummer inspirerende materiale om bl.a. mulige karriereveje, forholdet mellem leder og medarbejder i karriereudviklingen samt forskellige test til afklaring af karriereønsker. Karriereguiden skal bidrage til at øge både trivsel, videndeling, sammenhængskraft og effektivitet på CBS til gavn for såvel den enkelte medarbejder som for CBS som helhed.

Ligestilling og diversitet

CBS vil sætte en bredere talentmasse i spil, og CBS ønsker, at alle – studerende og ansatte – med talent og ambitioner skal have lige rettigheder og muligheder for at kunne bidrage til udviklingen af et mangfoldigt og inkluderende arbejds- og læringsmiljø. Dette både for at styrke værdiskabelse af undervisningen og forskningen via en bredere vifte af erfaringsgrundlag og perspektiver og som bidrag til det demokratiske samfund.

I 2021 blev der sat ekstra fokus på emnet via vedtagelsen af henholdsvis "Gender Equality Plan" samt "Handleplan for kønsdiversitet i CBS' ledelse".

Gender Equality Plan tydeliggør, hvordan CBS vil arbejde for at fremme en kultur præget af mangfoldighed og inklusion på CBS, i erhvervslivet og i samfundet generelt. Løbende opfølgning på ligestilling og diversitet, koordinering af aktiviteter og tiltag samt facilitering af dialogen om kønsdiversitet på tværs af organisationen er delegeret til CBS' Equal Opportunities Officer i samarbejde med CBS' HR-afdeling. Der vil blive foretaget en årlig gennemgang af relevante data og aktiviteter om ligestilling og diversitet for at se, om målene opnås for såvel studerende som ansatte (figur 1).

CBS har gennem mange år arbejdet for at fremme ligestilling mellem mænd og kvinder og har haft mål for den kønsmæssige fordeling i ledelse.

Figur 1 Udvalgte mål for kønsbalance – læringsmiljøer

- Den aggregerede kønssammensætning af det samlede studentertag skal holde sig inden for 40:60.
- Den opdelte kønssammensætning af studenterpopulationen inden for individuelle uddannelser skal være inden for 30:70 i 2025.
- Den aggregerede kønssammensætning af undervisere på tværs af uddannelser skal være 40:60 i 2032.
- Den aggregerede kønssammensætning af undervisere inden for uddannelsen må ikke være under 30:70 i 2032.

I 2021 har CBS for første gang en ligelig kønsfordeling i CBS' bestyrelse og en acceptabel kønsfordeling i direktionen og blandt kontorchefer, men der er stadig ikke kønsbalance i den øvrige ledelse på CBS. Særligt blandt institutledere er ubalancen udtalt.

Mål og handleplan for 2022-24 vedrører de tre øverste ledelsesniveauer; bestyrelsen, direktionen samt institutledere (figur 2).

Bestyrelsens langsigtede vision er en ligelig sammensætning af kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer, og CBS arbejder målrettet for at indfri denne vision.

Figur 2 Mål for sammensætningen af køn i 2024

Ledelsesniveau	Mål for antal kvinder ultimo 2024	Mål for 2024 (i pct.)	Status i 2021 (i pct.)
1. Bestyrelsen	At fastholde den ligelige sammensætning af 3 mænd og 3 kvinder blandt eksternt valgte	40-60 %	50 %
2. Direktionen	At fastholde den tilnærmelsesvist ligelige sammensætning af mænd og kvinder i form af minimum 2 kvinder ud af de 5 medlemmer	40-60 %	40 %
3a. Institutledere	At opnå en tilnærmelsesvist ligelig sammensætning af mænd og kvinder på langt sigt, og på kortere sigt som minimum 3-4 kvinder ud af de i alt 11 institutledere	33 %	27 %
3b. Kontorchefer	At fastholde/øge opnå en tilnærmelsesvist ligelig sammensætning af mænd og kvinder i form af som minimum 4-5 kvinder ud af de i alt 11 kontorchefer	40-60 %	36 %



CENTRALE PRIORITETER

Medarbejdere

● **Forskning**

Studerende

Undervisning

Dimittender

Forskning med transformativt impact

CBS er erhvervslivets universitet, og sammen med erhvervslivet skal CBS tage et endnu større og aktivt ansvar for at være med til at løse de store samfundsmæssige udfordringer og muligheder inden for felter som grøn omstilling og digitalisering.

2021 bar præg af, at CBS har sat ambitionsniveauet endnu højere for forskning med fokus på at løse de store samfundsspørgsmål.

Disciplinær og interdisciplinær forskning i de store samfundsspørgsmål

Målet er at bidrage til løsningen af de store samfundsmæssige udfordringer. Det sker bl.a. ved publiceringer i de bedste disciplinære og interdisciplinære tidsskrifter. Og ved at dele resultaterne med det øvrige samfund.

Et af de områder, hvor der er akut brug for viden, er i forhold til covid-19, og CBS-forskere har gennemført en lang række forskningsprojekter relateret til den aktuelle pandemi. Forskerne har især analyseret de økonomiske, sociale og kulturelle konsekvenser af covid-19, bl.a. i forhold til distanceløse, hjælpepakker, ulighed og ligestilling. Forskningen har også bidraget med ny viden i forhold til globale forsyningskæder, digitale forretningsmodeller og digital økonomi. I alt udgav CBS-forskere 110 covid-19-relaterede forskningsartikler i 2021.

Den grønne omstilling er et centralt samfundsspørgsmål, der ligeledes optager forskerne. CBS leverede viden om forbrugeradfærd, indkøbsadfærd og økonomiske modeller, der kan måle effekten af nye tiltag samt viden om, hvordan man leder en organisation, der skal indføre grøn omstilling.

Den digitale omstilling er et andet af fokusområderne på CBS. I samarbejde med andre aktører bidrog forskerne eksempelvis med projekter om onlinelægehuse, fordele og ulemper ved kunstig intelligens i offentlige forvaltninger samt udfordringerne ved implementering af digitale strategier.

CBS fokuserer på at levere løsninger, der kombinerer adfærd og forretningsforståelse med teknologi. Derfor har CBS etableret en række partnerskaber, særligt med STEM-området.

Et af dem er med DTU. De to universiteter vil bidrage til Danmarks førerposition inden for den digitale og grønne omstilling ved at skabe forskningsbaserede løsninger og samarbejde på tværs af fagmiljøer. I 2021 opnåede CBS at blive partner i samtlige fire nationale grønne InnoMissions inden for carbon capture, power-to-x, sustainable food systems og cirkulær økonomi inden for plast og tekstil, ikke mindst grundet tidlig og tæt dialog med en række centrale DTU-forskningsmiljøer. Dette samarbejde vil fortsætte i de kommende år.

Excellent forskning

Opfyldelsen af CBS' strategi forudsætter stærke faglige forskningsmiljøer, og CBS tilstræber at levere erhvervs- og samfundsrelevant forskning af højeste kvalitet. Således publicerede CBS-forskere 142 artikler i 2021 i de mest prestigefyldte tidsskrifter på Academic Journal Guide listen (kategori 4 og 4*), hvilket er det største antal nogensinde.

CBS ligger fortsat højt på de vigtigste internationale forskningsranglister. I QS Social Sciences and Management er vi nummer 54 i verden, hvilket svarer til nummer 15 i Europa og det højest placerede nordiske universitet. Inden for den mere fokuserede QS Business Administration and Management ranking ligger CBS endnu højere som nummer 15 i verden og 8 i Europa.

Eksterne forskningsmidler

Som led i den nye strategi ønsker CBS at øge andelen af eksterne forskningsmidler. I 2021 var det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler 150,2 mio. kr. Det skal ses i lyset af, at 2020 var et exceptionelt godt år med øget ansøgningsaktivitet og udbydelse af ekstra midler hos nogle bevillingsgivere. Det høje 2020-hjemtag på 171,2 mio. kr. betød, at institutterne i 2021 neddrogede på ansøgningsaktiviteten for at koncentrere sig om at få igangsat forskningsaktiviteter. Hjemtaget af eksterne forskningsmidler i 2021 ligger stadig næsten 30 mio. kr. over baseline fra 2017.

EliteForsk-pris

Professor Eva Boxenbaum fra Institut for Organisation modtog i 2021 EliteForsk-prisen. Den gives til Danmarks dygtigste yngre forskere for deres fremragende forskningsresultater og deres medvirken til at løse Danmarks og verdens store samfundsudfordringer.

Eva Boxenbaum modtog prisen for sin forskning i, hvordan organisationer kan gøre brug af ildsjæle.

Sapere Aude

Lektor Valentina Tartari fra Institut for Strategi og Innovation og lektor Luigi Butera fra Økonomisk Institut modtog i 2021 en prestigefyldt Sapere Aude-forskningsbevilling på 6 mio. kr. fra Danmarks Frie Forskningsfond.

Valentina Tartari og Luigi Butera tildeles bevillingen for deres forskning i forskningsfinansieringens indvirkning på videnskabens hastighed og retning.

Beskæftigelse for ph.d.er

CBS arbejder på at styrke ph.d.ernes karrieremuligheder ved internationalt førende universiteter og i strategiske positioner i den private og offentlige sektor. I 2021 er der derfor udpeget ansvarlige PhD Placement Officers på alle institutter, som udvikler placement-aktiviteter for instituttets ph.d.-studerende.

Endowed professorship

CBS kunne i 2021 føje et endowed professorship i revision til listen over større eksternt finansierede satsninger. Bevilningen fra FSR – Danske Revisorer er vokset fra et mangeårigt samarbejde mellem forskningsmiljø og erhvervet om uddannelse af ph.d.er inden for regnskab og revision.

CBS har nu syv eksternt finansierede endowed professors inden for bæredygtighed, entreprenørskab, Blended Learning, Enterprise Foundations, digitalisering, Energy Economics og revision.



CENTRALE PRIORITETER

- Medarbejdere
- Forskning
- **Studerende**
- Undervisning
- Dimittender

Studerende i trivsel

Gennem den gradvise realisering af ambitionerne i Nordic Nine (se figur 3) vil CBS sikre dimittender med kompetencer, der matcher samfundets behov nu og i fremtiden. Nordic Nine kan også medvirke til at styrke den faglige motivation og sociale trivsel hos den enkelte studerende.

En særlig indsats for trivsel under pandemien

Nordic Nines fokus på sociale kompetencer og evnen til at se sig selv og sit studie i et større og meningsfuldt perspektiv skal på det overordnede niveau hjælpe studerende til at øge trivslen.

Der har i 2021 været et særskit fokus på de studerendes trivsel under nedlukningen som følge af pandemien samt at genintroducere de studerende til deres fysiske campus. Der blev afviklet en trivselskampagne, der blandt andet er foregået på de sociale medier med fokus på temaer som motivation, onlineundervisning og fællesskab.

Frivillige blandt de studerende har desuden fungeret som trivselsambassadører.

Ved studiestart blev studerende på 3. og 5. semester budt velkommen tilbage på campus med særlige Reboot-programmer. Der er ligeledes udarbejdet et idékatalog med studie-faglige aktiviteter og tværfaglige workshops om eksempelvis motivation, fællesskaber og gruppearbejde. Arbejdet med studentertrivsel fortsætter, og et af de overordnede formål er at udvikle de studerendes kompetencer til at håndtere forandringer samt styrke deres faglige identitet og sociale tilhørsforhold.

Figur 3 Nordic Nine

Viden	Værdier	Handling
du har en dyb faglig viden, som kan anvendes i en bred kontekst	du arbejder resultat-orienteret og tager samfundsansvar	du skaber fremgang og værner om nye generationers ressourcer
du har en analytisk tilgang til data og kan håndtere ambiguitet	du forstår etiske dilemmaer og har dømmekraften til at håndtere dem	du udvikler dig selv og andre ved altid at lære nyt og lære fra dig
du har blik for menneskeheden udfordringer og har iværksætterens evne til at bidrage med løsninger	du tænker kritisk og samarbejder konstruktivt	du skaber værdi lokalt ved at samarbejde globalt



CENTRALE PRIORITETER

Medarbejdere
Forskning
Studerende
● **Undervisning**
Dimittender

Undervisning af højeste kvalitet

CBS har i 2021 udviklet nye initiativer til dels at styrke eksterne underviseres kompetencer, dels at kunne vurdere og anerkende kvaliteten af underviserkompetencer via et nyt nationalt rammeværk for meritering af undervisning på universiteterne, som CBS er i gang med at implementere.

Nye politikker skal styrke kvaliteten

Eksterne undervisere udgør et stort og vigtigt bidrag til undervisningen på CBS, og de er et naturligt link til den praksis, dimittenderne møder efter endt uddannelse. For at højne de eksterne underviseres pædagogiske og didaktiske kompetencer og styrke deres tilknytning til de faglige miljøer har CBS i 2021 vedtaget en ny politik for evaluering og kompetenceudvikling af eksterne undervisere med fokus på at sikre og styrke undervisningen leveret af eksterne undervisere.

CBS er også i fuld gang med at implementere det nationale rammeværk for undervisningsmeritering, og det vil ske gennem en påbegyndt revision af REEAD-kriterierne, som er et vurderingsværktøj, der bruges på CBS til at vurdere og anerkende kompetencer hos videnskabelige medarbejdere på tværs af stillingsniveauer fra ph.d. til professor. Rammeværket har til formål at øge kvaliteten i undervisningen ved at forbedre CBS' evne til at identificere undervisningskvalitet.

Rammeværket skal skabe tydeligere incitament til, at der også findes karrieremuligheder inden for undervisning af højeste kvalitet for videnskabelige medarbejdere samt CBS' forventninger til løbende pædagogisk kompetenceudvikling gennem hele universitetskarrieren.

Derudover er CBS' ambitiøse og nyligt akkrediterede adjunktuddannelse, HETEP, gennemført for første gang i 2021.

CBS rykker frem på rangliste

CBS er nu placeret som nr. 26 på Financial Times' European Business School Ranking og er dermed rykket fire pladser op siden 2020. I alt 95 institutioner er blevet rangeret. Financial Times' ranking er baseret på MBA-, EMBA-, master- og Master's in Management-uddannelser.

Fleksible nye fagpakker

Signature Course Packs er fleksible, forskningsbaserede moduler, der har til formål at styrke kvaliteten på tværs af uddannelser. CBS har således som en del af et pilotprojekt udarbejdet et omfattende undervisningsmateriale i en fagpakke, benævnt Signature Course Pack, til brug for undervisningen i marketing på bachelorniveau. Materialet, der bliver yderligere udviklet i de kommende år, består bl.a. af en samling nyudviklede undervisningscases, over 100 undervisningsvideoer, quizzer til alle undervisningsmoduler og udførlige underviserinstruktioner.

Materialet er fleksibelt opbygget, således at undervisere kan adoptere hele pakken eller bruge dele af materialet i deres egen undervisning. Materialet vil i første omgang blive anvendt på to fag i foråret 2022 og et tredje fag i efteråret 2022.

Læring i lyset af covid-19

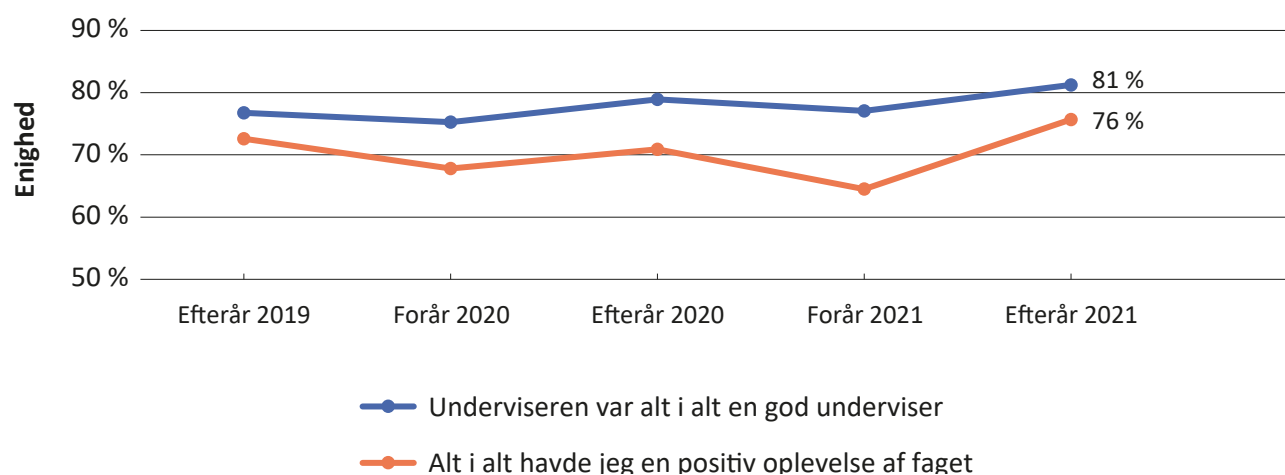
CBS har fulgt oplevelser og reaktioner fra studerende og undervisere under covid-19, herunder i 2021. Undersøgelserne er gennemført siden foråret 2020, hvor CBS første gang lukkede delvist ned for fysisk tilstedeværelse på campus. Det har resulteret i vigtig viden, som kan danne basis for fremtidige beslutninger om teknologiunderstøttet undervisning og trivselsfremmende aktiviteter.

En væsentlig konklusion er, at CBS trods omstændighederne lykkedes med at gennemføre undervisningen med et højt studieaktivitetsniveau på kursusniveau. Bachelor-, kandidat- og HD-studerendes overordnede tilfredshed med både kurser og undervisere holder sig på et stabilt højt niveau. 76 pct. af de studerende er overordnet tilfredse med kurserne og 81 pct. er overordnet tilfredse med underviserne (figur 4).

Samtidig er det også blevet tydeligt, at teknologien og det digitale undervisningsformat ikke har kunnet afhjælpe det manglende studiemiljø og den ensomhed, som mange studerende har oplevet. De omfattende omlæggelser af undervisning og eksamener har påvirket, at de studerende rapporterer om en dalende samlet tilfredshed med studiet og med CBS i 2021. Det er afspejlet i den årlige måling af tilfredsheden og evaluering af det samlede studieår for bachelor- og kandidatstuderende, CBS gennemfører, hvor den overordnede tilfredshed med uddannelserne er faldet under pandemien (se figuren 'Studentertilfredshed' på side 34).

CBS er således gennem covid-19 blevet mindet om vigtigheden af tre centrale elementer på uddannelserne: Et fællesskab blandt studerende, et fysisk læringsmiljø og et digitalt teknologisk miljø, som gensidigt støtter op om hinanden.

Figur 4 Studerendes tilfredshed med kurserne og med underviserne



Reduktion af studiepladser

Som led i den politiske aftale *'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark'* blev CBS bedt om at reducere antallet af studiepladser med op mod 10 pct. på Frederiksberg inden 2030.

