

## Forslag til dagsorden

141010

<b>1.</b>	<b>Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning</b>	
<b>2.</b> a. b. c. d. e.	<b>Strategi: implementering og status – drøftelse</b> Generel opdatering og overblik over implementering af strategiens initiativer Transformational initiative: Launch Business-in-Society Platforms Transformational initiative: Focus on societal needs in education Transformational initiative: Form strategic alliances Implementation initiative: Invest in ICT/virtual learning capabilities	
<b>3.</b> a. b. c.	<b>CBS' organisation – Transformational initiative: Develop a new academic organization – beslutning</b> Reorganisering af fritstående centre Ansættelse af ny dekan for akademisk udvikling Reduktion i antallet af studienævn	<b>Behandles for lukkede døre</b>
<b>4.</b>	<b>CBS' administration – Transformational initiative: Create excellent business support – drøftelse</b>	<b>Behandles for lukkede døre</b>
<b>5.</b> a. b.	<b>CBS' økonomi</b> Budgetopfølgning Q3 – beslutning Budgetperspektiver 2011-2013 – orientering	
<b>6.</b>	<b>Valg af revisor for 2011 – beslutning</b>	<b>Behandles for lukkede døre</b>
<b>7.</b>	<b>Årsrapport 2010 - beslutning</b>	
<b>8.</b>	<b>Bestyrelsens forretningsorden – beslutning</b>	
<b>9.</b> a. b. c. d. e. f.	<b>Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt</b> CBS Ledelsesinformation – oktober 2010 Opfølgning på nøgletal – oktober 2010 Rektors beretning – oktober 2010 Mundtlige meddelelser fra rektor Mundtlige meddelelser fra formanden Eventuelt	
<b>10.</b>	<b>Kommunikation af bestyrelsens beslutninger - beslutning</b>	<b>Behandles for lukkede døre</b>

## Bilagsoversigt

141010

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 30. august
  
- 2.1 "Business in Society" – CBS Strategy 2010 – Strategic Plan
- 2.2 Strategy Implementation Overview
  
- 3.1 4.2-4 Bring all research Centres into the line structure or grant departmental status as appropriate and encourage clustering of Departments
- 3.2 Academic organisation – Centres - confidential
  
- 4.1 Ingen bilag
  
- 5.1 Budgetoversigt 2011-2013
  
- 6.1 Indstilling: Valg af leverandør af revisionsydelser i regnskabsåret 2011
  
- 7.1 Årsrapport 2010
  
- 8.1 Udkast Forretningsorden for bestyrelsen ved Copenhagen Business School - Handelshøjskolen i København
- 8.2 Udkast Forretningsorden for bestyrelsen ved Copenhagen Business School - Handelshøjskolen i København (version med synlige rettelser og kommentarer)
  
- 9.1 CBS Ledelsesinformation - oktober 2010
- 9.2 Opfølgning på nøgletal – oktober 2010
- 9.3 Rektors beretning - oktober 2010
  
- 10 Intet bilag

Bestyrelsen

Ledelsessekretariatet

Solbjerg Plads 3  
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815  
Fax: +45 · 3815 2015  
[www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)

## Referat CBS bestyrelsesmøde d. 30. august

26. september 2010

AJP

Anders Jonas Rønn  
Pedersen  
AC-Fuldmægtig  
Dir. tlf.: 3815 2036  
Mobil: 2479 4419  
[ajp.ls@cbs.dk](mailto:ajp.ls@cbs.dk)

Til stede: Direktør Anders Knutsen, landechef Peter Schütze, vice president Klaus Holse Andersen, direktør Eva Berneke, direktør Lisbet Thyge Frandsen, sekretariatsleder Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Thomas Plenborg, studerende Christian Refshauge, og studerende Henrik Thorn.

Rektor Johan Roos, forskningsdekan Alan Irwin, undervisningsdekan Jan Molin, universitetsdirektør Hakon Iversen og ac-fuldmægtig Anders Jonas Rønn Pedersen (sekretær).

Direktør Peter Gorm Hansen blev uforvarende forhindret i at deltage i mødet pga. et svigt et CBS' adgangskontrol.

**1. Godkendelse af dagsorden og referat af tidligere møder (beslutning)**  
Efter ønske fra formanden blev et nyt punkt 1A tilføjet dagsorden: "Konklusioner fra seminaret". Med dette blev dagsordenen godkendt.

Bestyrelsen underskrev referatet fra mødet d. 18. juni.

### 1A: Konklusioner fra seminaret

Bestyrelsen godkendte 4 forandringsinitiativer (transformational initiatives), og gav sin opbakning til initiativerne til at skabe en excellent forretningsinfrastruktur. Bestyrelsens godkendelse var dog betinget af, at der også i de kommende år budgetteres med et balancebudget. Bestyrelsen betingede sig ligeledes retten til at forkaste et initiativ, hvis omkostningen hertil ikke står mål med det forventede afkast. Disse forhold vil på opfordring fra direktionen først blive aklaret på bestyrelsens møde d. 25. oktober.

Det første forandringsinitiativ omhandler lanceringen af en portefølje af tværfaglige forsknings- og uddannelsesaktiviteter på tværs af CBS - såkaldte *Business in Society Platforms*, der skal adressere væsentlige samfundsmaessige problemstillinger.

Bestyrelsen fandt det vigtigt, at de forskellige forskningsmiljøer på tværs af CBS kan genfinde sig i de foreslæde initiale BiS platforme, og at der i den videre bearbejdning af disse initiativer bliver taget højde for, at BiS platformene skal bygge på den forskning der foregår på CBS – på tværs af fagmiljøer.