For at imødekomme dette krav vedtog CBS' bestyrelse ved udgangen af 2021 en institutionsplan. Forinden var institutionsplanen i høring i organisationen, dels ved en række møder og dels ved skriftlige høringsbidrag.

Planen gælder fra 2023 og dækker halvdelen af reduktionskravet på 628 pladser.

Den indeholder lukning af fire uddannelser med i alt 192 studiepladser:

- Cand.soc. – Politisk Kommunikation og Ledelse
- MA in International Business Communication
- MSc in Business Administration and Philosophy
- MSc in Social Science – Management of Creative Business Processes (cand.soc.)

Derudover foreslås det at beskære optaget på bachelor- og kandidatuddannelser med relativt høj ledighed eller retskrav til uddannelser med relativt høj ledighed:

Uddannelse	Studiepladser
Reduktioner fra 2023	
BSc in Business, Language and Culture	-11
HA i markeds- og kulturanalyse	-10
HA(fil.) – Erhvervsøkonomi og filosofi	-7
HA(kom.) – Erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation	-26
HA(psyk.) – Erhvervsøkonomi og psykologi	-20
Afledte reduktioner fra 2026	
Cand.merc. erhvervsøkonomi	-11
Cand.merc.(kom.) – Erhvervsøkonomi og Virksomhedskommunikation	-21
Cand.merc.(psyk.) – Erhvervsøkonomi og Psykologi	-14
MSc in Business, Language and Culture	-5

Samlet set medfører planen en reduktion på 192 studiepladser som følge af lukning af uddannelser og en reduktion på 125 studiepladser som følge af beskæring i optag. Det efterlader et behov for at finde de resterende cirka fem pct. reduktionskrav i 2025 svarende til 311 studiepladser.



CENTRALE PRIORITETER

Medarbejdere

Forskning

Studerende

Undervisning

● **Dimittender**

Efterspurgte dimittender

CBS' dimittender er efterspurgt og har en høj beskæftigelsesgrad. Gennem implementeringen af Nordic Nine i den nye strategi vil CBS sikre, at dimittenderne lever op til fremtidens behov – målt ved en fortsat lav ledighed og aftagernes oplevelse af, at dimittenderne har de rette kompetencer.

I 2021 er samtlige kompetenceprofiler for de enkelte cirka 50 uddannelser revideret, så de afspejler Nordic Nine.

CBS' mål om, at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnittet for alle danske universiteter, er opfyldt, og dimittenderne fastholdt en lav ledighed i 2021. Ledigheden for CBS' dimittender er således 7,3 pct. i 2021, mens sektorgennemsnittet er 13,3 pct. (se figuren 'Dimittendledighed' på side 34).

Årets økonomiske resultat

CBS afslutter 2021 med et overskud på 49 mio. kr., hvilket er 30 mio. kr. lavere end i 2020 men 29 mio. kr. højere end budgetteret. Ændringen i forhold til budgettet skyldes, at indtægterne samlet er endt på det budgetterede niveau, mens omkostningerne er reduceret væsentligt i altovervejende grad pga. lavere aktivitet grundet covid-19. Der var i budgettet for 2021 forventet en indvirkning fra covid-19, men effekten af nedlukning mv. har været mere omfattende end forventet.

Indtægter

De samlede indtægter udgør i 2021 1.469 mio. kr., hvilket er 22 mio. kr. højere end i 2020 og 2 mio. kr. lavere end budgetteret. Den primære indtægtskilde for CBS er statstilskud, som består af indtægter fra uddannelsestilskud samt fra basisforskningstilskud og andre statslige tilskud. Denne udgør i alt 1.147 mio. kr. i 2021, svarende til 78 pct. af de samlede indtægter. Posten er uddybet i de næste to afsnit.

CBS' største indtægtskilde er uddannelsestilskuddet, som i 2021 beløb sig til 664 mio. kr., hvilket er en stigning på 1 mio. kr. i forhold til året før. Stigningen skyldes især, at der er leveret flere studieårsværk på CBS, knap 600 STÅ, hvilket kombineret med den årlige stigning i taxametersats har givet en stigning i taxameterindtægt på 23 mio. kr. I modsat retning trækker, at resultatstilskuddet er suspenderet, at internationaliseringstilskud er lavere, samt at CBS delvist har måttet tilbagebetale det ekstraordinære tilskud som i 2020 blev givet til ekstraoptag som følge af covid-19. Tilbagebetalingen skyldes, at ekstraoptaget på CBS i 2021 endte på et lavere niveau end forudsat i 2020.

Indtægter fra basisforskningstilskud og andre statslige tilskud er i 2021 på 482 mio. kr., hvilket er en stigning på 11 mio. kr. sammenlignet med 2020. Stigningen skyldes, at bevillingen til basisforskningsmidler er steget, mens andre statslige tilskud er på niveau med 2020.

Øvrige tilskud stiger med 9 mio. kr. i 2021 sammenlignet med 2020. Den primære indtægtskilde her er indtægterne fra eksternt finansierede forsknings- og tilskudsfinansierede aktiviteter. Denne indtægt er styret af den aktivitet (forbrug), som CBS har på de pågældende projekter. Aktiviteten har i 2021 været på 137 mio. kr., hvilket er 7 mio. kr. højere end i 2020. CBS har ved udgangen af 2021 samlede restbevillinger til igangværende projekter på 361 mio. kr., hvilket er en stigning på 7 mio. kr. sammenlignet med 2020. Den resterende stigning i øvrige tilskud forklares af en stigning i tilskudsfinansierede aktiviteter på knap 2 mio. kr.

Andre indtægter udgør i 2021 166 mio. kr., hvilket er en stigning på 2 mio. kr. fra 2020. Studerendes deltagerbetalinger udgør hovedparten af andre indtægter med en indtægt på 162 mio. kr. i 2021 – en stigning på 1 mio. kr. fra 2020 til 2021. Forklaringen er en stigning i deltagerbetaling på Master- og HD-uddannelserne samt et mindre fald i indtægterne fra studerende, der tager enkeltfag under CBS' heltidsuddannelse.

Endelig udgør indtægterne fra salg af varer og tjenesteydelser 15 mio. kr. i 2021, hvilket er på niveau med 2020.

Årsregnskab i nøgletal

	2021	2020	2019
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Driftsindtægter	1.469.421	1.447.412	1.426.254
Resultat	49.408	79.679	58.425
Aktiver	1.552.911	1.590.545	1.473.698
Egenkapital	500.244	450.838	371.160

Kilde: CBS

Omkostninger

De samlede omkostninger har i 2021 været på 1.420 mio. kr., hvilket er 52 mio. kr. højere end i 2020, men 30 mio. kr. lavere end budgetteret.

Den væsentligste udgiftspost på CBS er løn og lønrelaterede omkostninger, som med 995 mio. kr. udgør mere end 2/3 af de samlede omkostninger. De samlede lønomkostninger er steget med 53 mio. kr. sammenlignet med året før som følge af planlagt øget strategisk kapacitetsopbygning. Der er stigende omkostninger til såvel videnskabeligt personale (34 mio. kr.) som teknisk administrativt personale (20 mio. kr.), mens udgiften til deltidsvidenskabeligt personale er faldet med 4. mio. kr. Endelig er øvrige lønposter steget med 3 mio. kr.

Huslejeomkostninger stiger med 3 mio. kr. i 2021 til 99 mio. kr. Stigningen skyldes øgede udgifter til tomgangsleje i forbindelse med anvisningsaftaler for kollegier og gæsteprofessorboliger, samt at der er indgået et nyt lejemål på Finsensvej 6.

Øvrige driftsomkostninger falder med 2 mio. kr. og udgør 286 mio. kr. i 2021. Den største post er "ejendomsdrift og -skatter", der i 2021 udgjorde 72 mio. kr. Øvrige større poster på regnskabet er "it-udstyr og software" med 54 mio. kr. i 2021, "kontorhold" med 48 mio. kr. og "bøger, tidsskrifter og databaser mv." med 39 mio. kr. Traditionelt er posten "konferencer og tjenesterejser" ligeledes blandt de højeste, men denne er med en udgift på 16 mio. kr. i 2021 fortsat markant præget af covid-19.

Af- og nedskrivninger stiger med 1 mio. kr. til 31 mio. kr. i 2021, hvilket skyldes stigende afskrivninger på it-relaterede aktiver.

Endelig er finansielle omkostninger faldet med 2 mio. kr. til 8,5 mio. kr. i 2021. Forklaringen er primært, at CBS har gennemført rentetilpasninger og draget fordel af den lave rente.

På balancesiden har CBS i 2021 indbetalt de feriepenge, som blev indefrosset i forbindelse med overgang til samtidighedsferie. Der er indbetalt i alt 78 mio. kr. Dette er den primære forklaring på, at likviderne er faldet fra 271 mio. kr. ultimo 2020 til 229 mio. kr. i 2021.

Der er ikke indtruffet væsentlige begivenheder i perioden mellem balancedagen og datoen for årsrapportens godkendelse.

Kritik af engangsvederlag

CBS modtog i 2021 kritik fra Rigsrevisionen for at have udbetalt et engangsvederlag på 692.000 kroner til den tidligere rektor.

Universitetet blev bedt om at overveje, om der var grundlag for at gøre et krav gældende mod den daværende bestyrelse. På den baggrund bad CBS Kammeradvokaten om at vurdere, om der var grundlag for et erstatningskrav mod CBS' daværende bestyrelse, herunder den daværende bestyrelsesformand.

Konklusionen i advokatundersøgelsen blev, at der ikke var tilstrækkeligt grundlag til at rejse et erstatningskrav. Den vurdering valgte CBS' nuværende bestyrelse at følge, og i stedet har CBS afregnet de 692.000 kroner til Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Hoved- og nøgletalstabel

		2021	2020	2019	2018	2017
Resultatopgørelse (mio. kr.)^{1) 2)}						
1	Statstilskud	1.147	1.135	-	-	-
2	Øvrige tilskud	142	133	-	-	-
3	Salg af varer og tjenesteydelser	15	16	-	-	-
4	Andre indtægter	166	164	-	-	-
5	Driftsindtægter i alt	1.469	1.447	-	-	-
13	Personaleomkostninger	995	942	-	-	-
14	Husleje	99	96	-	-	-
15	Af- og nedskrivninger	31	30	-	-	-
16	Tab ved salg af bygninger samt nedskrivning på bygninger til salg	-	-	-	-	-
17	Øvrige driftsomkostninger	286	289	-	-	-
18	Driftsomkostninger	1.412	1.357	-	-	-
19	Resultatopgørelse før finansielle poster og ekstraordinære poster	58	91	74	30	42
20	Årets resultat	49	80	58	14	26
Balance (mio. kr.)						
21	Anlægsaktiver	1.262	1.249	1.212	1.206	1.180
22	Balancesum	1.553	1.591	1.474	1.416	1.410
23	Egenkapital	500	451	371	313	299
24	Langfristede gældsforpligtelser	613	726	642	679	710
Regnskabsmæssige nøgletal						
25	Overskudsgrad	3,4 %	5,5 %	4,1 %	1,0 %	1,9 %
26	Likviditetsgrad	78,0 %	96,9 %	59,6 %	52,2 %	61,1 %
27	Soliditetsgrad	32,8 %	28,3 %	25,2 %	22,1 %	21,2 %
28	Finansieringsgrad	46,8 %	54,0 %	55,0 %	58,3 %	62,4 %
29	Gældsfaktor	38,6 %	46,9 %	45,0 %	50,0 %	53,2 %

		2021	2020	2019	2018	2017
Personale						
30	VIP ³⁾	691	654	612	588	565
31	DVIP	224	230	231	235	251
32	TAP	694	678	691	724	724
33	Personaleårsværk i alt	1.608	1.562	1.533	1.547	1.540
	Antal medarbejdere (headcount)	2.600	2.523	2.482	2.467	2.575
	Antal VIP (videnskabeligt personale)	820	764	729	675	633
	Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	754	772	782	774	884
	Antal TAP (teknisk-administrativt personale)	710	686	671	675	700
	Antal studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	316	301	300	343	358
	Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	184	173	178	152	135
Studieaktivitet – ordinære uddannelser						
34	Teori-STÅ ⁴⁾	13.031	12.448	12.407	12.234	12.317
35	Praktik-STÅ	-	-	-	-	-
36	STÅ med tilskud fra andre ministerier	-	-	-	-	-
37	STÅ på ordinære uddannelser i alt	13.031	12.448	12.407	12.234	12.317
38	Antal optagne på erhvervsakademiuddannelser	-	-	-	-	-
39	Antal optagne på professionsbacheloruddannelser	-	-	-	-	-
40	Antal optagne på bacheloruddannelser	2.861	2.841	2.800	2.619	2.558
41	Antal optagne på kandidatuddannelser ⁵⁾	3.069	3.516	3.140	3.333	3.389
42	Antal optagne på øvrige ordinære uddannelser					
43	Antal indskrevne studerende på ordinære uddannelser i alt	15.757	15.600	15.383	14.971	15.239
	Antal bachelorstuderende	8.178	7.940	7.606	7.272	7.167
	Antal kandidatstuderende	7.579	7.658	7.774	7.582	7.744
44	Antal færdiguddannede fra erhvervsakademiuddannelser	-	-	-	-	-
45	Antal færdiguddannede fra professionsbacheloruddannelser	-	-	-	-	-
46	Antal færdiguddannede bachelorer	2.054	2.006	1.985	1.999	1.924
47	Antal færdiguddannede kandidater ⁶⁾	2.880	3.233	3.074	3.191	3.595
48	Antal færdiguddannede fra øvrige ordinære uddannelser	-	-	-	-	-

		2021	2020	2019	2018	2017
Studieaktivitet – deltidsuddannelse/åben uddannelse						
49	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse, videregående uddannelser ⁷⁾	1.602	1.471	1.476	1.511	1.613
50	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse, ikke-videregående uddannelser	-	-	-	-	-
51	STÅ, deltidsuddannelse/åben uddannelse i alt	1.602	1.471	1.476	1.511	1.613
Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser		1.198	1.110	1.192	1.160	1.328
Antal diplomstuderende		3.438	3.404	3.394	3.434	3.599
Antal Master-/MBA-studerende		1.648	1.539	1.585	1.420	1.339
Studieaktivitet – indtægtsdækket virksomhed (mio. kr.)						
52	Studieaktivitet – indtægtsdækket virksomhed	0,0	0,1	0,1	1,8	1,9
Internationalisering ⁸⁾						
53	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	460	1.387	1.485	1.525	1.509
54	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	484	1.168	1.106	1.097	1.270
55	Antal udenlandske studerende på hele uddannelser i Danmark	3.498	3.844	3.926	3.984	3.928
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende		291	295	296	296	297

		2021	2020	2019	2018	2017
Forskeruddannelse						
56	Antal indskrevne ph.d.-studerende	199	208	209	185	192
57	Antal nyindskrevne ph.d.-studerende	42	44	63	42	55
58	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	39	31	31	48	44
Forskning og formidling						
59	Antal forskningspublikationer	1.641	1.705	1.596	1.533	1.528
60	Antal anmeldte patenter	0	0	0	0	0
61	Antal anmeldte opfindelser	0	0	0	0	0
62	Antal projekter med erhvervslivet ⁹⁾	136	107	132	137	138
63	Antal eksterne projekter	307	271	281	286	282
64	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio. kr.)	69	52	57	58	56
	Antal career partners	45	56	52	50	34
Bygninger						
65	Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²) ¹⁰⁾	135.843	132.577	132.577	135.216	135.216
	Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	291	295	296	296	297

Noter til hoved- og nøgletalstabel

Hoved- og nøgletalstabellen er udarbejdet på baggrund af Uddannelses- og Forskningsstyrelsens vejledning til udarbejdelse af årsrapport. Nummereringen af hoved- og nøgletal følger specifikationerne heri. Som universitet skal CBS ikke indberette hoved- og nøgletal for numrene 6 til 12 og derfor fremgår disse numre ikke af tabellen. CBS har suppleret med yderligere relevante hoved- og nøgletal, som i tabellen ikke er nummereret, jf. muligheden herfor i vejledningen.

- 1) CBS har fået dispensation til ikke at indberette tal for resultatopgørelsen for årene 2017 til 2019. Det skyldes, at CBS i 2020 overgik til nyt Navision-økonomisystem og samtidig ny registreringsstruktur i henhold til Uddannelses- og Forskningsstyrelsens nye fælles kontoplan for uddannelsesinstitutioner.
- 2) CBS har beskrevet den økonomiske udvikling i årsrapportens afsnit "Årets økonomiske resultat".
- 3) VIP-årsværk har været stigende igennem en årrække, hvilket afspejler CBS' rekrutteringsstrategi og investering i styrkelse af CBS' forskningsorganisation.
- 4) Antallet af studenterårsværk (STÅ) i 2021 er steget grundet det øgede optag i 2020.
- 5) Faldet i optagne kandidatstuderende fra 2020 til 2021, skal ses i lyset af, at 2020 var et særligt år, hvor optaget på kandidatuddannelserne var ekstra højt pga. covid-19. Det skal også ses i lyset af den internationale dimensionering, hvor CBS flyttede studiepladser fra kandidat til bachelor.

- 6) Faldet i antal færdiguddannede kandidater fra 2020 til 2021 skal ses i lyset af, at der i 2020 var flere, der blev færdige, end hvad man burde forvente ud fra tidligere år. Samtidig var der i 2019 et fald i optag, hvilket også betød færre der kunne blive færdige.
- 7) Der har været en stigning i antal kursister.
- 8) Der var et stort antal ansøgere, men udveksling kunne ikke lade sig gøre pga. covid-19.
- 9) Antallet af eksterne projekter er steget fra 2020 til 2021. Det er primært projekter med større aktivitet målt i kroner, hvor antallet af projekter er steget. Dog er også antallet af mindre projekter steget. Antallet af projekter med erhvervslivet er også steget. Her er det også projekter med større aktivitet målt i kroner.
- 10) CBS' bygningsareal er øget fra 2020 til 2021, hvilket skyldes tilføjelsen af bygningen på adressen Finsensvej 6.

Afrapportering af den strategiske rammekontrakt

CBS indgik i 2018 en strategisk rammekontrakt for 2018-2021 med uddannelses- og forskningsministeren. CBS har igangsat og gennemført en række initiativer i hele kontraktperioden med henblik på at realisere de fem mål, som er aftalt i rammekontrakten.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt de fem strategiske mål.

Nedenfor vurderes de enkelte mål med en gengivelse af konklusionerne fra den samlede opgørelse af målopfyldelsen på den strategiske rammekontrakt for 2018-2021. Den samlede statusredegørelse kan læses på cbs.dk/rammekontrakt.