Det andet forandringsinitiativ handler om at sætte en ny retning for uddannelse på CBS, der sætter samfundsmæssige behov i fokus. På bachelorniveau skal der større fokus på at kvalificere dimittender til et første job (uden kandidatuddannelse). Ligeledes skal der større fokus på at understøtte undervisningen med ny teknologi.

På kandidatniveau skal porteføljen af uddannelser trimmes med fokus på at færre og mere attraktive uddannelser, der også kan tiltrække dygtige udenlandske studerende.

På Ph.d.-niveau er det målsætningen, at CBS' ph.d.-studerende efter endt uddannelse opnår ansættelse på anerkendte udenlandske universiteter, samt nyder en større anerkendelse i erhvervslivet. Andelen af erhvervs-ph.d.'er skal øges.

For CBS' executive education er målsætningen, at betjene regionens største internationale virksomheder, samt at blive den danske offentlige sektors foretrukne partner i efteruddannelse.

Det tredje forandringsinitiativ handler om at indgå to fokuserede strategiske alliance – én i nordamerika, og én i asien. Alliancerne skal åbne muligheder for både studerende, forskere og administrativt personale og være centreret omkring konkrete projekter.

Det fjerde forandringsinitiativ skal sætte nye principper for den akademiske organisation på CBS. I første omgang betyder det, at "fritstående" centre lægges ind i linjestrukturen (dvs. under institutter) og at der ansættes en ny dekan for akademisk udvikling.

Projektet med at skabe en excellent forretningsinfrastruktur skal reformere de administrative processer, systemer og strukturer på CBS for at skabe større effektivitet og bedre kvalitet for administrationens brugere, og for at gøre CBS til en mere attraktiv arbejdsplass.

Bestyrelsen bad samtidig direktionen udarbejde en tekst, der i større detaljer forklarer den nye strategi og initiativerne heri. Teksten er vedlagt dette referat som bilag (CBS' new strategy – "Business in Society").

## **2. Problemer i forbindelse med optagelse af studerende via digital ansøgningsproces (drøftelse)**

Formanden opridsede kort den situation med afviste digitale ansøgninger, der var opstået på grund af nogle gymnasiers manglende indrapportering af eksamensbeviser. Enkelte ansøgere var således blevet afvist fordi deres eksamensbevis ikke var vedhæftet den digitale ansøgning. Formanden gav samtidig udtryk for sin utilfredshed med CBS' håndtering af situationen, der var endt med, at CBS blev påbuddt af ministeriet at tilbyde optagelse til ca. 25 ansøgere, der oprindeligt var blevet afvist.

### **3. CBS Ledelsesinformation: Årets ansøgningstal til CBS' bacheloruddannelser (orientering)**

Bestyrelsen tog analysen af ansøgningstallene til efterretning.

### **4. Orientering fra formandens møde med videnskabsministeren (orientering)**

Formanden orienterede kort om sit nylige møde med videnskabsministeren. Emnerne for formanden og ministerens samtale var blandt andet: Nyt koncept for udviklingskontrakter fra 2012, selvsupplering og governance i den kommende revision af universitetsloven, undervisningskvalitet, optagelse, og digitalisering. Ministeren havde ligeledes bemærket, at det undrede hende at CBS – som business skole – tilsyneladende havde relativt høje omkostninger til administration.

### **5. Orientering om udviklingskontrakt 2011 (orientering)**

Bestyrelsen tog den foreslæede proces for udarbejdelse af udviklingskontrakt 2011 til efterretning.

### **6. Orientering om status CBS-SIMI (orientering)**

Formanden orienterede om status på fusionen mellem SIMI og HHE.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

### **7. Finanslovsforslag 2011 (orientering)**

Universitetsdirektøren orienterede om regeringens finanslovsforslag 2011. Den annoncerede administrationsbesparelse på universiteterne i årene 2012 og fremover er ikke udmøntet endnu. Derudover består den største finanzielle risiko for CBS i usikkerheden om det forhøjede taksumeters videreførsel efter 2012.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

### **8. Evt.**

Rektor orienterede om det kommende besøg af regeringens vækstforum.

Formanden orienterede om det kommende evalueringsbesøg fra akkrediteringsinstitutionen EQUIS, der skal reakkreditere CBS og opfordrede bestyrelsесmedlemmerne til at deltage i evalueringsbesøget.

CBS' new strategy – “Business in Society”

### **Introduction**

August 30<sup>th</sup> 2010 the Leadership Team proposed a new strategy to the CBS Board, “Business in Society”. In sum, CBS will remain a broad business university where there is room for many disciplines to contribute to building academic knowledge, managerial skills and entrepreneurial talent that impact organisations and business. With the new strategy education and research in CBS are of equal importance. Rather than the previous emphasis on internationalization as such, the new strategy stresses the important role CBS play in the Copenhagen Metropolitan Region and that our local, Scandinavian distinctiveness is the basis for where and how we engage globally. The aspirations formulated in our Manifesto, the expectations from our salient stakeholders and our five Guiding Principles form the basis of the CBS Strategy Map, which serves to help us make the right decisions about what to do, and not to do. Four themes within the strategy map provide direction and our business infrastructure, people development and financial situation are prerequisites for succeeding.

### **Decisions**

The Leadership Team presented five transformational initiatives to the board.

1. BiS Platforms
2. A new direction for education
3. Strategic alliances
4. New principles for the academic organisation
5. Creating excellent business infrastructure

The board approved initiatives 1-4 and supported the initiatives proposed in initiative 5 as outlined below.