Strategisk mål 1: CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

CBS ønskede at nå målet ved at øge kvaliteten i publiceringen samt ved at have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Det er yderst centralt for CBS at styrke og øge rekrutteringen af videnskabelige medarbejdere, da forskningsunderstøttelsen af den store uddannelsesportefølje er afgørende. CBS' samlede forskerbestand var i 2021 på 521 årsværk (omfatter kun VIP-bestand fra adjunkt til professor). Den samlede forskerbestand er således steget med 88 årsværk i hele kontraktperioden. Antallet af ansøgninger samt shortlistede kvalificerede ansøgere til videnskabelige stillinger er også steget i hele kontraktperioden.

Når det gælder forskningsproduktiviteten og kvaliteten af samme, har der været en positiv udvikling igennem hele kontraktperioden. CBS har som mål at følge udviklingen i publicering under Academic Journal Guide (AJG). Denne liste dækker hovedparten af de mest prestigefyldte tidsskrifter inden for CBS' fagområder. CBS har i kontraktperioden gjort en stor indsats for at øge kvaliteten i publiceringen og øge antallet af publikationer på AJG-listens øverste kategorier 4 og 4*, hvilket også afspejles i udviklingen. Antallet af publikationer i de øverste kategorier var i 2021 131, hvilket er en stigning på 73 publikationer fra baselineåret i 2017.

Andelen af peer-reviewed tidsskriftsartikler som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler defineret i institutternes publiceringsstrategier, er i kontraktperioden faldet en smule. Her vurderer CBS, at der er en direkte sammenhæng

mellem det højere antal artikler publiceret i de mest prestigefyldte kategorier og den lavere andel af peer-reviewed artikler generelt. Publicering i et AJG 4- og 4*-tidsskrift vil typisk være forbundet med en væsentlig større arbejdsindsats og tage længere tid, hvorfor en investering i stræben efter den højeste forskningskvalitet kan komme med prisen, at der skrives lidt færre peer-reviewed artikler.

Strategisk mål 2: CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

CBS har i kontraktperioden arbejdet målrettet på at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det arbejde har bl.a. bestået af at definere, hvilke midler der har strategisk relevans på institutniveau samt opstille målings- og rapporteringssystemer for de udvalgte midler, så det er muligt at følge udviklingen. Tilgangen af midler defineret som prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer er i kontraktperioden steget fra 52,8 mio. kr. i 2017 til 56,9 mio. kr. i 2021. Tilgangen har i perioden varieret, men aktiviteter, der har været iværksat for at øge antallet af ansøgninger til Marie Curie og European Research Council samt med henblik på at koordinere og øge ansøgninger til excellence-midler, lader til at have båret frugt.

Det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler er faldet fra 171,2 mio. kr. i 2020 til 150,2 mio. kr. i 2021, men ligger stadig næsten 30 mio. kr. over baseline fra 2017. Faldet fra 2020 til 2021 var forventeligt og skyldes, at 2020 var et exceptionelt godt år med øget ansøgningsaktivitet og udbydelse af ekstra midler hos nogle bevillingsgivere. Det høje 2020-hjemtag betød, at institutterne i 2021 neddrolede ansøgningsaktiviteten og indsendte færre ansøgninger for at koncentrere sig om at få igangsat forskningsaktiviteter. Derudover var der et efterslæb fra 2020, hvor en del aktiviteter var blevet udsat pga. covid-19-restriktioner, hvorfor der i 2021 ikke var det samme behov for at tiltrække eksterne midler.

CBS bemærker også, at tilgangen af bevillinger, der ligger inden for institutternes specifikke strategier (der dækker bredere end det overordnede fokus på excellence-midler) er vokset fra 94,4 mio. kr. i 2019 til 115,4 mio. kr. i 2021. CBS vurderer således, at udviklingen i tiltrækningen af de eksterne midler opfylder det strategiske mål.

Strategisk mål 3: CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

CBS' mål om at øge de studerendes læringsudbytte har i kontraktperioden krævet en ambitiøs indsats inden for blended learning, aktiverende undervisning og feedback.

Ambitionen om at øge antallet af kurser, hvor der anvendes blended learning, er blevet indfriet i kontraktperioden, hvor antallet af kurser med blended learning er steget fra 269 i 2019 til 703 i 2021. Der har i kontraktperioden været et krav om, at alle uddannelser udviklede og implementerede en strategi for blended learning. Dette krav er blevet opfyldt.

Det øgede udbud af kurser med blended learning kræver kompetenceudvikling af CBS' undervisere. I kontraktperioden er der sket en fremgang i antallet af deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering (fra 332 deltagere i 2017 til 397 deltagere i 2021). Antallet af deltagere har dog varieret en del og var i 2019 på 536 for så at falde til 207 i 2020. Denne udvikling skal ses i lyset af covid-19-relaterede ændringer og prioriteringer, men der har i hele perioden været fokus på at øge antallet af deltagere. Af denne årsag er det positivt, at antallet af deltagere er steget med 190 fra 2020 til 2021, og det forventes at stige yderligere de kommende år.

Et af de vigtigste værktøjer til at øge de studerendes læring er feedback. De studerendes vurdering af, om der var feedbackelementer integreret i undervisningen, er på en skala fra 1-5 steget fra 3,55 i 2017 til 3,60 i 2021. Der blev i 2021 foretaget en vurdering af alle kursusbeskrivelser med henblik på, om kurset havde feedbackaktiviteter, og om de var tilfredsstillende beskrevet. Det er på nuværende tidspunkt kun 9 pct. af kurserne (93 kurser), hvor det fortsat vurderes, at der ikke er feedbackaktiviteter. Det forventes, at de studerendes vurdering af feedback vil stige som følge af arbejdet med at få beskrevet feedbackaktiviteter i alle kurser.

De studerendes egen vurdering af, hvor mange effektive timer om ugen, de bruger på at studere, er faldet fra 33 timer i 2019 til 32 timer i 2021, hvilket er samme niveau som i 2020. Det er ikke overraskende, at vurderingen af de studerendes tidsforbrug ikke er steget markant de sidste to år, som har været præget af lockdown, onlineundervisning og virtuelle gruppearbejder. Faktisk er en reduktion på blot en enkelt time et tegn på, at de studerende har fastholdt en god arbejdsindsats på trods af svære vilkår.

Strategisk mål 4: CBS vil give de studerende relevante kompetencer

CBS ønskede at nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. Derudover ønskede CBS at øge fleksibiliteten i CBS' efter- og videreuddannelsesstilbud.

Interessen for CBS' uddannelser, herunder også de nyudviklede uddannelser samt dimittendernes ledighedsgrad har i hele kontraktperioden været yderst tilfredsstillende. Ledigheden for CBS' dimittender er faldet over perioden. Samtidig er CBS' mål om, at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnittet for alle danske universiteter, opfyldt. CBS' dimittender er både vigtige og efterspurgt i erhvervslivet og skal derfor have kompetencer, der matcher erhvervslivets nuværende og fremtidige behov. For at imødekomme aftagernes fremtidige behov har CBS i løbet af kontraktperioden i tæt samarbejde med ca. 3000 interessenter udviklet ni ambitiøse institutionelle læringsmål, som vi kalder Nordic Nine. Disse læringsmål balancerer behovet for en høj forskningsbaseret businessfaglighed med bredere menneskelige og transformativ kompetencer.

CBS er landets største udbyder af erhvervsrettet deltidsuddannelse. CBS' nye fleksible Master of Business Development rettet mod medarbejdere i private virksomheder, der blev introduceret i 2018, har fortsat et stigende antal fag og studerende, og vi ser den som en væsentlig brik i udviklingen af mulighederne for livslang læring. Antallet af årselever er steget fra 30 i 2018 til 81 i 2021. På HD-uddannelsen muliggjorde nye rammer i 2020, at CBS kunne præsentere et nyt og mere fleksibelt udbud. Der blev i 2021 lanceret et vinter- og et sommeroptag, hvilket stigningen i antal årselever afspejler. Der er sket en stigning på 52 årselever fra 2020 til 2021. Søgningen til HD viser, at mange års stille nedgang er vendt, så der nu er en stigende interesse.

Strategisk mål 5: CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

CBS ønskede at nå målet ved at øge antallet af forsknings-samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Derudover ønskede CBS at styrke sin indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) samt at styrke CBS' partnerskabsmodel.

Gennem hele kontraktperioden har CBS haft fokus på at indgå forskningssamarbejder med eksterne aktører og har styrket den administrative support vedrørende forskningspartnerskaber. Som resultat af den nye strategi fra 2020 arbejder CBS nu mere proaktivt med at række ud til eksterne partnere på strategisk væsentlige forskningsområder som grøn omstilling, digitalisering og ledelse, og CBS forventer, at dette fremover vil øge antallet af forskningssamarbejder med eksterne aktører yderligere.

CBS har i kontraktperioden udviklet og styrket arbejdet med studerende, der engagerer sig i opstart af egen virksomhed. Der har i de seneste år været en stor stigning i antallet af start-ups, der gennemgår uddannelsesaktiviteter via CSE. I kontraktperioden har CBS arbejdet for, at de studerendes erfaringer med at opstarte egen virksomhed i højere grad skal knyttes til den akademiske læring på studiet, således at de to aktiviteter kan understøtte hinanden.

Dette sker gennem en større integration i kurser og en stærk stigning i antallet af studerende, der kommer i praktik i en startup. Grundet covid-19 og de lange perioder, hvor campus og CSE enten har været fysisk helt eller delvist lukket, har der dog været et fald i 2021 i antallet af studenterstartups. Antallet af studerende, der går i praktik i egen startup, har dog fortsat været højt.

Antallet af formelle partnerskaber er i kontraktperioden steget fra 34 i 2017 til 45 i 2021. Der er dog sket et fald på 11 partnerskaber fra 2020 til 2021. Det kan skyldes, at CBS i 2021 fik en ny partnerskabsmodel, der i højere grad afspejler CBS' strategi. Principperne for den nye model er fleksibilitet, tættere på studierne og gennemsigtighed. CBS har nu én type partnerskab, nemlig CBS Career Partners med et entydigt formål: At styrke de studerendes karriereparathed.

Forventninger til det kommende år

Økonomiske forventninger

Budgettet for 2022 er præget af usikkerhed om, hvor længe covid-19 vil påvirke CBS' aktivitetsniveau. Det er i budgettet for 2022 forudsat, at påvirkningen fra covid-19 hovedsagelig vil være begrænset til rejser og konferenceaktivitet, mens campus forventes at være fuldt åbent for øvrige aktiviteter. Derudover er der i budgettet en forventning om, at niveauet for udenlandske studerende vil komme tilbage på niveauet fra før covid-19.

De samlede indtægter forventes at stige med knap to pct. i 2021 og forventes at lande på 1.500 mio. kr. Indtægterne har i 2020 og 2021 været robuste overfor covid-19 påvirkning, hvilket fortsat forventes at være tilfældet i 2022.

De samlede omkostninger er budgetteret til at stige med seks pct., således at de forventes at blive på 1.508 mio. kr. For omkostninger er det, ud over den generelle pris- og lønudvikling, en forventet stigning i antal årsværk samt en stigning i driftsomkostninger, der forklarer væksten. At driftsomkostninger stiger, hænger blandt andet sammen med forventninger om fuld aktivitet på campus. Der budgetteres samtidig med en stigning i rejse- og konferenceaktivitet, der dog kommer fra et meget lavt niveau og i 2022 endnu ikke forventes at komme op på niveauet fra før covid-19.

Resultatet for 2022 forventes således at være et underskud på 9 mio. kr. Det vurderes ikke at være et problem for CBS at have et underskud i 2022 eller i årene herefter. CBS har en god egenkapital, denne er ved udgangen af 2021 på 500 mio. kr. og dermed et stykke over den beregnede minimumsegenkapital på 272 mio. kr. Samtidig er der finansiering tilgængelige fra likvide midler og fra udnyttet pant i ejendomme.

Ud over budgetåret udarbejder CBS et forecast for tre planår. Budgettet for planårene er udarbejdet, før der blev indgået politisk aftale om at gøre den midlertidige takst-1-forhøjelse på uddannelsesstatux permanent.

På indtægtssiden er der derfor budgetteret med en nedgang på 50-60 mio. kr. årligt. En mindre del af denne indtægtsnedgang skyldes begyndende tilpasning til reduktionen af studiepladser på CBS i forlængelse af Folketingets aftale om *"Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"*. Reduktion i indtægter fra tilpasning af studiepladser udgør i 2025 ca. 15 mio. kr.

På udgiftssiden forventes en moderat vækst i udgifterne som følge af et stabilt medarbejderantal og mindre stigninger i driftsudgifter.

Samlet set betyder dette, at der i planårene budgetteres med et underskud på 71-77 mio. kr. Budgettet for planårene vil blive opdateret, når Folketinget har vedtaget at gøre takst-1-forhøjelsen permanent, hvorved underskuddet forventes at falde mærkbart.

Regionalisering

Den politiske aftale *"Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"* må forventes af få betydning for CBS' strategiske dagsorden. CBS blev bedt om at reducere studiepladser med op mod 10 pct. på Frederiksberg inden 2030. CBS forventer i løbet af 2022 at modtage besked om det endelige krav om reduktion af studiepladser på Frederiksberg, og at dette krav vil ligge i et interval på 5 pct. til 10 pct.

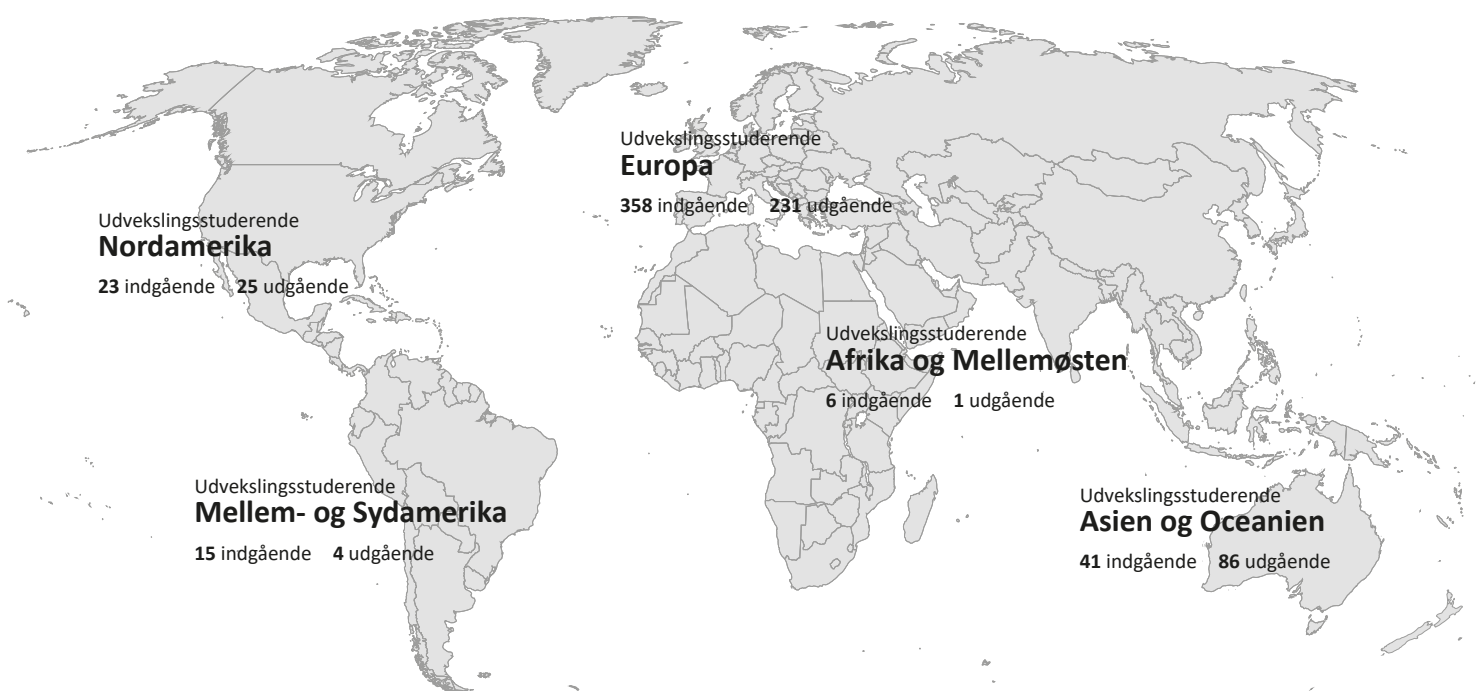
For at imødekomme kravet i den politiske aftale vedtog CBS' bestyrelse ved udgangen af 2021 en institutionsplan. Planen indeholder også de indledende tanker om CBS-uddannelsespladser uden for hovedstadsområdet, der vil indgå i den politiske drøftelse af en samlet sektorplan.

I dialog med nuværende udbydere samt erhvervslivet forventer CBS at analysere muligheder og økonomiske konsekvenser ved at oprette uddannelsessamarbejder i Region Sjælland. CBS' vil fokusere på at fremme et læredygtigt samfund, det vil sige et bedre sammenhængende uddannelsessystem på tværs af korte, mellemlange og lange videregående uddannelser og efter- og videreuddannelsesområdet.

CBS ser i første omgang perspektiver i forhold til Erhvervsakademi Zealands afdeling i Køge, hvor der vil være mulighed for at afprøve bæredygtigheden og effekten af en række initiativer, før de eventuelt kan igangsættes på andre lokationer på Sjælland. Erhvervsakademi Zealand har ligeledes tilkendegivet, at et muligt samarbejde med CBS vil indgå i indmeldingen af deres institutionsplan. Som supplement hertil vil CBS også se nærmere på et nyligt etableret samarbejde mellem flere universiteter og biotek-industrien i Kalundborg.

CBS i tal

International profil



3

internationale akkrediteringer

CBS har en Triple Crown-akkreditering, som betyder, at vi er akkrediteret af EQUIS, AMBA og AACSB. Under 1 pct. af business schools verden over har en Triple Crown.

37

engelsksprogede uddannelser

CBS tilbyder en bred portefølje af engelsksprogede fuldtidsuddannelser på bachelor og kandidatniveau.

291

partneruniversiteter

CBS har indgået udvekslingsaftaler med 295 universiteter og business schools på verdensplan.

347

udvekslingsstuderende

I 2021 sendte CBS 347 studerende på udveksling og modtog 443 studerende fra hele verden.

3.673

internationale fuldtidsstuderende

28 pct. af CBS' studerende har international baggrund.