#### **2. Business-in-Society Platforms (BiS Platforms)**

We will launch a portfolio of CBS-wide, interdisciplinary research and education collaborative activities that address intellectually challenging and important problems for business and society. BiS Platforms will be selected based on their potential to:

- Contribute to economic development for business and organisations in the Copenhagen Metropolitan Region

- Attract genuine and deep engagement from the private and public sectors
- Attract our own faculty from across disciplines
- Attract scholars from reputable universities and business schools
- Develop research with global recognition
- Create next generation knowledge and skills for business
- Enhance existing and develop new study programmes with global attractiveness

Leadership Team appoints a senior Academic Champion, who will be responsible and accountable for developing the problem formulation and the research question, developing and managing the BiS Platform as a project, cultivating linkages with private and public organizations and other academic institutions, and for delivering results (e.g., impact on academic discourse, education, organisational practice and public debate/policy). The Champion will work with faculty from across disciplines at CBS and elsewhere and also engage (erhvervs) PhDs. Each BiS Platform will have a five-year life-span, then be dissolved or become a new academic entity within CBS. Impact criteria will be evaluated every 6 months. The BiS Platforms will be an investment for CBS, but primarily be funded by external sources.

The BiS Platforms will transcend traditional scholarship by setting the agenda through public hearings and bridging with other sciences and delivering ideas and solutions for policy and business challenges whilst stimulating entrepreneurship and intrapreneurship. The BiS Platforms will be an important way for CBS to be dedicated to relevance, create distinctiveness, develop excellence and show imagination in scholarship, and build a stronger CBS.

The first three BiS Platforms will focus on rejuvenating economic growth by means of innovation, productivity increase, leadership and/or entrepreneurship in the areas of sustainable technology, design thinking and/or private-public partnerships. The Academic Champion in collaboration with Leadership Team and other interested parties will develop the details.

## **2. A new direction for education**

On the **Bachelor** level we will emphasise the importance of qualifying bachelor students for their first jobs, which means that they need basic business knowledge and skills and be able to speak the language of business. In line with this we will prototype a new category of “integrated” bachelor programmes collaboration with companies. Moreover we will develop and institutionalise ICT/virtual learning capabilities and we will extend our global

engagement by developing programmes with appropriate institutions abroad. We will also continue to trim the portfolio of study programmes.

On the **Master** level we will reduce the diversity of the programme portfolio and aim to have some ranked high, which will help us attract a much higher share of qualified international students (17% today).

On the **PhD** level our aim is to place PhD graduates at recognized peer universities worldwide and be more recognized by business for high-quality, problem-driven scholarship. Finally, we wish to increase the number of “Erhvervs PhDs”.

Within **Executive Education** our aim is to serve all major multinational corporations in our region and to become the preferred partner of the Danish public sector. We will seek to develop and deliver programs with global partners and we will transcend the boundaries of traditional executive education with, for instance, an Executive Doctorate program. Finally, we will develop our life-long learning also through strong alumni relations.

### **3. Strategic alliances**

To enhance our global mindset, accelerate BiS Platforms and provide opportunities to students, faculty and administrative staff we will build multi-level alliances around concrete projects (e.g., BiS Platforms, ICT/virtual learning, exchange programmes, best practice sharing) with an institution in North America and Asia respectively. An alliance partner will be located in a comparable metropolitan region and demonstrate willingness and eagerness to connect on several levels. We are currently in contact with a business school in Canada and one in Singapore and discussions will now be accelerated.

### **4. New principles for the academic organization**

The principles for the academic organization at CBS acknowledge the current matrix structure, but we will operate with fewer units to ensure clear lines of responsibility. The organisation should encourage both thriving disciplinary communities and BiS Platforms and strengthen the dialogue between the Leadership Team and Heads of Departments.

Following these principles free-standing centres will be brought into the line structure and departmental status granted to large centres as appropriate. We will also encourage clustering of departments where appropriate and we will reduce the number of study boards. Discussions will start now and we will present a plan for structural changes to the board in October.

We will create a new Dean position (“Dean of Academic Development”) to assume responsibility for managing and cultivating the portfolio of BiS Platforms, CBS-wide stakeholder relations (e.g., corporate partnerships, CBS Alumni), driving CBS-wide fundraising campaigns, strategic alliances and for implementing Principles for Responsible Management Education and Equal Opportunities. The new member of the Leadership Team will also become responsible for a new combined assessment of education and research contribution and impact.

## **5. Creating excellent business infrastructure**

We will reform the administrative processes, systems and structure at CBS with the purpose of increasing efficiency and quality of services and improving the attractiveness of CBS as a workplace as presented by the University Director.

In October the Leadership Team will present a more elaborate strategy document as well as the structural and financial implications of the strategy. As a precondition the board has stated that the strategy must be kept within current budgetary limits.

## ***"Business in Society" – CBS Strategy 2010 – Strategic Plan***

The CBS strategy Business-in-Society is the outcome of a unique strategy process that has involved several hundreds members of staff and students. The process has been transparent and invitational and many people have contributed their knowledge, time and passion to develop it. The process has also included valuable inputs and inspiration from many external stakeholders, such as alumni, leaders in private and public sector organizations, policy makers and peers.

### **The Strategy Map**

The strategy is expressed in the Strategy Map, which is composed of five levels.

Firstly, we state the strategic intent in our manifesto. We intend to advance the Copenhagen Metropolitan Region, which includes more than Denmark, while engaging in global exchange. We see it as our responsibility to build academic knowledge and managerial skills as well as encouraging entrepreneurial talent that impacts organizations and business. We believe this is achieved only if we challenge ourselves and commit to transcending boundaries, including scientific, disciplinary, industrial and cultural, and, in turn, we do this to also innovate our own industry.