98

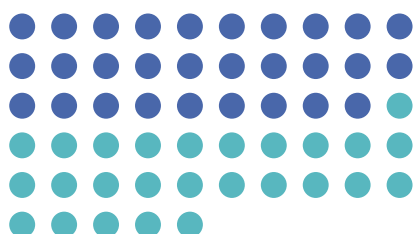
nationaliteter blandt studerende

CBS har studerende fra 98 forskellige lande.

326

internationale VIP-årsværk

Bachelorstuderende



Optag
2.861

Heraf kvinder
47 %

Heraf mænd
53 %



Dimittender
2.054

Heraf kvinder
47 %

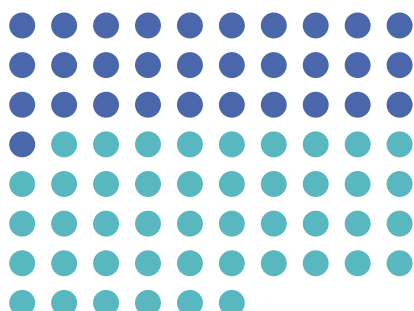
Heraf mænd
53 %



Ansøgere, 1. prioritet
5.537

Ansøgere i alt
15.398

Kandidatstuderende



Optag
3.069

Heraf kvinder
50 %

Heraf mænd
50 %



Dimittender
2.880

Heraf kvinder
52 %

Heraf mænd
48 %



Optagne studerendes baggrund

CBS-studerende	65 %
Andre danske universiteter	14 %
Udenlandske universiteter	21 %

Ansættelse af dimittender

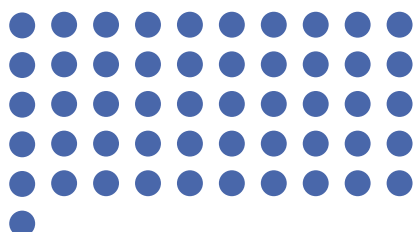
Privat sektor	87 %
Offentlig sektor	13 %



Ansøgere, 1. prioritet
7.546

Ansøgere i alt
15.826

HD / Master



Antal studerende
5.080

Heraf kvinder
40 %

Heraf mænd
60 %



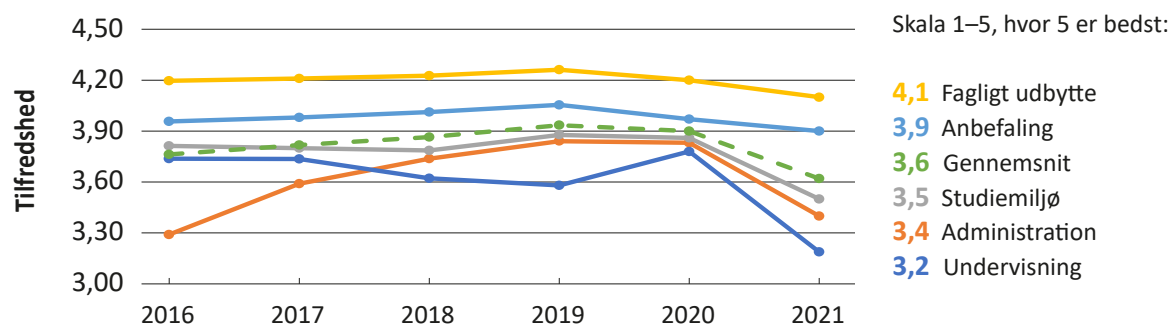
Dimittender
1.198

Heraf kvinder
37 %

Heraf mænd
63 %

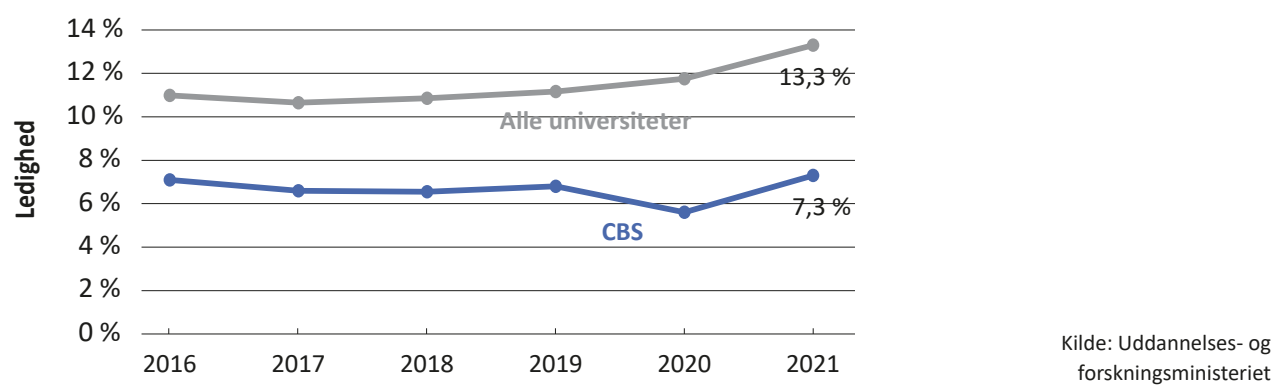


Studentertilfredshed



Dimittendledighed

Opgjort 4-7 kvartaler efter dimittendåret



Videnskabelige medarbejdere i tal

Bestand, rekruttering og sammensætning



VIP-årsværk

691

Heraf kvinder

40%



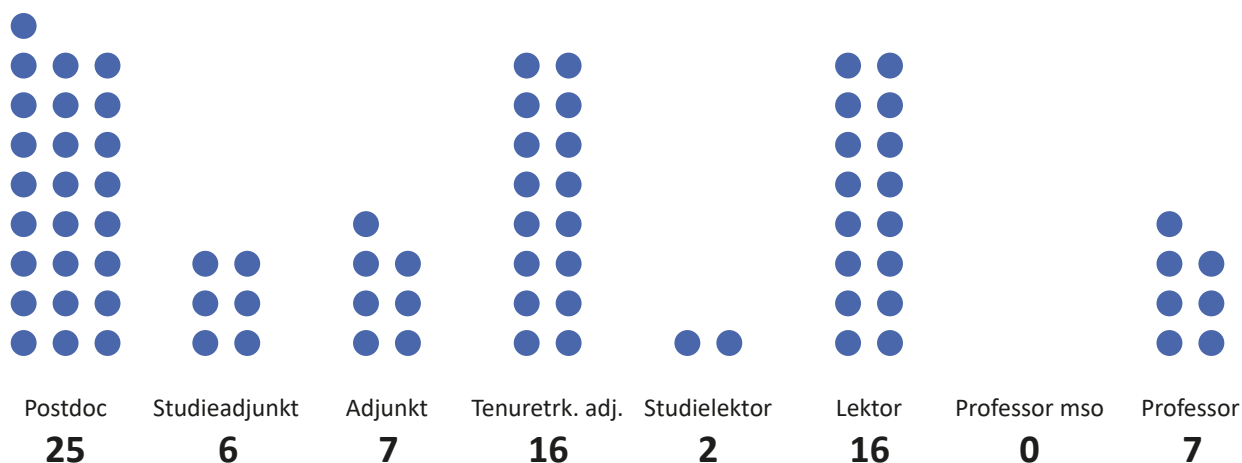
Heraf mænd

60%

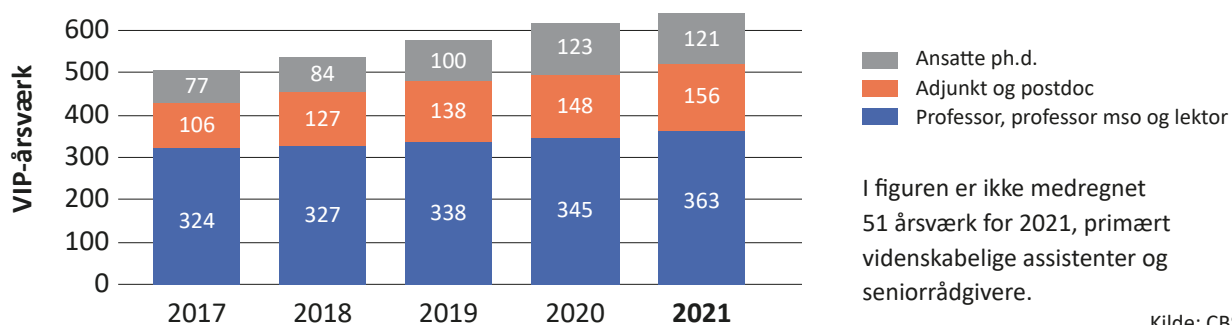
Kilde: CBS

Rekruttering af VIP

Fordelt på stillingskategorier



Sammensætning af VIP-årsværk



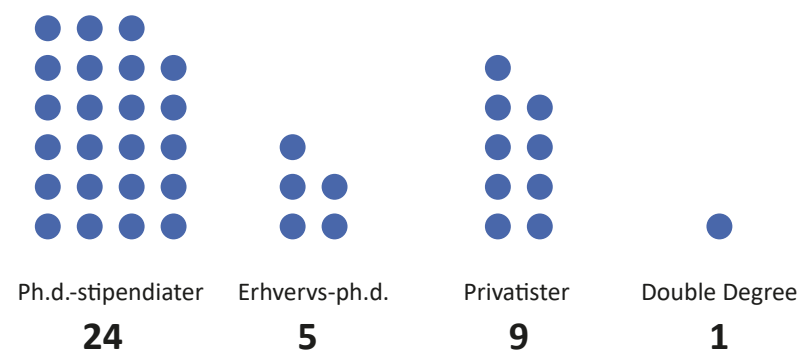
Kilde: CBS

Forskning i tal

Finansiering og publikationer

Ph.d.-grader

Fordelt på typer



Publikationer

Antal publikationer i kategori 4* og 4 i Academic Journal Guidelisten (AJG) samt i Financial Times 50-listen (FT 50):

AJG 4*

46
publikationer

AJG 4

96
publikationer

FT 50

77
publikationer

Kilde: CBS

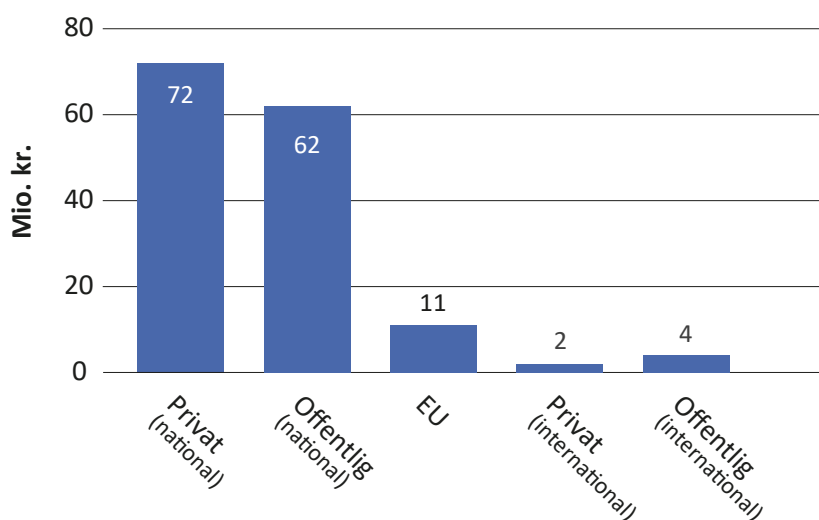
Basisforskningsmidler

403 mio. kr.

Eksternt finansieret
forskning, aktivitet

137 mio. kr.

Eksternt finansieret forskning, bevillingstilsagn



Kilde: CBS

ESG-nøgletal

Introduktion

CBS har i 2021 for anden gang udarbejdet et ESG-regnskab. Formålet med at rapportere på nøgletal er at sætte fokus på samfundsansvar og bæredygtighed med henblik på at reducere CBS' egen påvirkning af miljø og klima samt at styrke god ledelse og sociale forhold på CBS.

ESG-nøgletallene er udarbejdet efter den vejledning, som FSR – danske revisorer, Nasdaq og Finansforeningen har udgivet¹. I forbindelse med udarbejdelse af årets tal har CBS lavet et par mindre korrektioner. Grundlaget for beregning af CO₂e scope1 og scope2 er blevet korrigeret for nogle unøjagtigheder i beregningsgrundlaget. Desuden er nøgletallene for ophørte på bachelor og kandidat ændret, således at studerende, der har afbrudt, men starter på samme uddannelse igen indenfor 13 måneder, ikke tæller som afbrudt. Denne ændring er lavet for at bringe definitionen i ESG-nøgletalstabellen i overensstemmelse med beregningsmetoden hos Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Som andre steder i samfundet er CBS' ESG-nøgletal også påvirket af covid-19, hvorfor især environmental-tallene er svære at sammenligne, da der i 2020 og 2021 har været kortere eller længere perioder, hvor CBS har været helt eller delvist lukket ned. At resultatet for energiforbrug i 2021 er højere end for 2019 passer dårligt med nedlukning, men skyldes, at CBS i 2021 indregner to nye ejendomme – Howitzvej 30 samt Finsensvej 6 – som ydermere har haft et forhøjet energiforbrug, da der er foregået omfattende byggeaktivitet.

ESG-nøgletal giver et overordnet billede af tilstanden og udviklingen på CBS, men da det er aggregerede nøgletal, fanger tallene ikke nødvendigvis nuancerne. Således har CBS overordnet kønsbalance i antallet af ansatte, idet kønsdiversiteten udgør 50 pct. Det, tallet ikke viser, er, at der mellem hovedgrupperne videnskabeligt personale, deltidsvidenskabeligt personale og teknisk administrativt personale er ganske store forskelle i andelen af mænd og kvinder. Dette forhold er nærmere beskrevet i beretningen på side 11.

Læs om den brugte metode i bilag 'ESG-nøgletalsmetode', bagerst i årsrapporten.

1) ESG-hoved- og nøgletal i årsrapporten. <https://www.fsr.dk/esg>. Publiceret januar 2022.

Nøgletaloversigt

	Environmental – klima- og miljødata	Enhed	2021	2020	2019
1.1	CO2e Scope 1	mtu	19 tons	22 tons	19 tons
1.2	CO2e Scope 2	mtu	1.232 tons	1.213 tons	1.807 tons
1.3	Energiforbrug	MWh	14.740 MWh	12.184 MWh	13.761 MWh
1.4	Vedvarende energiandel	%	88 %	80 %	80 %
1.5	Vandforbrug	m³	19.665 m³	19.585 m³	33.013 m³

ad 1.1 og 1.2 Der er foretaget en genberegning af tallene for 2019 og 2020, da der er indhentet yderligere informationer.

	Social – sociale data	Enhed	2021	2020	2019
2.1	Fuldtidsarbejdsstyrke	Årsværk	1.608	1.562	1.533
2.2	Kønsdiversitet	%	50 %	49 %	50 %
2.3	Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	33 %	29 %	30 %
2.4	Lønforinkel mellem køn	Gange	1,15	1,14	1,16
2.5	Medarbejderomsætningshastighed	%	4,0 %	3,5 %	3,8 %
2.6	Sygefravær	Dage/FTE	8,0	6,7	7,1
2.7	Ophørte på 1. år af bachelor	%	10,2 %	11,3 %	10,7 %
2.8	Ophørte på 1. år af kandidat	%	2,6 %	4,9 %	4,9 %

	Governance – ledelsesdata	Enhed	2021	2020	2019
3.1	Bestyrelsens kønsdiversitet	%	55 %	45 %	36 %
3.2	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	96 %	96 %	95 %
3.3	Lønforinkel mellem CEO og medarbejdere	Gange	2,8	2,8	2,9

Regnskab

Anvendt regnskabspraksis

Særligt om overgang til fælles kontoplan

CBS har implementeret den fælles kontoplan for uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet med virkning fra 2021. Der henvises til afsnittet om dispensationer godkendt fra styrelsen for nærmere beskrivelse af forhold som afviger fra Uddannelses- og Forskningsministeriets vejledning på den fælles kontoplan.

Den fælles kontoplan omfatter dimensionerne art, delregnskab, sted og formål. Anvendelse af den fælles kontoplan sker i henhold til Uddannelses- og Forskningsstyrelsens konterings- og fordelingsvejledning inkl. tilhørende modeller og vejledninger.

Implementeringen af den fælles kontoplan medfører ikke ændring i indregning og måling, jf. regnskabsgrundlaget.

I resultatopgørelsen indregnes de omkostninger, der er medgået til at opnå årets omsætning, herunder løn og gager, øvrige driftsomkostninger samt afskrivninger mv. på anlægsaktiver.

Særligt om implementering af en ny årsrapportskabelon 2021

Årsrapporten for 2021 er aflagt i henhold til den fælles årsrapportskabelon for uddannelsesinstitutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Sammenligningstillene i resultatopgørelsen, balancen og noterne for året forud for implementeringen af den fælles årsrapportskabelon er alene vist summarisk.

Dispensationer

CBS har fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen opnået dispensation fra følgende områder i årsrapport 2021:

- Indarbejdelse af formålsdimensionen i bogføringen for 2021
- Opstilling af formålsfordelte omkostninger i resultatopgørelsen, jf. styrelsens brev af 9. juni 2021.
- Ved opstilling af artsopdelte omkostningsside af resultatopgørelsen har CBS ønsket at flytte følgende tre finanskonti fra 'øvrige driftsomkostninger' til 'personaleomkostninger': 223210 Arbejdsmarkedsbidrag, 223810 AUB tilskud/refusion og 224510 Social sikring.
- Fem års sammenligningstal i hoved- og nøgletalstabel for resultatopgørelse, balance, regnskabsmæssige nøgletal og formålsfordeling af omkostninger, hvor ændringerne i opstillingen gør det uforholdsmæssigt vanskeligt at genskabe disse. Dispensationen gælder alene år -2 til år -4.

Generelt

Årsregnskabet udarbejdes efter lov om statens regnskabsvæsen mv., bekendtgørelse nr. 116 af 19. februar 2018 om statens regnskabsvæsen mv., Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, bekendtgørelse nr. 778 af 7. august 2019 om lov om universiteter, bekendtgørelse nr. 1957 af 15. oktober 2021 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, samt de retningslinjer og instrukser om årsregnskab, der er givet af Uddannelses- og Forskningsministeriet, og herunder Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (statens regnskabsregler).

Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

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.

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.

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. Kurstab vedrørende omlagte lån straks afskrives, hvis låneomlægningen medfører, at nutidsværdien for det nye lån ændres med mere end 10 pct., mens kurstabet amortiseres såfremt nutidsværdien for det nye lån er mindre end 10 pct. i forhold til det gamle lån.

Skattepligt

CBS er ikke skattepligtig.

Balancen

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

- Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er fastsat til 100.000 kr.
- Der foretages ikke 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 enkeltstående forbedringer.

Anlægsaktiver

Aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært, og der anvendes ikke scrapværdi. Statens regler muliggør ikke andre opgørelsesmetoder.

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

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:

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

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Som udgangspunkt aktiveres kunst i form af samlinger ikke; der er dog tilfælde, hvor kunst er en del af en anlægsanskaffelse, og hvor det følger af cirkulære nr. 9067 af 17. februar 2004 om kunstnerisk udsmykning af statsligt byggeri mv.

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 pct. af den oprindelige bygningsværdi. Efterfølgende installationer, som overstiger 100.000 kr., indregnes til kostpris eller til 10 pct. 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 inventar og it til eksisterende lejemål, skal der fortsat ikke foretages bunkning, og inventaret vil som udgangspunkt blive driftsført.

Ved anlægsaktiver under opførelse omfatter kostprisen direkte materialer og medgået tid samt 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

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

Omsætningsaktiver

Omsætningsaktiver omfatter tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, andre tilgodehavender, forskningsbevillinger, hvor betaling ikke er modtaget fra bevillingsgiver, samt 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 med videre).

Forpligtelser

Forpligtelser omfatter hensættelser, langfristede gældsforpligtelser (statslån, prioritetsgæld, anlægsdonationer og indefrosne feriemidler) 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.

Forskningsbevillinger, hvor betaling er modtaget fra bevilingsgiver, er indregnet under passiver på posten "forudbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter" og indtægtsføres i takt med, at projekternes udgifter afholdes.

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 oplysninger om eventuel forpligtelser, kontraktlige forpligtelser og restbevillinger på igangværende forskningsprojekter.

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. Der er alene oplistet aftaler, hvor forpligtelsen rækker udover 12 måneder eller længere. Under eventuelforpligtelser oplyses om væsentlige verserende sager rejst mod CBS, hvor udfaldet af den endelige afgørelse ikke kan bedømmes på tidspunktet for aflæggelsen af regnskabet.

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 de særlige specifikationer præsenteres omkostningerne fordelt efter formål. Fordelingen er foretaget efter Uddannelses- og Forskningsministeriets vejledning med undtagelse af dispensationer, som er beskrevet i ovenstående afsnit. De omkostninger, som ikke kan henføres direkte til de anførte formål, er fordelt ved hjælp af fordelingsnøgler.

Fordelingen af omkostninger sker internt ud fra overordnede nøgler med en fordeling mellem forskning, uddannelse, institutter og shared services herunder bygningsdrift. Fordeling sker primært via stednr., hvilket efterfølgende danner grundlag for CBS' kategorisering til formålskonteringen.

CBS har generelt henført de enkelte steder til følgende formål, hvor omkostningerne er direkte henførbare:

- Uddannelsesområdet
- Forskningsaktivitet
- Bygningsdrift

For følgende formål er der primært anvendt fordelingsnøgler ved allokering af omkostningerne.

- Institutter ekskl. VIP
- Rektor og ledelsessekretariat
- HR, legal, IT, bibliotek og økonomi

Omkostningerne henføres i størst muligt omfang direkte til de respektive formål som defineret ovenfor.

Omkostninger, der er registreret på steder, der ikke kan henføres direkte til formål, indgår i CBS' omkostningsfordelingspuljer. For de enkelte omkostningspuljer er det vurderet, hvilke omkostningsdrivere der er primære i forhold til fordelingen. Omkostningsdriverne er primært arbejdsopgaver og ressourcetræk, og disse ligger til grund for de fordelingsnøgler, der er anvendt ved formålsfordelingen.

Resultatopgørelse

	Note	2021	2020
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Statstilskud	1	1.146.617	1.135.063
Øvrige tilskud	2	141.730	132.757
Salg af varer og tjenesteydelser	3	15.427	15.520
Andre indtægter	4	165.647	164.072
Driftsindtægter i alt		1.469.421	1.447.412
Personaleomkostninger		995.499	942.358
Husleje		98.990	95.685
Af- og nedskrivninger	6, 7	30.721	30.039
Øvrige driftsomkostninger		286.325	288.814
Driftsomkostninger i alt		1.411.535	1.356.896
Resultat før finansielle poster		57.886	90.516
Finansielle omkostninger	5	8.478	10.837
ÅRETS RESULTAT		49.408	79.679

Balance

Aktiver	Note	31.12.2021	31.12.2020
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Licenser mv.		-	-
Færdiggjorte udviklingsprojekter		8.581	3.994
Immaterielle udviklingsprojekter under opførelse		-	-
Immaterielle anlægsaktiver i alt	6	8.581	3.994
Grunde og bygninger		1.072.202	1.016.240
Indretning af lejede lokaler		84.335	89.878
Igangværende arbejder for egen regning		40.907	98.275
It-udstyr, inventar og transport		15.577	2.124
Materielle anlægsaktiver i alt	7	1.213.021	1.206.517
Øvrige kapitalandele	8	5.479	5.479
Huslejedeposita	9	35.318	32.691
Finansielle anlægsaktiver i alt		40.797	38.170
Anlægsaktiver i alt		1.262.399	1.248.681
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser	10	14.992	14.881
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter	11	32.967	29.851
Andre tilgodehavender	12	5.033	16.468
Øvrige periodeafgrænsningsposter	13	8.941	10.029
Tilgodehavender i alt		61.933	71.229
Likvide beholdninger		228.579	270.635
Omsætningsaktiver i alt		290.512	341.864
AKTIVER I ALT		1.552.911	1.590.545

Passiver	Note	31.12.2021	31.12.2020
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Egenkapital		500.244	450.839
Egenkapital i alt		500.244	450.839
Hensatte forpligtelser	14	25.153	22.744
Periodiserede donationer	15	45.828	46.781
Statsgæld	16	188.536	188.536
Gæld til realkreditinstitutter	17, 19	366.510	404.416
Skyldige indefrosne feriemidler		-	74.313
Anden langfristet gæld	18	12.255	12.255
Langfristede gældsforpligtelser i alt		613.129	726.301
Kortfristet del af periodiserede donationer	15	2.539	955
Kortfristet del af langfristet gæld til realkreditinstitutter	19	37.972	37.738
Skyldig løn		24.884	28.266
Feriepengeforpligtelse		41.698	37.685
Forudbetalte bundne tilskud		132.931	116.090
Øvrige periodeafgrænsningsposter	20	126.522	121.159
Leverandører af varer og tjenesteydelser		40.566	40.348
Anden kortfristet gæld	21	7.274	8.420
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		414.386	390.661
Gældsforpligtelser i alt		1.027.515	1.116.962
PASSIVER I ALT		1.552.911	1.590.545

Pengestrømsopgørelse

Pengestrøm	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Årets resultat	49.408	79.679
Afskrivninger og andre ikke-kontante driftsposter	34.779	34.118
Ændring i tilgodehavender	9.296	-1.264
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	21.904	72.110
Ændring i hensatte forpligtelser	2.409	1.154
Pengestrøm fra driftsaktivitet	117.795	185.797
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-	-464
Investering i materielle anlægsaktiver	-41.812	-65.658
Investering i finansielle anlægsaktiver	-2.627	-129
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-44.439	-66.251
Afdrag på prioritetsgæld	-41.731	-40.166
Ændring i donationsforpligtelser	631	-
Ændring i øvrige langfristede gældsforpligtelser	-74.313	-
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-115.413	-40.166
Ændring i likviditet i alt	-42.056	79.380
Likvider pr. 1. januar	270.635	191.255
Likvider pr. 31. december	228.579	270.635

Egenkapitalopgørelse

Egenkapitalopgørelse	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Egenkapital pr. 1. januar 2005	-26.403	-26.403
Overført resultat	477.242	397.563
Egenkapital pr. 1. januar	450.839	371.160
Årets bevægelser	49.408	79.679
Øvrige reguleringer	-3	-
Egenkapital pr. 31. december	500.244	450.839

Noter

Note 1 Statstilskud

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Uddannelsestilskud, heltidsuddannelse	645.078	645.952
Uddannelsestilskud, deltidsuddannelse/åben uddannelse	19.180	17.300
Tilskud til forskning og udvikling	403.187	397.745
Tilskud til øvrige formål	72.016	70.587
Særlige tilskud	7.156	3.479
I alt	1.146.617	1.135.063

Note 2 Øvrige tilskud

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilskud til forskning fra offentlige danske kilder mv.	49.886	53.576
Tilskud til forskning fra private danske kilder mv.	66.396	49.762
Tilskud til forskning fra EU	11.960	17.617
Tilskud til forskning fra udenlandske kilder mv.	9.073	8.810
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter	4.415	2.993
I alt	141.730	132.757

Note 3 Salg af varer og tjenesteydelser

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Øvrigt salg af varer og tjenesteydelser	15.427	15.412
Kursusvirksomhed (indtægtsdækket virksomhed)	-	108
I alt	15.427	15.520

Note 4 Andre indtægter

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deltagerbetaling, heltidsuddannelse	7.268	11.253
Deltagerbetaling, deltidsuddannelse/åben uddannelse	154.955	149.341
Udlejning af lokaler og udstyr	3.076	3.385
Legater	348	93
I alt	165.647	164.072

Note 5 Finansielle poster

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Renteindtægter og andre finansielle poster	0	0
Finansielle indtægter i alt	0	0
Renteomkostninger og andre finansielle omkostninger	78	55
Kurstab realkreditlån	4.059	4.078
Prioritetsrenter og bidrag, realkreditlån	4.342	6.704
Finansielle omkostninger i alt	8.478	10.837
Resultat af finansielle poster	8.478	10.837

Note 6 Immaterielle anlægsaktiver

	Erhvervede licenser, software mv.	Færdiggjorte udviklings- projekter	Immaterielle udviklings- projekter under opførelse	Immaterielle anlægsaktiver i alt
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Anskaffelsessum primo	8.602	14.554	-	23.156
Reklassifikation	-113	-	-	-113
Tilgang i årets løb	-	-	-	-
Overført fra igangværende arbejder for egen regning	-	5.568	-	5.568
Reklassifikation	-	267	-	267
Afgang i årets løb	-2.571	-	-	-2.571
Anskaffelsessum ultimo	5.918	20.389	-	26.307
Akkumulerede af- og nedskrivninger primo	8.489	10.560	-	19.049
Reklassifikation	-	-497	-	-497
Årets af- og nedskrivninger	-	1.745	-	1.745
Tilbageførte af- og nedskrivninger	-2.571	-	-	-2.571
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	5.918	11.808	-	17.726
Bogført værdi 31. december 2021	-	8.581	-	8.581

Note 7 Materielle anlægsaktiver

	Grunde	Bygninger ejede	Donation bygninger ejede	Igangværende arbejder for egen regning	Indretning af lejede lokaler	Transport- materiel	It-udstyr	Inventar	Materielle anlægsaktiver i alt
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Anskaffelsessum primo	182.673	1.120.182	995	98.275	148.965	900	16.521	16.116	1.584.586
Reklassifikation	-	-	-995	-	-	-	-	-	-955
Tilgang i årets løb	130	128	-	31.955	-	-	12.199	-	44.412
Overført til/fra igangværende arbejder for egen regning	-	25.713	50.775	-89.323	2.023	-	1.816	3.427	-5.568
Afgang i årets løb	-	-	-	-	-	-209	-693	-	-902
Anskaffelsessum ultimo	182.802	1.146.024	50.775	40.907	150.988	690	29.843	19.542	1.621.573
Akkumulerede af- og nedskrivninger primo	-	287.570	-	-	59.087	674	16.521	14.217	378.069
Årets af- og nedskrivninger	-	17.421	2.409	-	7.566	47	2.803	1.139	31.385
Tilbageførte af- og nedskrivninger	-	-	-	-	-	-209	-693	-	-902
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	-	304.991	2.409	-	66.653	511	18.631	15.356	408.552
Bogført værdi 31. december 2021	182.802	841.033	48.367	40.907	84.335	179	11.212	4.186	1.213.021
Kontantvurdering af grunde og bygninger ultimo	369.136	1.021.465	-	-	-	-	-	-	-

Note 8 Øvrige kapitalandele

	Hjemmelsgrundlag for erhvervelse af kapitalandele	Indskud i året	Akkumuleret indskud	Bogført værdi af kapitalandel	Ejerandel
		(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i pct.)
Forskerparken Symbion	Lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologioverførsel mv. ved offentlige forsk- ningsinstitutioner.	0	5.479	5.479	6,28 %

Note 9 Deposita

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita vedr. lejemål		
Heraf opført som finansielt anlægsaktiv	-	-
Heraf opført som omsætningsaktiv	35.318	32.691
Øvrige deposita		
Heraf opført som finansielt anlægsaktiv	-	-
Heraf opført som omsætningsaktiv	-	-
I alt	35.318	32.691

Note 10 Tilgodehavender fra salg af varer og ydelser

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilgodehavende fra salg af varer og ydelser mv.	14.992	14.991
Reserveret til tab på tilgodehavender fra salg af varer og ydelser mv.	-	-
I alt	14.992	14.881

Note 11 Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktivitet

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktivitet	32.967	29.851
Hensættelse til tab på igangværende tilskudsaktivitet	-	-
I alt	32.967	29.851

Note 12 Andre tilgodehavender

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Tilgodehavende vedr. moms	1.367	2.001
Løn mellemregningskonti	2.566	3.460
Øvrige tilgodehavender	1.100	210
Reklassifikation Erasmus-stipendier	-	10.797
I alt	5.033	16.468

Note 13 Øvrige periodeafgrænsningsposter, aktiver

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Licenser	4.972	6.111
Abonnementer	1.345	1.251
Forsyningsudgifter	1.193	1.146
Øvrige	1.431	1.521
I alt	8.941	10.029

Note 14 Hensatte forpligtelser

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Reetablering af lejemål	22.168	20.738
Løn – åremål	2.985	1.306
Andre hensatte forpligtelser	-	700
I alt	25.153	22.744

Note 15 Periodiserede donationer

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Kostpris primo	47.736	11.169
Tilgang i årets løb	3.040	36.567
Afgang i årets løb	-	-
Kostpris ultimo	50.776	47.736
Af- og nedskrivninger primo	-	-
Årets af- og nedskrivninger	2.409	-
Afgang i årets løb	-	-
Akkumulerede af- og nedskrivninger ultimo	2.409	-
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december	48.367	47.736
Heraf langfristet	45.828	46.781
Heraf kortfristet	2.539	955

Note 16 Statsgæld

	Ejendom	Rente	Fast/ variabel rente	Afdrags- frihed	Afdrags- frihed udløb	Hovedstol	Restgæld	Udløb
		(i pct.)				(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(år)
Lån nr. 0028-173-210	Solbjerg Plads 3	0 %	-	-	-	119.385	119.385	30 år
Lån nr. 26-7-62-10879	Howitzvej 60	0 %	-	-	-	5.661	5.661	30 år
Lån nr. 1003754691	P. Andersens Vej 17-19	0 %	-	-	-	1.051	1.051	30 år
Lån nr. 12037-02	Kilevej 14A	0 %	-	-	-	56.281	56.281	30 år
Lån nr. 23812-02	Pladسدannelse v. Solbjerg Plads	0 %	-	-	-	6.158	6.158	30 år
Total						188.536	188.536	

Lånene er rente- og afdragsfrie.

Note 17 Gæld til
reakkreditinstitutter

	Ejendom	ISIN-kode	Valuta	Rente	Fast/ variabel rente	Bidrag	Afdrags- frihed	Afdrags- frihed udløb	Hovedstol	Restgæld	Udløb
				(i pct.)		(i pct.)			(i mio. kr.)	(i mio. kr.)	(år)
0007-403-024	Solbjerg Plads 3	DK0009349094	DKK	2,5 %	Fast+indeks	0,375 %	Nej	-	16	6	2028
0008-088-969	Solbjerg Plads 3	DK0009349094	DKK	2,5 %	Fast+indeks	0,375 %	Nej	-	145	57	2029
0041-367-773	Solbjerg Plads 3	DK0009398893	DKK	-0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	158	126	2029
0032-304-884	Howitzvej 11-13	DK0009386294	DKK	1 %	Variabel	0,375 %	Nej	-	33	23	2035
0032-746-060	Kilevej 14A	DK0009386294	DKK	1 %	Variabel	0,375 %	Nej	-	107	60	2035
0032-737-817	Porcelænshaven 22	DK0009386294	DKK	1 %	Variabel	0,375 %	Nej	-	7	4	2035
0039-438-423	Porcelænshaven 22	DK0009384679	DKK	1 %	Variabel	0,375 %	Nej	-	40	37	2045
0041-392-191	Kilevej 14A	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	98	86	2034
0041-392-104	P. Andersens Vej 17-19	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	5	4	2034
0041-392-162	P. Andersens Vej 3	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	4	3	2034
0041-392-146	Howitzvej 60	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	32	28	2034
0041-392-081	Howitzvej 11-13	DK0009397812	DKK	0,5 %	Fast (kontantlån)	0,375 %	Nej	-	11	10	2034
444 mio. kr.											
Amortisering af kurstab											
											40 mio. kr.
I alt											404 mio. kr.

Note 18 Anden langfristet gæld

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita til afr. med Uddannelses- og Forskningsministeriet	12.255	12.255
I alt	12.255	12.255

Note 19 Kortfristet del af langfristet gæld til stat og realkreditinst.

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Kortfristet del af langfristet statsgæld	0	0
Kortfristet del af gæld til realkreditinstitutter	37.972	37.738
I alt	37.972	37.738

Note 20 Øvrige periodeafgrænsningsposter, passiver

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Periodisering tilskud	102.184	99.861
Periodisering deltagerbetaling	24.338	21.298
I alt	126.522	121.159

Note 21 Anden kortfristet gæld

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Deposita udleje	983	944
Uanbringelige indtægter	1.273	-18
Legater, student loans	1.478	1.697
Øvrige	3.540	5.797
I alt	7.274	8.420

Note 22 Pantsætninger og sikkerhedsstillelser

	Regnskabsmæssig værdi for grunde pr. 31.12.21	Regnskabsmæssig værdi for bygninger pr. 31.12.21	Lånerestgæld pr. 31.12.21
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Howitzvej 11-13	3.336	24.855	33.101
Howitzvej 60	10.693	30.087	27.758
Solbjerg Plads 3	60.314	419.466	188.972
P. Andersens Vej 17-19	3.843	5.675	3.950
Kilevej 14 A	34.158	218.490	145.811
P. Andersens Vej 3	14.636	-	3.589
Porcelæns haven 7	1.979	6.813	-
Pladsdannelse v. Solbjerg Plads	-	-	-
Porcelæns haven 22	2.429	96.070	40.841
St. Blichers Vej 22	1.847	6.356	-
Howitzvej 30	10.450	81.588	-
Byggegrund ved Kilen	39.119	-	-
I alt	182.802	889.400	444.022

Note 23 Andre forpligtelser

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
CBS har kontraktlige forpligtelser, der omfatter leasing, leje- og huslejeaftaler, som i opsigelsesperioden beløber sig til:		
Lejeaftale, Søndre Fasanvej 9	3.274	3.297
Lejeaftale, Dalgas Have	388.687	417.117
Lejeaftale, Porcelæns haven	201.894	229.964
Lejeaftale, Amager Strandvej 108	30.861	36.224
Lejeaftale, H.V. Nyholms Vej 21	7.489	14.898
Lejeaftale, Finsensvej 6	48.368	-
Øvrige	2.788	2.788
I alt	683.361	704.288

Der medtages kun uopsigeligheder, der er længere end 12 måneder.