Secondly, we apply the important and legitimate expectations of our salient stakeholders as a check list for all that we do. Are we qualifying graduates for their first jobs and do we encourage and motivate exceptional students to take on leadership challenges? Are we competitive in terms of executive education and are we seen as setting the standards, not only following the progress and inventiveness of others? Are we capable of connecting researchers, alumni, entrepreneurs, venture capital and others to create new opportunities? Does the world acknowledge our innovative approach to education and research in creating global beacons of excellence? And finally, do we practice what we teach?

Thirdly, the strategic themes define the focus of our strategy. In terms of education and research – our primary activities - we talk about education to transform people and research that impacts society. Our place in the world is another focus area because we can and should leverage our local distinctiveness to engage globally, i.e., the strengths, identity and traditions of our Scandinavian region. We can establish CBS as the gateway to Scandinavia by attractive education programmes and research initiatives, but we need to focus on areas that have relevance not only to the region, but to the world and where we can exchange ideas and knowledge with partners in comparable and complementary metropolitan regions.

Fourthly, the enablers describe prerequisites for the strategy – we simply have to develop an excellent business support infrastructure where efficiency and quality and a simpler, more transparent and robust organization are priorities. The strategy process has demonstrated a remarkable commitment to CBS as an institution and we wish to build on this spirit and enthusiasm to secure the continued development of CBS. We also recognize the need for much more structured and relevant people development and performance assessment processes to maintain CBS as an attractive workplace. Finally, in light of the ongoing public debate we have an obligation to engage our stakeholders in co-developing CBS by pursuing diverse sources of external funding in addition to optimizing internal resource use.

Fifthly, the Guiding Principles that we formulated in a process in the autumn of 2009 form the foundation of our strategy map. The principles of Dedicated to Relevance, Creating Distinctiveness, Committed to Excellence and Rewarding Imagination help us make the right decisions. The principle of Join Us expresses the open and invitational approach at CBS, our wish to gather our strengths as well as our commitment to creating equal opportunities for all in all that we do.

## **Transformational Initiatives**

The five Transformational Initiatives cut across the strategic themes and enablers in the Strategy Map and outline specific initiatives to bring about change at CBS. The Transformational Initiatives are new ways of thinking and working and serve to implement the strategy:

1. Launch Business-in-Society platforms
2. Focus on societal needs in education
3. Form strategic alliances
4. Innovate the academic organisation
5. Create excellent business support

Initiatives 1-2 describe activities that will transform the way CBS operates and thus help achieve the ambitions of creating societal value and contributing to intellectual and economic growth in our region. Initiatives 4-5 deal with internal and structural matters whereas the third initiative serves as a means to speed up and support the others.

The concrete implementation initiatives within each of these Transformational initiatives are described in the document "Strategy implementation overview". The document contains an overview of the implementation initiatives as well as selected, supporting Updates that describe background, purpose, actions, status, and success criteria of each initiative.

At the board meeting in August we also presented a list of **Must Do initiatives**. These initiatives are very operational in nature and as such not part of the strategy. They are included in the above-mentioned document, though, in order to present the full overview of implementation initiatives.

The financial implications of the strategic initiatives are described and integrated in the budget for 2011-2013.

# STRATEGY

# IMPLEMENTATION

# OVERVIEW

This document contains an overview of all implementation initiatives within the **Transformational initiatives** and **Must Do initiatives** that were presented to the CBS Board on August 30<sup>th</sup> 2010.

The first page of this document is an overall time line.

For each implementation initiative we have indicated with “x” if the supporting one-page document, Update, is included as an appendix.

For the board meeting on October 25<sup>th</sup> 2010 the appendix includes:

#### BiS Platforms

- 1.1 Organisation of BiS platforms
- 1.2 BiS Platform - Creative Enterprise Design

#### Societal needs in education

- 2.1 Bachelor programmes that qualify graduates for first jobs - Integrated Bachelor
- 2.2 Revise master portfolio (clustering)
- 2.3 Strengthen PhD programmes

#### Strategic Alliances

- 3.1 Joint SMU-CBS Executive PhD
- 3.2 Strategic alliance with Sauder/UBC

#### Academic Organisation

- 4.1 Reduce number of study boards
- 4.5 Appoint new Dean of Academic Development