Særlige specifikationer

A. Indtægter og omkostninger på virksomhedstyper

	2021	2020
	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)
Almindelig virksomhed		
Indtægter	1.327,7	1.314,8
Omkostninger	1.278,2	1.235,0
Resultat	49,5	79,8
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed		
Indtægter	137,3	130,0
Omkostninger	137,3	130,0
Resultat	0,0	0,0
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter		
Indtægter	4,4	2,8
Omkostninger	4,4	2,8
Resultat	0,0	0,0
Indtægtsdækket virksomhed (IDV)		
Indtægter	0,0	0,1
Omkostninger	0,1	0,2
Resultat	-0,1	-0,1

B. Lederløn

	2021	2020
Bestyrelse		
Antal eksterne bestyrelsesmedlemmer, antal personer	6 personer	6 personer
Udbetalt formandsvederlag i 1.000 kr.	219	217
Samlet udbetalt vederlag til øvrige eksterne medlemmer, i 1.000 kr.	368	356
Chefer generelt		
Antal chefårsværk, årsværk	79	80
Samlede lønomkostninger, i 1.000 kr.	70.999	70.522

C. Legater

	2021	2020	2019
	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)
C.A. Petersens Fond			
Opgørelse pr. 31. december 2021			
Samlet indestående	*	3,6	2,6
Samlet egenkapital	*	6,8	6,5
Start-Up Foreningen			
Opgørelse pr. 31. december 2021			
Samlet indestående	*	0,6	0,9
Samlet egenkapital	*	0,5	0,8

*Årsrapport for 2021 for fondene foreligger først i april 2022.

D. Studenterpolitiske aktiviteter

	2021	2020
	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)
Studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	2,8	4,4
I alt	2,8	4,4

E. Indskudte midler i fonde

Indskudte midler i fonde, hvis hovedformål er at etablere universitetsnære boliger.
CBS har i 2021 ikke indskudt midler i sådanne fonde.

F. Administrationsomkostninger til fonde og foreninger

	2021	2020
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
C.A. Petersens Fond	76	48
Start-Up Foreningen	68	60

G. Friplads- og stipendiemidler for universiteterne

Takstgruppe	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Antal modtagere af stipendier	Forbrug af fripladser	Forbrug af stipendier
			(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
Takst 1	50	37	1.379	2.779
Takst 2	14	6	313	476
Takst 3	-	-	-	-

Regnskabsår	Overført fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen	Overført overskud vedr. udenlandske betalingsstuderende	Forbrug i regnskabsåret	Årets resultat	Akkumuleret resultat
	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)	(i 1.000 kr.)
2020	4.569	0	3.698	871	4.585
2021	4.918	0	4.947	-29	4.556

H. Personaleårsværk

	2021	2020
	(årsværk)	(årsværk)
Antal årsværk inkl. ansatte på sociale vilkår	1.608	1.562

I. Formålsfordelte omkostninger

	2021	2020
	(i mio. kr.)	(i mio. kr.)
Uddannelse	601,1	577,2
Forskning og udvikling	432,4	417,4
Formidling og videnukveksling	37,8	37,5
Kostafdeling og kollegier	9,5	8,0
Generelle fællesomkostninger	104,8	90,0
Bygninger og bygningsdrift	234,4	237,6
I alt	1.420,0	1.367,7

Bilag

ESG-nøgletalsmetode

	Environmental – klima- og miljødata	Enhed	Metode
1.1	CO2e Scope 1	mtu	Scope 1-emissioner stammer fra selskabets egen forbrænding af brændsler og materialer. I indeværende periode drejer det sig om én dieselbil og ét oliefyr. CBS' ejede elbiler er ikke medregnet, da emissionerne indgår i Scope 2. Km-tal og olieforbrug omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorer stammer fra Energistyrelsen og gov.uk.
1.2	CO2e Scope 2	mtu	Scope 2-emissioner kommer fra selskabets energiforbrug fra eksterne kilder. På CBS drejer det sig om fjernvarme og el. Energiforbruget omregnes til CO2-udledning i metriske tons. Tallet indeholder desuden CO2-ækvivalenter for CH4 og N2O. Emissionsfaktorerne er fra året inden regnskabsåret, idet deklARATIONERNE fra Hofo og Energinet udarbejdes det efterfølgende år.
1.3	Energiforbrug	MWh	Forbruget vedrører både lejede, ejede og fremlejede arealer. Tallene kommer fra Ørsted Regningsservice og fra CBS' adgang til eget forbrug fra Ørsted.
1.4	Vedvarende energiandel	%	Vedvarende energi ifm. produktion af fjernvarme og el. Andel for fjernvarme fremgår af Miljødeklaration fra Hofo. I henhold til kontrakt med Ørsted modtager CBS kun grøn strøm (fra havvindmølleparker i Danmark og England).
1.5	Vandforbrug	m3	Vandforbrug fra ejede, lejede og fremlejede ejendomme. Tallene kommer fra CBS' adgang til eget forbrug hos Frederiksberg Forsyning.

	Social – sociale data	Enhed	Metode
2.1	Fuldtidsarbejdsstyrke	Årsværk	Realiserede arbejdstimer i Statens Lønssystem (SLS). Alle medarbejdere (videnskabeligt (VIP), deltidsvidenskabeligt (DVIP) samt teknisk og administrativt personale (TAP)). Arbejdstimer inkluderer både fastansatte og timelønnede.
2.2	Kønsdiversitet	%	Realiserede arbejdstimer i Statens Lønssystem (SLS). Alle medarbejdere (VIP, DVIP og TAP) fordelt på køn i pct.
2.3	Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag	%	Beregning: Kønsdiversitet for øvrige ledelseslag = ((Kvindelige ledere)/(Alle ledere)) * 100. I ledelseslag indgår: direktion, institutledere, funktionschef (kontorchef).
2.4	Lønforskel mellem køn	Gange	Beregning af lønforskel mellem køn = Median mandlig løn / Median kvindelig løn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønssystem (SLS). Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn.
2.5	Medarbejderomsætningshastighed	%	Beregning: (afgåede årsværk) / (total årsværk, opgjort på baggrund af gennemsnitlig ansættelse i året). I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt.
2.6	Sygefravær	Dage/FTE	Beregning: (Antal sygedage for alle egne årsværk) / (Total årsværk, opgjort på baggrund af arbejdstimer). I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt.
2.7	Ophørte på 1. år af bachelor	%	Antal studerende, der har afbrudt studieforløb efter 1. år efter tilgang, opgjort som pct. af tilgang i alt. Studerende, der har afbrudt, men starter på samme igen inden for 13 måneder, tæller ikke som afbrudt. Metoden er ændret i forhold til 2020, hvor CBS anvendte optag og ikke tilgang, ligesom metoden ikke tog højde for studerende, der startede igen inden for 13 måneder. Data for tidligere år er korrigeret for ændret metode. Vær opmærksom på, at tal for 2021 vedrører optaget for 2019 og så fremdeles. Det skyldes for det første, at studieåret først skal være slut og dernæst at tallene skal udarbejdes, inden de kan rapporteres. Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus.
2.8	Ophørte på 1. år af kandidat	%	Antal studerende, der har afbrudt studieforløb efter 1. år efter tilgang, opgjort som pct. af tilgang i alt. Studerende, der har afbrudt, men starter på samme igen inden for 13 måneder, tæller ikke som afbrudt. Metoden er ændret i forhold til 2020, hvor CBS anvendte optag og ikke tilgang, ligesom metoden ikke tog højde for studerende, der startede igen inden for 13 måneder. Data for tidligere år er korrigeret for ændret metode. Vær opmærksom på, at tal for 2021 vedrører optaget for 2019 og så fremdeles. Det skyldes for det første, at studieåret først skal være slut og dernæst at tallene skal udarbejdes, inden de kan rapporteres. Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus.

	Governance – ledelsesdata	Enhed	Metode
3.1	Bestyrelsens kønsdiversitet	%	Beslutningsdygtige medlemmer af bestyrelsen, dvs. alle 11 medlemmer. Beregning: Kvindelige bestyrelsesmedlemmer / alle bestyrelsesmedlemmer.
3.2	Tilstedeværelse på bestyrelsesmøder	%	Beregning: Deltagende bestyrelsesmedlemmer / alle bestyrelsesmedlemmer (11 medlemmer). Baggrund: Referater fra bestyrelsesmøder (cbs.dk).
3.3	Lønforskel mellem CEO og medarbejdere	Gange	Beregning af lønforskel mellem rektor og medarbejdere = Rektorløn / Median medarbejderløn. I datagrundlaget er der anvendt realiseret løn i Statens Lønssystem (SLS) 2020. Der er beregnet fuldtidsløn for året på baggrund af decemberløn. I opgørelsen indgår fast periodelønnede medarbejdere. Timelønnede, dvs. DVIP og TAP-medarbejdere som eksempelvis studenter, er ikke indeholdt. Vederlag for de enkelte medarbejdere er herefter lagt til den beregnede fuldtidsløn for 2020.

Årsresultat 2021

I dette notat præsenteres årsresultatet for CBS i forbindelse med regnskabsaflæggelse for 2021.

1. Årets resultat i hovedtræk

CBS afslutter 2021 med et overskud på 49 mio. kr. mod et budgetteret overskud i primo 2021 budgettet på 20 mio. kr. Ændringen i forhold til budgettet skyldes, at de samlede indtægter er endt på det budgetterede niveau, mens omkostningerne er reduceret væsentligt i alt overvejende grad pga. lavere aktivitet grundet COVID-19. Der var i budgettet for 2021 forventet en indvirkning fra COVID-19, men effekten af nedlukning og begrænsede muligheder for internationale aktiviteter har været mere omfattende end forventet.

Sammenlignes 2021 med 2020, er CBS' indtægter øget med 22 mio. kr., mens de samlede omkostninger er 52,3 mio. kr. højere end i 2020. COVID-19 begrænsninger har i 2021 været færre end i 2020 og derfor ses et højere forbrug ift. niveauet fra regnskab 2020, svarende til en stigning på 4 pct.

De centrale bevægelser for 2021 er opsummeret i tabel 1 i forhold til både budget 2021, Q3-prognosen og regnskabet for 2020 nedenfor.

Tabel 1: Resultat 2021, mio. kr.

2021 årsresultat Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Indtægter i alt	1.447	1.471	1.474	1.469	-2	-4	22
Lønomsomkostninger	942	996	995	995	-1	0	53
Driftsomkostninger	384	397	388	385	-12	-2	1
Kapitalomkostninger	41	42	39	39	-3	0	-2
Strategi	11	15	0	0	-15	0	-11
Omkostninger i alt	1.379	1.450	1.422	1.420	-30	-2	41
Resultat	69	21	52	49	28	-2	-19
Egenkapital	451	472	502	500	28	-2	49

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

Årets resultat er yderligere beskrevet nedenfor i forhold til budget, Q3 og regnskab 2020. I afsnit 2 gennemgås bevægelser på indtægtssiden og i afsnit 3 bevægelser på omkostningssiden. Afslutningsvis er der i afsnit 4 en gennemgang af udvalgte balanceposter. I bilaget til notatet fremgår en samlet og detaljeret oversigt af indtægter og udgifter. Fokus vil i den følgende gennemgang være på afvigelser på over 5 mio. kr. i forhold til primo budgettet.

2. Indtægter

Tabel 2 viser udviklingen i de samlede indtægter, som i 2021 er blevet 2 mio. kr. mindre end forventet ved årets start. Nedgangen på den ene mio. kr. skyldes flere modsatrettede bevægelser: En mindre stigning i de statslige tilskud til uddannelse og forskning på i alt 3 mio. kr. (2 mio. kr. + 1 mio. kr.), øget eksternt finansiering på 2 mio. kr., samt en nedgang i indtægter fra deltagerbetaling på 6 mio. kr. og øvrige indtægter på 1 mio. kr. Indtægterne i 2021 er i alt 22 mio. kr. højere end i 2020 svarende til en stigning på 1,5 pct.

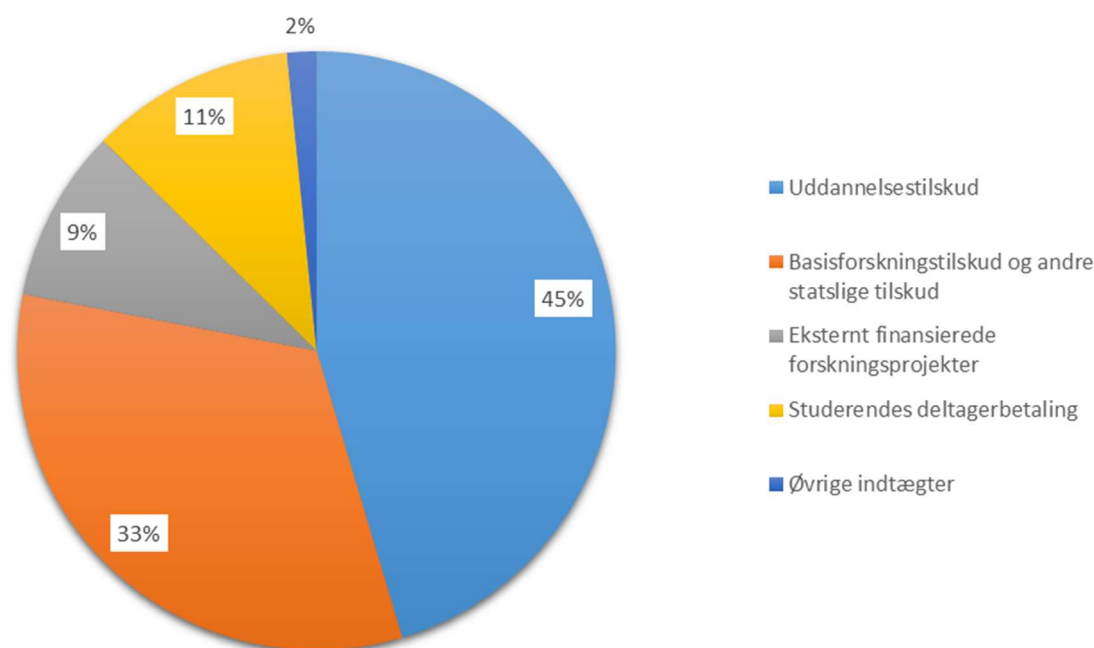
Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2021, mio. kr.

2021 årsresultat Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Indtægter							
Uddannelsestilskud	660	666	665	667	1	2	7
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	475	478	484	480	2	-4	5
Eksternt finansierede forskningsprojekter	130	135	134	137	2	3	8
Studerendes deltagerbetaling	161	168	169	162	-6	-7	2
Øvrige indtægter	22	25	22	23	-1	2	1
Indtægter i alt	1.447	1.471	1.474	1.469	-2	-4	22

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

CBS' indtægtsprofil illustreres i figur 1. Som det fremgår, er den primære indtægtskilde uddannelsestilskuddet, svarende til 45 pct. af CBS' indtægter, efterfulgt af basisforskningstilskud og andre statslige tilskud med 33 pct. Tilsammen udgør de statslige tilskud således i alt 78 pct. af CBS' indtægter i 2021. Eksterne indtægtskilder udgør i alt 22 pct. af indtægterne, fordelt med 10 pct. på eksternt finansierede projekter, 11 pct. på studerendes deltagerbetaling og 1 pct. på øvrige indtægter.

Figur 1: CBS indtægter fordelt på kilder, pct.



2.1. Uddannelsestilskud

Uddannelsestilskuddet består af en række aktivitetsafhængige delkomponenter, jf. tabel 3. Det samlede uddannelsestilskud er i forhold til forventningerne ved årets start blevet 1 mio. kr. højere og i forhold 2020 forbedret med 7 mio. kr.

Tabel 3: Uddannelsestilskud 2021, mio. kr.