#### Excellent Business Support

- 5.1 Process and mandates according to SPO

#### Must Do

- 6.6 Invest in ICT/virtual learning capabilities

Strategy Implementation Overview					Preparation					
					Launch/Implementation					
Transformational Initiatives	Update	Implementation initiatives		LT sponsor	2010 Q4	2011 Q1	Q2	Q3	2012 Q4	2013
BiS Platforms	x	1.1 Organisation of BiS platforms	JR							
	x	1.2 BiS Platform - Creative Enterprise Design	JR							
		1.3 BiS Platform - Making sustainability an engine for growth	JR							
		1.4 Bis Platform - Promoting innovation through public-private collaboration	JR							
Societal needs in education	x	2.1 Bachelor programmes that qualify graduates for first jobs - Integrated Bachelor	JM							
	x	2.2 Revise master portfolio (clustering)	JM							
	x	2.3 Strengthen PhD programmes	AI							
		2.4 Strengthen executive education - HD + Master	JM							
		2.5 Strengthen executive education - CBS-SIMI Executive	JR							
Strategic Alliances	x	3.1 Joint SMU-CBS Executive PhD	JR							
	x	3.2 Strategic alliance with Sauder/UBC	JR							
Academic organisation	x	4.1 Reduce number of study boards	JM							
		4.2 Bring centres into the line structure	AI							
		4.3 Grant departmental status to Centres as appropriate	AI							
		4.4 Encourage clustering of Departments	AI							
	x	4.5 Appoint new Dean of Academic Development	JR/AK							
Excellent Business Support	x	5.1 Process and mandates according to SPO	HI							
Must Do Initiatives		6.1 Prioritise student needs in campus development	HI							
		6.2 Develop one-point entry for students	JM							
		6.3 International relations (student exchange)	HI/JM							
		6.4 Negotiate norm system	AI/JM							
		6.5 Develop new integrated assessment for academic contribution and impact	AI/JM							
	x	6.6 Invest in ICT/virtual learning capabilities	JM							
		6.7 VIP recruitment	AI							
		6.8 Launch competence mapping and training programmes	HI							
		6.9 Revise the financial model	HI							
Process		7.1 Develop Balanced Scorecard	LT							
		7.2 Internal and external communication	LT							

# UPDATE

## 1.1 Organisation of BiS Platforms

<b>Background:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBS wishes to engage in knowledge production that is based on context-driven, problem-focused and interdisciplinary research and deals with complex societal and business problems that our region faces</li> <li>The BiS Platforms represent an approach to scholarship that combines research and teaching excellence with societal impact</li> <li>The BiS Platforms serve to attract and engage top researchers from CBS and elsewhere, students, business representatives, and policy makers in open and collaborative research and education projects</li> </ul>
<b>Purpose:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>To increase the perceived contribution and social responsibility of CBS, strengthen internal collaboration among CBS scholars as well as the research and education activities, while attracting significant external funding.</li> </ul>
<b>Actions:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Leadership Team will develop the concept for the BiS Platforms, launch the first wave of platforms and develop an involving process for launching additional platforms.</li> </ul>
<b>Status:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BiS Platforms will have a time horizon of five years with regular evaluation of success criteria</li> <li>BiS Platforms will receive funding from CBS for two years and combined with external funding this should make the BiS Platforms self-financing from year 3</li> <li>A general agreement has been negotiated for the BiS Champions including a description of tasks and responsibilities since they are effectively excluded from the norm system with research-, teaching- and administration percentages of zero</li> <li>The BiS Champions report directly to the new Dean of Academic Development (Rektor as interim)</li> <li>Faculty members that participate in platform projects remain in the line structure and will be seconded to the BiS Platform for a certain period of time. Buy-out of a maximum of 50% negotiable with the Dean of Academic Development</li> <li>Administrative support for the BiS Platforms lies within the office of the Dean of Academic Development</li> </ul>
<b>Success criteria:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High academic impact</li> <li>Significant contribution to CBS education</li> <li>Impact on organizational practices</li> <li>Impact on public debate and policy</li> <li>Stakeholder participation</li> <li>External funding</li> </ul>

<b>Who will be involved:</b>	
<b>Champion:</b>	-
<b>Team:</b>	Leadership Team
<b>LT sponsor:</b>	Johan Roos

October 14th 2010

Johan Roos/bt

# U P D A T E



Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN

Strategy  
Implementation  
Group

## 1.2 BiS Platform – Creative Enterprise Design

<b>Background:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBS wishes to address complex societal and business problems that our region faces and “Creative Enterprise Design” (CEDes) is the first BiS Platform to be launched</li> <li>The notion of “engaged scholarship” and open collaboration will define the platform and engaging with external stakeholders will be prioritised - the focus will be on real challenges addressed together with managers</li> <li>The platform will be a means to join creative methods with the more analytic and science-based design traditions in order to deliver a stronger set of solutions and tools</li> <li>The projects will be tied to various CBS education programmes, from executive education to undergraduate programmes; students will take part in applied CEDes projects and integrate subsequent findings in curricula</li> </ul>
<b>Purpose:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The purpose of the CEDes Platform is to bring design traditions together with economic analysis to help resolve business-related design issues that are also societally important – e.g., designing a national programme around productive innovation</li> </ul>
<b>Actions:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify ongoing research and education activities within CBS that can be connected with the Platform</li> <li>Learn from the Engaged Scholarship approach through preliminary workshop with Professor Andy Van de Ven on December 10<sup>th</sup> 2010</li> <li>Identity leaders in private and public sector organisations who may be interested to be part of Platform projects</li> <li>Contact national and international design school to show presence and make connections</li> <li>Formulate concrete research questions and opportunities for education</li> <li>Develop project plans</li> <li>Seek external funding</li> </ul>
<b>Status:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BiS Champions appointed on October 1<sup>st</sup> 2010</li> <li>Potential projects discussed with AmCham and Medicon Alliance Valley</li> <li>Potential public hearing discussed with Danish Design School</li> <li>First projects to be launched in Q1 2011</li> </ul>
<b>Success criteria:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>High academic impact</li> <li>Significant contribution to CBS education</li> <li>Impact on organisational practice</li> <li>Impact on public debate and policy</li> <li>Stakeholder participation</li> <li>External funding</li> </ul>

<b>Who will be involved:</b>	
<b>Champions:</b>	Daved Barry and Jan Rose Skakse
<b>Team:</b>	Core Governance Group + projects
<b>LT sponsor:</b>	Dean of Academic Development (Johan Roos as interim)