2021 årsresultat Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Heltidsuddannelse	643	649	648	647	-1	0	5
- Aktivitetstilskud (STÅ)	417	435	443	440	5	-3	23
- Internationaliseringstilskud	9	4	4	5	1	1	-4
- Friplads og stipendier	0	0	0	5	5	5	5
- Studietid	23	24	25	24	0	0	1
- Beskæftigelse	21	22	22	22	0	0	1
- Grundtilskud	155	156	156	156	0	0	1
- Kvalitetstilskud	8	8	0	0	-8	0	-8
- COVID19 særtilskud for meroptag	10	0	-2	-5	-5	-3	-15
Deltidsuddannelse	17	17	17	19	2	2	2
Uddannelsestilskud i alt	660	666	665	667	1	2	7

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

I forhold til primo **budget 2021** forklares den akkumulerede afvigelse på 1 mio. kr. med følgende hovedårsager:

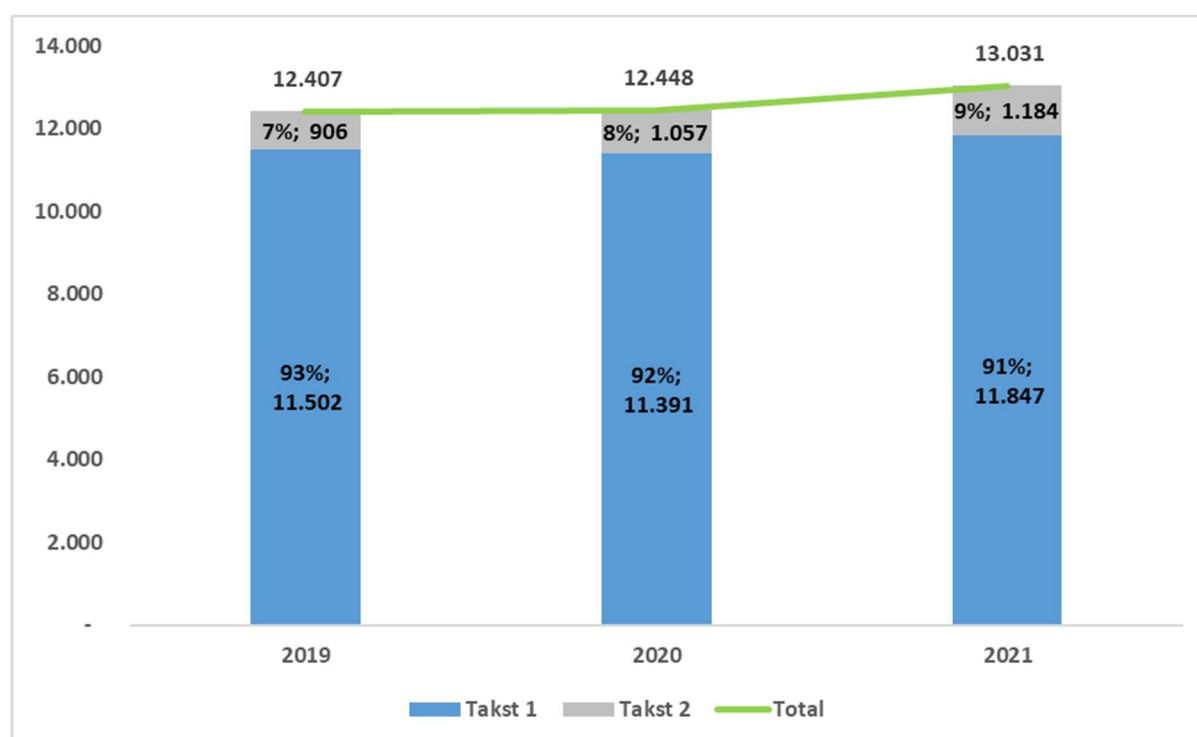
- **Aktivitetstilskud** ender 5 mio. kr. højere end forventet ved årets start. Dette skyldes, at CBS har realiseret 13.031 STÅ grundet COVID-19 meroptag, svarende til en øget aktivitet fra 2020 til 2021 på 583 STÅ.
- **Kvalitetstilskuddet blev suspenderet i 2021** grundet den politiske aftale, som blev indgået d. 25. juni om 'Flere og bredere uddannelsesmuligheder i hele Danmark', hvorfor posten på 8 mio. kr. bortfaldt.
- **Tilbagebetaling af COVID-19 særtilskuddet** for meroptag på i alt 5 mio. kr. Særtilbuddet svarende til 10 mio. kr. blev tildelt CBS i 2020 under en forudsætning om, at CBS skulle gennemføre et meroptag på 100 studerende i 2020 og et meroptag på 200 studerende i 2021. Tilbagebetalingen i 2021 skyldes primært, at CBS valgte at udskyde planer om, at udbyde pladser i 2021 på en institution i region Sjælland.
- Endelig er indtægtskilden "**Fripladser og Stipendiat**" i løbet af 2021 flyttet fra "**Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud**" til "**Uddannelsestilskud**" grundet en ensartning af rapportering på tværs af universitetssektoren. CBS har ligeledes implementeret dette. Det betyder, at Uddannelsestilskuddet øges med 5 mio. kr. mens basisforskningsmidler reduceres tilsvarende.

Sammenholdes 2021 med 2020 stiger uddannelsestilskuddet med i alt 7 mio. kr. svarende til 1,0 pct. Årsagen er øget aktivitet på CBS's heltidsuddannelserne på 583 STÅ svarende til 23 mio., samt en stigning på taxameterindtægter på deltidsuddannelse på ca. 2 mio. kr. grundet øget aktivitet på HD- og Masteruddannelser.

Hertil har der været en nedgang i tilskud til ekstra Corona optag på 15 mio. kr. (10 mio. kr. i tilskud i 2020 og en tilbagebetaling i 2021 på 5 mio. kr.), jf. ovenfor. Yderligere er kvalitetstilskuddet 8 mio. kr. lavere i 2021, da tilskuddet ikke udbetales grundet den politiske aftale. Endvidere er internationaliseringstilskuddet 4 mio. kr. lavere grundet et fald i udvekslingsaktivitet grundet COVID-19.

Figur 2 viser udviklingen i den samlede STÅ-aktivitet fra 2019 til 2021. Det fremgår, at udviklingen har været stigende, men også at der inden for den samlede STÅ-aktivitet er sket en relativt højere vækst i uddannelsesaktivitet, som udløser takst 2 i forhold til aktiviteter, der udløser takst 1. Takst 1 udgør 32.500 kr. pr. STÅ og takst 2 udgør 46.300 kr. pr. STÅ.

Figur 2: Udvikling i STÅ 2017-2021, fordelt på takst 1 og 2, i antal STÅ (studenterårsværk).



2.2. Basismidler til forskning og andre statslige tilskud

Tabel 4 viser udviklingen i basismidler til forskning og andre statslige tilskud. Tilskuddet er som udgangspunkt fastsat i finansloven og ændres ikke henover året bortset fra, hvis de bevilgende myndigheder træffer beslutning om nye bevillinger eller besparelser, som udmeldes i løbet af budgetåret. Sammenholdes regnskab 2021 med budgettet er afvigelsen 0 mio. kr. jf. tabel 4.

Tabel 4: Udvikling i basismidler til forskning og andre statslige tilskud, mio. kr.

Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud 2021	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Mio. kr., i årets priser							
Basismidler til forskning	398	403	403	403	0	0	5
Øvrige formål	69	70	70	70	0	0	0
I alt	467	473	473	473	0	0	6

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

I forhold til finansåret 2020 er indtægterne øget med 6 mio. kr. svarende til ca. 1 pct. Stigningen er sammensat af forskellige bevægelser på hhv. basistilskud til forskning og andre statslige tilskud:

Basismidler til forskning er steget med 5,4 mio. kr. eller 1,4 pct., heraf skyldes ca. 2 mio. kr. en stigning som følge af relativt bedre resultater i performancemodellen¹ i forhold til 2020. Endvidere vedrører ca. 3 mio. kr. den generelle pris- og lønregulering af tilskuddet fra 2020 til 2021.

2.3. Eksternt finansierede projekter

Eksternt finansierede projekter dækker både over eksternt finansierede forskningsprojekter. Denne indtægtskilde er styret af den aktivitet (forbrug), som CBS har på de pågældende projekter. Aktiviteten på eksternt finansierede forskningsprojekter har i 2021 været på 137 mio. kr., hvilket er 7 mio. kr. højere end i 2020 og dette er svarende til en vækst på 5 pct.

Tabel 5: Udvikling i eksternt finansierede forskningsprojekter, mio. kr.

2021 årsresultat Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Ekstern finansieret forskningsprojekter	130	135	134	137	2	3	8

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

CBS har ved udgangen af 2021 samlede restbevillinger til igangværende projekter på 361 mio. kr., hvilket er en stigning på 7 mio. kr. sammenlignet med 2020.

2.4. Studerendes deltagerbetaling

CBS modtog i 2021 i alt 162 mio. kr. fra studerendes deltagerbetaling for primært efter- og videreuddannelse, hvilket er 1 mio. kr. højere end i 2020 og 6 mio. kr. lavere end forventet ved årets start jf. tabel 6.

Særligt masteruddannelser har været påvirket af COVID19-situationen, og CBS har været nødsaget til at aflyse rejseaktiviteter på disse uddannelser i løbet af efteråret 2021, og CBS har derfor refunderet betaling for 3 mio. kr. til de studerende grundet aflyste rejser.

Tabel 6: Udvikling i studerendes deltagerbetaling, mio. kr.

Deltagerbetaling Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Master	84	92	90	86	-6	-4	2
HD	63	63	63	62	-1	-1	-1
Sommerskoler (ISUP)	1	1	1	1	0	0	0
Tompladser	1	1	1	1	0	0	0
Udenlandske selvbetalere (USB)	11	11	14	12	1	-2	1
I alt	161	168	169	162	-6	-7	1

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

2.5. Øvrige indtægter

De øvrige indtægter udgør under 1 pct. af CBS' samlede indtægter i 2021. Øvrige indtægter er indtægter fra tilskudsfinansieret udviklingsaktiviteter, indtægtsdækket virksomhed, conferenceindtægter, samt en lang række mindre indtægter. Indtægterne er på niveau med forventningerne ved årets start jf. tabel 7.

¹ En andel af basistilskud til forskning bevilges gennem en performance-måling af CBS' forskning.

Tabel 7: Udvikling i øvrige indtægter, mio. kr.

Øvrige Indtægter Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Øvrige Indtægter	22	25	22	23	-1	2	1

3. Omkostninger

CBS' samlede omkostninger er 30 mio. kr. lavere end forventet ved årets start, jf. tabel 8 svarende til et mindreforbrug på 2 pct. ift. forventningerne i primo 2021 budgettet. Det lavere omkostningsniveau skyldes primært et år, der i højere grad end forventet blev præget med COVID-19, som har begrænset flere planlagte nationale og internationale aktiviteter. Mindreforbruget fordeler sig med 1 mio. kr. på lønomkostninger, 12 mio. kr. på driftsomkostninger og 3 mio. kr. angående kapitalomkostninger. Derudover er hovedparten af de budgetterede strategimidler blevet fordelt på løn- og driftsomkostninger - disse midler var oprindeligt budgetteret separat under strategi, hvad der kun gør mindreforbrug grundet COVID-19 endnu tydeligere.

Det bemærkes samtidig, at de samlede udgifter i 2021 er 4 pct. højere end i 2020 grundet mere åbning af samfundet igen og derved et større ressourceforbrug på CBS' aktiviteter.

Tabel 8: Udvikling i de samlede omkostninger i 2021, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Lønomkostninger	942	996	995	995	-1	0	53
Driftsomkostninger	384	397	388	385	-12	-2	1
Kapitalomkostninger	41	42	39	39	-3	0	-2
Strategi	-	15	-	-	-15	-	-
I alt	1.368	1.450	1.422	1.420	-30	-2	52

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

3.1 Lønomkostninger

Lønomkostningerne er samlet set 1 mio. kr. lavere end forventet ved årets start. I forhold til 2020 er der dog fortsat en stigning på samlet 53 mio. kr., hvilket skal ses i lyset af CBS' plan for øgede rekrutteringer af videnskabelige medarbejdere, primært som følge af den strategiske kapacitetsopbygning. Udviklingen i lønomkostninger fordelt på stillingskategori fremgår af tabel 9.

Tabel 9: Udvikling i lønomkostninger pr. stillingskategori, mio. kr.

Lønomkostninger Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Videnskabeligt personale	455	496	488	488	-8	0	33
Deltidsvidenskabeligt personale	106	108	106	102	-6	-4	-4
Administrativt personale	372	386	393	392	6	-1	20
Øvrige lønomkostninger	9	6	8	13	7	5	4
Lønomkostninger i alt	942	996	995	995	-1	0	53

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

I forhold til de enkelte stillingskategorier kan særligt nævnes at:

- Lønomkostninger til **videnskabeligt personale** stiger med 33 mio. kr. i forhold til 2021, svarende til 7 pct. Dette følger af CBS' plan om at øge antallet af videnskabeligt personale med henblik på at styrke uddannelsernes forskningsbase. Antallet af **videnskabeligt personale** er øget med 37 årsværk fra 2020 til 2021.

- Lønoms-kostninger til **deltidsvidenskabeligt personale** falder med 4 mio. kr. i forhold til 2020 grundet en strategisk satsning om at benytte mere fuldtidsvidenskabeligt personale i stedet for deltidsvidenskabeligt personale.
- Lønudgifterne til **administrativt personale** blev løbende opjusteret i 2021 i prognoserne fra 386 mio. kr. i starten af året til 393 mio. kr. i Q3 budgettet. Dette som følge af nye strategiske, herunder strategisk kapacitetsopbygning og øget administrativ understøttelse. Opjusteringen betyder en stigning i lønudgifterne til administrativt personale på i alt 20 mio. kr. fra 2020 til 2021, svarende til ca. 6 pct.
- Omkostninger til **øvrige lønoms-kostninger** stiger med 4 mio. kr. i forhold til 2020. Årsagen er hovedsageligt, at den almindelige feriepengeforpligtelse er forøget 4 mio. kr., idet CBS har ansat flere medarbejdere. Samtidig har CBS i samarbejde med revisor gennemført en mindre praksisændring, således at der i beregningsgrundlaget af feriepengeforpligtelsen indgår to dage mere i 2021 end i 2020.

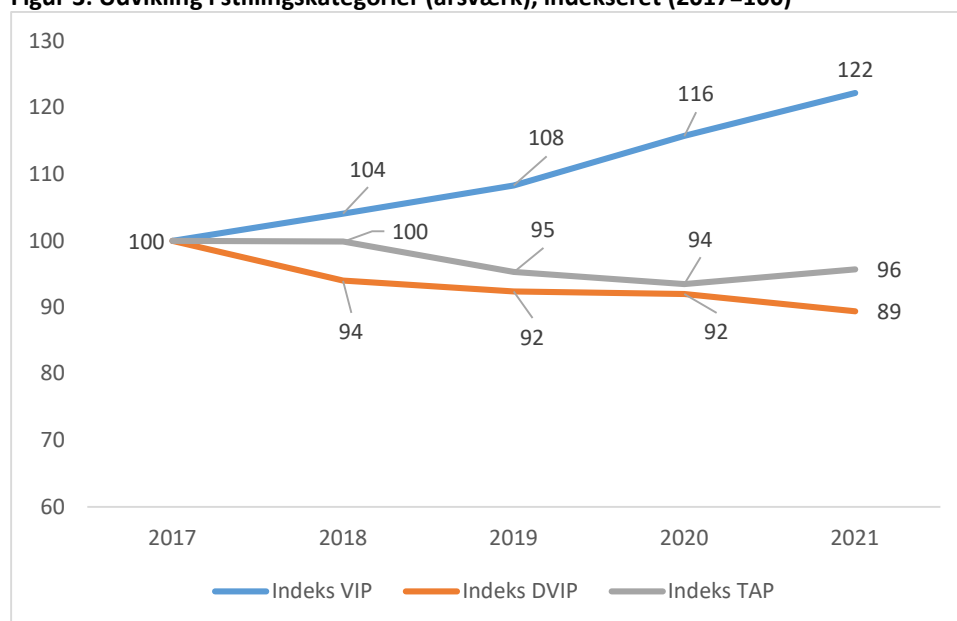
Tabel 10 viser udviklingen i de forskellige stillingskategorier opgjort i årsværk i perioden 2017-2021.

Tabel 10: Udvikling i årsværk fordelt på stillingskategori 2017-2021

Årsværk	2017	2018	2019	2020	2021	Diff. R2021 vs. R2020
Videnskabeligt personale	565	588	612	654	691	37
Deltidsvidenskabeligt personale	250	235	231	230	224	-6
Administrativt personale	725	724	691	678	694	16
I alt	1540	1547	1534	1562	1608	46

Figur 3 viser udviklingen i årsværk indekseret. Udviklingen viser en stigning i videnskabeligt personale og et fald i administrativt personale og i deltidsvidenskabeligt personale siden 2017.

Figur 3: Udvikling i stillingskategorier (årsværk), indekseret (2017=100)



3.2 Driftsomkostninger

CBS' samlede driftsomkostninger er 12 mio. kr. lavere end forventet ved årets start jf. tabel 11. Der var i budgetteringen for 2021 forventet en indvirkning fra COVID-19, men effekten af nedlukning og begrænsede har været mere omfattende end forventet. CBS har løbende nedjusteret prognosen for driftsomkostninger i løbet af 2021.

Nedenstående tabel 11 beskrivelse centrale afvigelser.

Tabel 11. Udvikling i driftsomkostninger, mio. kr.

Driftsomkostninger Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Husleje og ejendomsskatter	104	103	109	108	5	-1	4
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	71	75	65	62	-13	-3	-8
Konferencer og tjenesterejser	17	28	15	16	-12	1	0
Eksterne bygge og IT-specialister	16	11	9	9	-2	0	-7
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	12	12	15	15	3	0	2
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	14	13	14	16	3	1	1
IT-udstyr og software	54	46	56	54	8	-2	0
Kontorhold	44	47	45	48	1	4	4
Databaser, elektroniske tidsskrifter, bøger mv.	35	38	40	39	1	0	4
Øvrige	17	24	19	17	-6	-2	0
Driftsomkostninger i alt	384	397	388	385	-12	-2	1

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

De væsentligste ændringer i driftsudgifterne vedrører:

- En stigning i **huslejeudgifterne og ejendomsskatter** i forhold til budgettet på 5 mio. kr. primært som følge af det nye lejemål på Finsensvej 6 samt øget tomgangsleje ifm. anvisningsaftaler for kollegier og gæsteforskerboliger til udenlandske forskere og studerende, som er udeblevet/hjemrejst som følge af COVID19-situationen.
- **Bygningsdrift og vedligeholdelse** er 13 mio. kr. under forventningen i primobudgettet. Det skyldes fortrinsvist færre omkostninger til reparation og vedligeholdelse af bygninger og installationer.
- Omkostninger til **Konference og tjenesterejser** er på 16 mio. kr. i 2021, svarende til niveauet i 2020. Forudsætningen ved årets start var at konference- og rejseaktiviteter ville stige, men effekten af COVID-19 har været mere omfattende end forventet.
- Omkostninger til **it-udstyr og software** er landet 8 mio. kr. højere end primobudgettet., primært som følge af en engangsinvestering på ca. 5 mio. kr. til streamingudstyr i alle undervisningslokaler med henblik på håndtering af evt. afstandrestriktioner i efteråret. Endvidere en stigning på 3 mio. kr., som vedrører dels strategiske indsatser, dels generelt øget indkøb af it-udstyr som følge af den fortsatte hel- eller delvise nedlukning. Forbruget af It-udstyr og software endte på 54 mio. kr. i 2021 og er svarende til forbruget i 2020.
- **Øvrige omkostninger** er i 2021 på niveau med 2020 svarende til 17 mio. kr., ved årets start var forventningen 6 mio. kr. højere svarende til 24 mio. kr. Forventningen blev nedskrevet i årets løbende prognoser. Nedjusteringerne er sket på tværs af områderne og kan således ikke henføres til enkeltstående specifikke poster.

3.3.3. Strategimidler

Der blev ved årets start afsat 15 mio. kr. til understøttelse af strategiinitiativer i 2021, hvoraf de 11 mio. kr. er blevet udmøntet til primært tværgående initiativer (9 mio. kr.) samt til lokale initiativer (0,4 mio. kr.) og infrastruktur (1 mio. kr.). Der blev ikke udmøntet yderligere bevillinger til initiativer i 2021, hvorfor den resterende pulje på 4 mio. kr. flyttes til et efterfølgende finansår. Strategimidler blev ved årets start budgetteret som en samlet budgetpost på 15 mio. kr. og efterfølgende realiseret primært som løn- og driftsomkostninger.

4.3.4. Kapitalomkostninger

Kapitalomkostningerne er 2 mio. kr. lavere end i 2020. Afskrivninger er steget 1 mio. kr., og finansielle omkostninger er faldet med 2 mio. kr.

Tabel 12: Udvikling i kapitalomkostningerne i 2019, mio. kr.

Kapitalomkostninger	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Af- og nedskrivninger på anlæg	30	32	30	31	-2	0	1
Finansielle omkostninger	11	10	9	8	-1	0	-2
Kapitalomkostninger i alt	41	42	39	39	-3	0	-2

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

5.3.4. Årets forbrug fordelt på hovedområder

I tabel 13 fremgår CBS' samlede forbrug fordelt på hovedområder.

Tabel 13: Årets forbrug fordelt på hovedområder, mio. kr.

Regnskab 2021 Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Hovedområder			
Uddannelse, inkl. HD/master	444	467	23
Forskning, inkl. institutter	408	435	27
Fællesadministration	333	334	1
Kapitaludgifter og husleje	145	148	3
Rektor	38	37	-1
I alt	1.368	1.420	52

De væsentligste ændringer fra 2020 til 2021 skyldes følgende:

- Det stigende forbrug på **Uddannelsesområdet, inkl. HD/Master** skyldes primært øget uddannelsesaktivitet, allokering af strategimidler, samt at en organisationsændring pr. 1. september 2020 har flyttet ressourcer og opgaver fra Rektors område til uddannelsesområdet.
- På **Forskningsområdet inkl. institutterne** er forbruget øget med 27 mio. kr., hvilket skyldes, at forskningsaktiviteter på eksternt finansierede forskningsprojekter er øget, at der er ansat mere videnskabeligt personale til forskning og undervisning.

4. Analyse af balancen

4.1 Anlægsaktiver

Samlet set har der for anlægsaktiver i alt været en nettostigning på 14 mio. kr. i 2021 i forhold til 2020, jf. tabel 14. Stigningen skyldes primært en nettotilgang på immaterielle anlægsaktiver på 5 mio. kr. grundet udviklingen af nyt ERP system og nyt studiekort system. En nettotilgang på materiale anlægsaktiver på 7 mio. kr., hovedårsagen er Student Innovation House. Afslutningsvis forekommer en tilgang på 3 mio. kr. i finansielle anlægsaktiver grundet betaling af depositum til den lejede ejendom på Finsensvej 6.

Tabel 14: Udvikling i anlægsaktiver, mio. kr.

Aktiver Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2021	Regnskab 2020	Diff. 2021 vs. 2020
Færdiggjorte udviklingsprojekter	9	4	5
Immaterielle anlægsaktiver i alt	9	4	5
Grunde og bygninger	1.072	1.016	56
Indretning af lejede lokaler	84	90	-6
Anlæg under opførelse	41	98	-57
IT-udstyr mv.	16	2	13
Materielle anlægsaktiver i alt	1.213	1.207	7
Kapitalandele	5	5	0
Huslejedeposita	35	33	3
Finansielle anlægsaktiver i alt	41	38	3
Anlægsaktiver i alt	1.262	1.249	14

4.2. Egenkapital

Egenkapitalen er forøget med 49 mio. kr. fra 2020 til 2021, hvilket skyldes det positive resultat for 2021.

Egenkapitalen udgør herefter 500 mio. kr. ultimo 2021. hvoraf at 229 mio. kr. var likvider pr. 31. december 2021.

Tabel 15: Udvikling i egenkapital, mio. kr.

Egenkapital Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2021	Regnskab 2020	Diff. 2021 vs. 2020
Egenkapital	500	451	49
Egenkapital i alt	500	451	49

4.3. Gældsforpligtelser

Ændringen i samlede gældsforpligtelser fremgår af tabel 16 og 17 og beskrives efterfølgende.

Tabel 16: Udvikling i de langsigtede gældsforpligtelser i 2021, mio. kr.

Langfristet gældsforpligtelse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2021	Regnskab 2020	Diff. 2021 vs. 2020
Periodiserede donationer	46	47	-1
Statsgæld	189	189	0
Gæld til realkreditinstitutter	367	404	-38
Anden langfristet gæld	12	12	0
Skyldige indefrosne feriemidler	0	74	-74
Langfristede gældsforpligtelser i alt	613	726	-113

Tabel 17: Udvikling i de kortfristet gældsforpligtelser i 2021, mio. kr.

Kortfristet gældsforpligtelse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2021	Regnskab 2020	Diff. 2021 vs. 2020
Kortfristet del af periodiserede donationer	3	1	2
Kortfristet del af langfristet gæld til realkreditinstitutter	38	38	0
Skyldig løn	25	28	-3
Feriepengeforpligtelse	42	38	4
Forudbetalte bundne tilskud	133	116	17
Øvrige periodeafgrænsningsposter	127	121	5
Leverandører af varer og tjenesteydelser	41	40	0
Anden kortfristet gæld	7	8	-1
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	414	391	24

De væsentligste ændringer vedrører:

- **Gæld til realkreditinstitutter** (inkl. den kortfristede del) er faldet med netto 38 mio. kr. i sammenligning med 2020, hvilket skyldes afdrag på eksisterende realkreditlån.
- **Skyldige indefrosne feriemidler** er samlet faldet med 74 mio. kr. i forhold til 2020 grundet indbetaling af indefrosne feriemidler til LD-fonden, således at LD-fonden fremadrettede forvalter CBS' indefrosne feriemidler. Feriepengeforpligtelsen under kortfristet gæld er den del, som vedrører den almindelige feriepengeforpligtelse. Den almindelige feriepengeforpligtelse er forøget 4 mio. kr. Det skyldes, at CBS har i samarbejde med revisor gennemført en mindre praksisændring, således at der i beregningsgrundlaget af feriepengeforpligtelsen indgår to dage mere i 2021 end tilbage i 2020. Derudover har CBS ansat 46 flere årsværk i 2021 ift. 2020, hvilket medfører en forhøjelse af feriepengeforpligtelsen.
- **Forudbetalte bundne tilskud** er samlet set steget med 17 mio. kr. i 2021. Posten er sammensat af en lang række indbetalinger fra bevillingsgivere, forbrug af projektmidler samt udbetalinger af bevillinger til partnere i CBS' eksterne projekter.
- **Øvrige periodeafgrænsningsposter** er øget med 5 mio. kr. fra 2020 til 2021. Posten består primært af aconto statstilskud vedrørende januar 2022, der er indbetalt i december 2021, samt periodisering af

deltagerbetalinger på betalingsuddannelser, som er indkommet i 2021, men vedrører undervisning i forårssemester 2022.

4.4. Pengestrømsopgørelse

Ændringer i pengestrøm fremgår af tabel 18. CBS' likvide beholdning er i løbet af 2021 faldet med 42 mio. kr. og udgør således 229 mio. kr. ved udgangen af 2021. Den større likviditet forklares ved positiv pengestrøm fra driftsaktiviteter på 118 mio. kr., en negativ pengestrøm fra investeringsaktiviteter på 44 mio. kr. og afslutningsvis en negativ pengestrøm på 115 mio. kr. fra finansieringsaktiviteter grundet afdrag på gæld og indbetaling af indefrosne feriepenge.

Tabel 18: Udvikling i pengestrøm i 2021, mio. kr.

Pengestrømsanalyse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2021	Regnskab 2020	Diff. 2021 vs. 2020
Årets resultat	49	80	-30
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	35	34	1
Ændring i tilgodehavender	9	-1	11
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	22	72	-50
Ændring i hensatte forpligtelser	2	1	1
Pengestrøm fra driftsaktivitet	118	186	-68
Investering i immaterielle anlægsaktiver	0	0	0
Investering i materielle anlægsaktiver	-42	-66	24
Investering i finansielle anlægsaktiver	-3	0	-2
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-44	-66	22
Afdrag på prioritetsgæld	-42	-40	-2
Ændring i donationsforpligtelser	1	0	1
Ændring i øvrige langfristede gældsforpligtelser	-74	0	-74
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-115	-40	-75
Ændring i likviditet i alt	-42	80	-
Likvider pr 1. januar	271	191	-
Likvider pr 31. december	229	271	-

Bilag 1: Tabel: Årets resultat i 2021 i forhold til budget 2021, Q3 2021 og regnskabet for 2020

2021 årsresultat Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2020	Budget 2021	Q3 2021	Regnskab 2021	Diff. R2021 vs. B2021	Diff. R2021 vs. Q3 2021	Diff. R2021 vs. R2020
Indtægter							
Uddannelsesstilskud	660	666	665	667	1	2	7
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	475	478	484	480	2	-4	5
Eksternt finansierede forskningsprojekter	130	135	134	137	2	3	8
Studerendes deltagerbetaling	161	168	169	162	-6	-7	2
Øvrige indtægter	22	25	22	23	-1	2	1
Indtægter i alt	1.447	1.471	1.474	1.469	-2	-4	22
Lønoms-kostninger							
Videnskabeligt personale	455	496	488	488	-8	0	33
Deltidsvidenskabeligt personale	106	108	106	102	-6	-4	-4
Administrativt personale	372	386	393	392	6	-1	20
Øvrige lønoms-kostninger	9	6	8	13	7	5	4
Lønoms-kostninger i alt	942	996	995	995	-1	0	53
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	104	103	109	108	5	-1	4
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	71	75	65	62	-13	-3	-8
Konferencer og tjenesterejser	17	28	15	16	-12	1	0
Eksterne bygge og IT-specialister	16	11	9	9	-2	0	-7
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	12	12	15	15	3	0	2
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	14	13	14	16	3	1	1
IT-udstyr og software	54	46	56	54	8	-2	0
Kontorhold	44	47	45	48	1	4	4
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	35	38	40	39	1	0	4
Øvrige	17	24	19	17	-6	-2	0
Driftsomkostninger i alt	384	397	388	385	-12	-2	1
Kapitaloms-kostninger							
Af- og nedskrivninger på anlæg	30	32	30	31	-2	0	1
Finansielle oms-kostninger	11	10	9	8	-1	0	-2
Kapitaloms-kostninger i alt	41	42	39	39	-3	0	-2
Strategi	11	15	0	0	-15	0	-11
Omkostninger i alt	1.379	1.450	1.422	1.420	-30	-2	41
Resultat	69	21	52	49	28	-2	-19
Egenkapital	451	472	502	500	28	-2	49

10. AFRAPPORTERING VEDR. BESKYTTELSE AF PERSONOPLYSNINGER PÅ CBS - ORIENTERING

Spør 1: Løbende og systematisk orientering

Beskyttelse af personoplysninger har indflydelse på alle dele af CBS' virksomhed, både forskning, undervisning og administration, og der er større og større opmærksomhed på overholdelsen af reglerne om beskyttelse af personoplysninger.

CBS overgik i 2021 til en driftssituation, hvor der er bygget videre på det arbejde, som blev foretaget i forbindelse med implementeringen af databeskyttelsesforordningen samtidig med, at der løbende er taget hånd om sager, som er kommet frem på CBS eller i universitetsverdenen mere generelt. Nogle problemstillinger fra 2020, består stadig og påvirker CBS, men CBS har i løbet af 2021 øget modenheden i håndteringen af dem og indgået i samarbejde på tværs af universiteterne for at forsøge at løse dem i fællesskab.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager afrapporteringen på beskyttelse af personoplysninger til efterretning.

Bilag:

10.1 Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger

10.2 Oversigt over brud på datasikkerheden 2021

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022

Afrapportering vedrørende beskyttelse af personoplysninger

Databeskyttelse på CBS i 2021

I 2021 er arbejdet med databeskyttelse på CBS overgået til en driftssituation, hvor der er bygget videre på det arbejde, som CBS har foretaget i forbindelse med implementeringen af databeskyttelsesforordningen. Der er samtidig løbende taget hånd om sager, som enten opstår på CBS eller som er kommet frem i universitetsverdenen. Fire sagsområder bør i den forbindelse særligt nævnes:

Studerendes dataansvar

De studerende er i forbindelse med deres kandidatafhandlinger selv ansvarlige for deres behandling af personoplysninger, men CBS har i 2021 udarbejdet information, standarddokumenter mv., som er tilgængelige for de studerende, så de lettere kan overholde deres forpligtelser. CBS Legal har endvidere deltaget på Studieadministrationens specialeskrivningskurser i slutningen af året for også derigennem at gøre de studerende opmærksomme på deres forpligtelser og det materiale, som CBS stiller rådighed for dem.

Databehandlere

Arbejdet med håndtering af databehandlere er blevet intensiveret i løbet af 2021, både i forbindelse med indgåelse af nye aftaler og kontrol med eksisterende databehandlere. Der er i den forbindelse etableret et godt samarbejde mellem IT og Indkøb, som tager hånd om de udfordringer, som Schrems II dommen har medført for dataansvarlige på tværs af Europa.

E-læring

Der blev i december igangsat et nyt e-læringsforløb for alle administrative medarbejdere og alle ledere på CBS med henblik på at sikre, at medarbejdere og ledere på CBS har viden om GDPR og hvad det betyder for den enkeltes arbejde.

DPO-arbejdsgruppe under Danske Universiteter

Under Danske Universiteter er etableret en DPO-arbejdsgruppe. Formålet er at finde fælles løsninger på væsentlige GDPR-problemstillinger på universiteterne inden for forskning og uddannelse.

Databeskyttelse i tal

Anmeldelser til Datatilsynet

CBS anmeldte i 2021 8 brud på datasikkerheden til Datatilsynet. Der blev i 2020 og 2019 anmeldt henholdsvis 9 og 7 brud. En oversigt over de anmeldte brud i 2021 er vedlagt som bilag 1.

Alle 8 anmeldelser skyldtes menneskelige fejl, hvor personoplysninger enten blev sendt til den forkerte eller gjort tilgængelige for nogen, som ikke skulle have haft adgang til de pågældende personoplysninger. Jeg har i forlængelse af de enkelte anmeldelser haft drøftelser med de enkelte afdelinger om muligheden for at minimere risikoen for lignende sager yderligere. Derudover har GDPR ambassadørerne i Studieadministrationen taget det op i deres enheder for at højne opmærksomheden på de situationer, hvor der har vist sig at være en øget risiko for, at der kan ske et brud på datasikkerheden.

Ingen af anmeldelserne til Datatilsynet har givet anledning til, at Datatilsynet har gjort brug af sine reaktionsmuligheder i forbindelse med et brud på datasikkerheden.

Største udfordringer vedrørende databeskyttelse og fokusområder i 2022

Schrems II

Schrems II dommen udgør fortsat den største udfordring på databeskyttelsesområdet i 2022, da der fortsat er store udfordringer i forhold til håndteringen af de forpligtelser, som CBS har som dataansvarlig, når der er involveret leverandører eller underleverandører fra lande uden for EU.

Dommen vedrørte overførsler af personoplysninger til USA og fjernede det lovlige grundlag for at overføre personoplysninger til USA, men dommen har også indflydelse mere generelt på overførsler af personoplysninger uden for EU.

Databehandlere

CBS har etableret en visitationsproces, hvor IT og Indkøb ser på IT sikkerhedsmæssige og juridiske forhold vedrørende et system. Formålet er at sikre, at nye systemer lever op til de krav, som kan udledes af dommen og det europæiske databeskyttelsesråds anbefalinger.

Derudover er der igangsat en opdatering af oplysninger om de systemer, som anvendes af administrative enheder og institutter. En del af dette arbejde har fokus på eksisterende systemer, hvor der overføres personoplysninger til lande uden for EU. Samtidig understøttes det fortsatte arbejde med at leve op til reglerne i GDPR.

Forskning

Dommen har også stor indflydelse på forskning, da deling af forskningsdata indeholdende personoplysninger med forskningspartnere i lande uden for EU også bliver påvirket af dommen. Dette kan påvirke CBS' muligheder for at samarbejde med forskere uden for EU, og CBS Legal og IT hjælper med at finde løsninger, der understøtter samarbejdet og samtidig er lovlige.

DPO arbejdsgruppen under Danske Universiteter arbejder på et sæt retningslinjer for, hvordan universiteterne på den bedste måde kan sikre overholdelse af GDPR i forhold til

forskning og det fortsatte samarbejde med forskere uden for EU. Det vil blive forelagt universitetsdirektørernes udvalg i løbet af foråret 2022.

CBS Legal har derudover genoptaget drøftelserne med relevante institutters data managere for at formalisere samarbejder mellem CBS forskere og forskere uden for EU vedrørende registerdata med personoplysninger hos Danmarks Statistik.

Cookies

I løbet af efteråret 2021 er der kommet en lang række domme og afgørelser vedrørende brugen af cookies og de cookiebannere, som mange virksomheder, herunder CBS, benytter sig af. Dommene og afgørelserne har identificeret problemstillinger ved nogle af de eksisterende løsninger, som anvendes af mange virksomheder og organisationer, herunder også CBS. På CBS vil der i et samarbejde mellem IT, Legal og relevante enheder være fokus på at få skabt et setup, som lever op til reglerne i GDPR og cookie-bekendtgørelsen.

Dato	Hændelse
2. februar 2021	Studentermedhjælper havde taget studiegruppe med ind i lokale, hvor han havde adgang, men hvor der var lønoplysninger opbevaret i papirform, som resten af studiegruppen ikke måtte have adgang til
19. april 2021	I forbindelse med en klagesag blev et høringsbrev sendt til den forkerte modtager
26. april 2021	Eksamensklageindberetning blev ved en fejltagelse sendt til en større gruppe , som ikke skulle have haft indberetningen
31. maj 2021	Studenrende havde efterspurgt karakterudskrift og i forbindelse med fremsendelse af denne blev udskriften ved en fejl sendt til den forkerte modtager
13. juli 2021	I forbindelse med udsendelse af eksamensbevis blev et eksamensbevis sendt til den forkerte modtager
23. juli 2021	I forbindelse med udsendelse af bachelorbevis blev beviset sendt til den forkerte modtager
1. november 2021	Ved udsendelse af invitation til netværk for ordblinde studerende blev invitationen sendt, så alle modtagere kunne se hinandens mailadresser
29. november 2021	Ved orientering af nærkontakter til en coronasmittet studerende blev den studerendes navn ved en fejl oplyst til nærkontakterne uden at den studerende havde givet samtykke til det

Tilbage melding fra Datatilsynet

Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

Datatilsynet foretager sig ikke yderligere i sagen

12. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

På mødet den 23. marts 2022 orienterer konst. rektor kort om:

- Konsekvenser af situationen i Rusland og Ukraine

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022

13. BESTYRELSENS EGEN TID

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

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

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 23. marts 2022