# U P D A T E

## Initiative 2.1 – Integrated Bachelor

<b>Background:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Today appr. 90 percent of the bachelor students continue directly on a master programme. This is not always the best way to create societal value.</li> </ul>
<b>Purpose:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>To innovate the bachelor category to qualify bachelor graduates for their first jobs.</li> <li>To ensure a better match between our bachelor graduates and market demand for younger graduates who possess basic skills and knowledge of business and business related disciplines and who are open, curious, globally oriented and have the ability to acquire new skills and competences at a fast pace.</li> </ul>
<b>Action plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop an integrated bachelor programme in collaboration with between five and eight dedicated companies.</li> <li>In the pilot phase the programme will be a variation within the HA regulation, but with greater emphasis on practical and transferable skills, and with a more intensive mode of delivery</li> <li>The interested companies will be involved in the selection of students, project work, internships and a trainee position following the three year study.</li> <li>The programme will need substantial additional funding (+50.000/year/student) to meet high ambitions.</li> <li>Yearly intake 25-30 students</li> </ul>
<b>Milestones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sept: Meeting with deans advisory board</li> <li>Nov: Draft principles of the programme</li> <li>Jan: agreement with at least 5 business partners.</li> <li>Jan: info materiel to prospective students.</li> </ul>
<b>Decision and status:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Due to deadlines and governmental regulations the programme must start as an variation of the HA programme.</li> <li>Business commitment must be made before recruiting can start</li> </ul>
<b>Success criteria:</b>	<p>Pilot project within HA framework launched 1.9.2011        A very high proportion of these bachelors go directly in to good jobs.</p>

<b>Who will be involved:</b>	
<b>Champion:</b>	Tbd.
<b>Team:</b>	Interim study board (with students) EDU new program team (TBP,KTJ)
<b>LT sponsor:</b>	JM

13 October 2010

Jan Molin/wm

# UPDATE

## Initiative 2.2 Revise Master Portfolio - Clustering

<b>Background:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The current master portfolio can seem unclear to students and industry.</li> </ul>
<b>Purpose:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>We wish to cluster the master programmes.</li> <li>A cluster could consist of related or complementary subjects</li> <li>While our bachelor programmes very often are aimed at attracting good students, and help them in to a business career our master programmes will be aimed at providing possibilities for the student to meet the needs and job possibilities in the industry.</li> <li>It is not our plan to change the general structure of the master programmes with one semester of electives (preferably studied abroad)</li> <li>The clustering must involve both the combination programmes and the classical cand. merc.</li> <li>Special regulations or purposes may entail that some programmes will stay on their own.</li> </ul>
<b>Action plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue with study boards and study directors about possible and desirable clusters.</li> <li>Dialogue with stakeholders and students (beside study boards), advisory board and (Heads of) departments</li> <li>Outline principles of the overall master programme structure.</li> <li>Describe and organize new clusters</li> <li>Implementation of a new structure that includes our flagship programme cand.merc must be done carefully and gradually.</li> </ul>
<b>Milestones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oct: seminar with study directors</li> <li>Q2 2011 principles of new clusters structure will be decided</li> </ul>
<b>Decision and status:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cluster within IT already established.</li> <li>Decentralized examinations have been made on other areas</li> <li>Seminar with study directors is scheduled</li> </ul>
<b>Success criteria:</b>	Principles of a new structure desided

<b>Who will be involved:</b>	
<b>Champion:</b>	n.a.
<b>Team:</b>	Group of Study directors
<b>LT sponsor:</b>	JM

13 October 2010

Jan Molin/wm

# U P D A T E



Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN

Strategy  
Implementation  
Group

## 2.3. Focus on societal needs in education - PhD

<b>Background:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training PhD's is an integral part of any research university and those educated at a business school, ie our PhD graduates, should have a dual quality. Not only should they be well-trained researchers capable of working at a high academic level, they also should be able to contribute to the development of business and society, as enlightened practitioners and as engaged scholars.</li> </ul>
<b>Purpose:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The aim of the strategy is to have PhD's at CBS that are more recognized by academic peers and by wider society/business. In line with this aim, we will seek to increase the numbers of Erhvervs (Business) PhDs.</li> </ul>
<b>Actions:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisit our strategy towards course-work and supervision to ensure (i) strong affiliation to a research environment and (ii) a more structured design of research training across all PhD scholars, including (iii) more emphasis on research methods.</li> <li>Initiate a training programme for supervisors.</li> <li>Create more Erhvervs PhDs connected to the BiS Platforms</li> </ul>
<b>Status:</b>	<p>The start of the BiS Platforms and thereby the focus on corporate fundraising will also enhance the chance of creating more Erhvervs PhDs.</p> <p>The work is already ongoing and Alan Irwin and Peter Lotz will meet in November and discuss a new PhD strategy.</p> <p>A detailed action plan with milestones will be made in Q1 2011 to ensure a long-range effort.</p>
<b>Success criteria:</b>	<p><i>The number of PhD students:</i>            PhD fellows (CBS employed PhD students): A marginal increase            Industrial PhD's: A steady increase (10-20% yearly)            Self-payers: A steady increase (10-20% yearly)</p> <p><i>The quality of PhD graduates:</i>            Placements at schools as good as CBS: One placement every year from 2012, increasing to two every year from 2014.            A large fraction (over 25%) of all PhD candidates should prepare at least one journal publication during their studies.</p> <p><i>Transferable skills:</i>            Developing the Academic and Professional Development programme to become an integral part of the PhD training.</p> <p><i>CBS PhD courses:</i>            Develop a strategy which strengthens course provision at PhD level. At least 40% of participants non-CBS PhD students.</p>

<b>Who will be involved:</b>	
<b>Champion:</b>	Vice Dean Peter Lotz
<b>Team:</b>	Deans office, Research
<b>LT sponsor:</b>	Alan Irwin



# UPDATE



Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN

Strategy  
Implementation  
Group

## 3.1 Joint SMU-CBS Joint Executive PhD

### Background:

- To enhance our global mindset and increase mobility of students and faculty  
CBS wishes to achieve true global reach through new high perceived value educational offerings
- We have agreed with Singapore Management University to explore opportunities for a joint Executive PhD (EPhD); the programme might be extended to include Sauder/UBC
- The program will bring interests of society, business and scholarship together in the spirit of “engaged scholarship”
- The EPhD will follow the structured format of EMBA programmes, but we will champion a new model of scholarship that respects and celebrates the expertise of candidates and grooms them into good scholars
- Courses and teaching methods must engage the candidates and be of the highest quality (e.g., ICT/virtual learning) and be relevant to their academic and career development

October 14th 2010

Johan Roos/bt

### Purpose:

- To strengthen the position of CBS in the global executive doctorate market, strengthen the relationships with large corporations in the Copenhagen Metropolitan Region, and provide new, attractive and international teaching opportunities for CBS faculty

### Actions:

- Develop a working relationship with SMU
- Explore opportunities to add Sauder/UBC to the SMU-CBS project
- Decide on model of cooperation: joint-degree, double degrees or exchange of courses/students/faculty
- Propose specific programme structure (e.g., courses, thesis) and admission criteria
- Approach faculty
- Develop timeline

### Status:

- CBS Champion appointed
- First exchanges with SMU have taken place
- CBS proposal sent to SMU for further discussions
- Plan to launch in January 2012

<b>Success criteria:</b>	Global candidate participation CBS faculty participation
--------------------------	---

### Who will be involved:

<b>Champion:</b>	Can Seng Ooi
<b>Team:</b>	Programme director to be appointed in spring 2011
<b>LT sponsor:</b>	Johan Roos

# U P D A T E

## 3.2 Strategic alliance with Sauder/UBC

### Background:

- The strategic alliances will be built on concrete projects and we are discussing a number of concrete initiatives with the Sauder School of Business at the University of British Columbia (UBC)
- The current list of possible joint initiatives are linked to the Strategy Map and include
  - Participation in BiS Platforms (e.g., on sustainability and growth)
  - Visiting Professorships
  - Substantive increase in student exchange at bachelor and master levels
  - Joint executive programmes (e.g., EMBA or EPhD)
  - ICT/virtual learning
- Best practice sharing across administrative/support functions

October 14th 2010

Johan Roos/bt

### Purpose:

- To enhance the global mindset and mobility of CBS students, faculty and administrative staff while developing our global brand

### Actions:

- Develop memorandum of understanding listing concrete projects
- Appoint champions to lead each project

### Status:

- Visit to Sauder/UBC in early November to further discuss proposed projects

### Success criteria:

TBD

### Who will be involved:

<b>Champion:</b>	Dorte Salskov-Iversen (in coordination with new Dean of Academic Development)
<b>Team:</b>	-
<b>LT sponsor:</b>	Johan Roos

# U P D A T E

## Initiative 4.1 reduce number of study boards

<b>Background:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traditionally CBS has one study board for almost every study programme. Today that is not mandatory in the university law.</li> </ul>
<b>Purpose:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In order to create more transparency and robustness the number of study boards will be reduced.</li> <li>This must be done without reducing the student influence and dialogue.</li> </ul>
<b>Action plan:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue with study boards and study directors about possible and desirable reductions.</li> <li>The HD programmes will be organized with one common study board. (today the number of involved students in the HD study boards is very limited)</li> <li>The professional master programmes (i.e, master programmes outside CBS-SIMI Executive) will be organized with only one study board (if possible due to external commitments)</li> <li>The study board structure for the master programmes inside CBS-SIMI will be discussed with CBS-SIMI.</li> <li>At the full time bachelor and master programmes the number of study boards will be aligned to the new cluster structure. We expect this will lead to a reduction of the total number of board..</li> </ul>
<b>Milestones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revised HD and Master study board structure by 1.1.2011.</li> </ul>
<b>Decision and status:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue with study directors at HD and master and the related HoD is taking place in this week.</li> </ul>
<b>Success criteria:</b>	<p>A reduced number of studyboards Dialogue with students is at least as good as today</p>

<b>Who will be involved:</b>	
<b>Champion:</b>	n.a.
<b>Team:</b>	Tine Büchler Poulsen, et.al.
<b>LT sponsor:</b>	JM

# U P D A T E

## 4.5 Dean of Academic Development

### Purpose:

The purpose of creating a 3rd CBS Dean position is to secure that LT is able to perform the many new tasks needed to successfully implement our strategy. The new Dean shall:

- Develop and manage the growing portfolio of Business in Society Platforms
- Coordinate research and education activities across CBS
- Cultivate relations with external private and public organizations in the Copenhagen Metropolitan Region and globally, including corporate partnerships
- Strengthen CBS alumni relations
- Develop overall CBS fundraising campaign and overseeing fundraising in CBS Departments
- Implement PRME (Principles for Responsible Management Education)
- Develop and implement policies for equal opportunities
- Develop and implement a new combined assessment of education and research
- Contribute to the process of hiring and promoting CBS faculty
- Serve as a member of the Leadership Team

September 29th 2010

Johan Roos/kbs

### Tasks:

1. Post the position locally and internationally after the ministry's approval.
2. Organise the administrative support for the Dean of Academic Development
3. Specify principles for division of responsibilities, decision competence and interface with Leadership Team.

### Milestones:

- Approval of plan by Board Chairman September 27<sup>th</sup> 2010
- Academic Council October 4<sup>th</sup> 2010
- Board meeting October 25<sup>th</sup> 2010

### Status:

- Awaiting the approval from the Ministry
- Ongoing discussions of tasks 2-3

**Success criteria:** Applications from many strong candidates

### Who will be involved:

<b>Responsible in LT:</b>	Johan Roos
<b>Team:</b>	Birthe Thomsen, Wilbert van Meer and Karina Bech Sørensen

# U P D A T E

## 5.1 Transformational Initiative: 5. Creating excellent business support

<b>Background:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designing excellent business support at CBS is the most fundamental enabler in the strategy</li> <li>Working group 7.2 has laid the foundations for further analysis of how business support and administration works at CBS, and how it can be redesigned</li> <li>The design will build upon the recommendations of working group 7.2 and is likely to be based on a campus/cluster model with dedicated administrative partners supporting departments and other units.</li> <li>The design will be based on the principles of quality, efficiency and workplace attractiveness.</li> </ul>
<b>Purpose:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>To design a new support organization which will lay the foundation for an excellent business support.</li> <li>To gain short term purchasing savings.</li> </ul>
<b>Tasks:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Design the support organization excluding study and teaching administration. This task is carried out by the established Support Project Management Organization (SPO). The proposal will describe units, tasks and processes. The number of staff in each unit will subsequently be determined by LT.</li> <li>When LT has taken a decision on the structure including number of staff in each unit HR will implement the staffing of the new units. Subsequently, SPO will coordinate the implementation of the new organization including training of staff for new tasks and documentation of new processes.</li> <li>Design and implement a reformed study and teaching administration.</li> <li>Identify and implement first round of purchasing savings.</li> </ul>
<b>Milestones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Design of a new organizational structure based on dialogue with reference groups covering the different support areas and a broader CBS dialogue.</li> <li>December 2010: SPO delivers a proposal for organizational structure to LT excluding study and teaching administration.</li> <li>January 2011: LT takes decision on organizational structure including number of positions.</li> <li>January-February 2011: Staffing of the new organization.</li> <li>Spring 2011: Commencing of analysis of the study and teaching administration.</li> <li>Marts – autumn 2011: Training of staff.</li> <li>Autumn 2011: New organizational structure is fully implemented except for study and teaching administration.</li> <li>Autumn 2011: Implementation of reformed study and teaching administration commences.</li> <li>January-February 2011: Final implementation of first round of purchasing savings.</li> </ul>
<b>Decision and status:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPO established in September 2011.</li> <li>First of three reference group meetings held.</li> </ul>
<b>Success criteria:</b>	A proposal for and the implementation of a new support organization creating the foundation for excellent business

[redacted] support.

**Who will be involved:**

<b>Champion:</b>	NA
<b>Team:</b>	Support Project Organization
<b>LT sponsor:</b>	University Director

# U P D A T E

## Must do 6.6 – ICT and virtual learning

<b>Background:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Today CBS has limited and uncoordinated skills and capabilities in ICT and virtual learning</li> </ul>
<b>Purpose:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Use ICT to support and improve the problem based learning goals of CBS.</li> <li>Complement traditional class-room lecturing and free up faculty resources for interaction with students</li> <li>In the long perspective virtual learning can contribute to global outreach and change the mindset of students and faculty</li> </ul>
<b>Action plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop institutional capabilities for ICT/virtual learning</li> <li>In a first phase we want to work with a wide scope of ideas and technologies eg.:           <ul style="list-style-type: none"> <li>IT supported case work</li> <li>Intensive training of specific skills in certain subjects</li> <li>Virtual and blended learning</li> <li>Digital exams</li> <li>Gadgets (clickers, mobile videos, kindle/e-books)</li> <li>Apps</li> <li>Pod casts (audio or video)</li> <li>Social media (facebook, wikis, second life etc)</li> </ul> </li> <li>Appointment of projectgroup that can support, coordinate and inspire new projects</li> <li>Launch a number of projects to get experience with how ICT can improve learning.</li> <li>Apointment of 2 or 3 test study programmes for a more intensive use of ICT.</li> <li>Students must be involved</li> <li>Phase one must be done without impact on the existing IT systems and IT department.</li> <li>We will continuously monitor effects on costs and learning</li> <li>In phase two (2011/12) a more intensive and focused policy will be formulated</li> </ul>
<b>Milestones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nov: Seminar on ongoing and planned projects</li> <li>August 2011 first digital exams</li> </ul>
<b>Decision and status:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Map and coordinate ongoing and planned projects is ongoing</li> <li>Pilot project are started with taximeter-money</li> </ul>
<b>Success criteria:</b>	Measurable effect on learning in selected programmes

<b>Who will be involved:</b>	
<b>Champion:</b>	Tbd.
<b>Team:</b>	Must be members with knowledge of ICT and learning
<b>LT sponsor:</b>	JM

13 October 2010

Jan Molin/wm

# U P D A T E - C O N F I D E N T I A L



Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN

Strategy  
Implementation  
Group

## 4.2-4 Bring all research Centres into the line structure or grant departmental status as appropriate and encourage clustering of Departments

### Background:

CBS has several independent centres of varying size outside the department structure. These centres operate independently both when it comes to research, education and budget and the centres report directly to the President or Dean of Research:

- *Center for Tourism and Culture Management (TCM)* with Head of Center Lise Lyck Andersen
- *Center for Kreditret og Kapitalmarkedsret (CKK)* with Head of Center Lennart Lynge Andersen
- *Center for Applied Information and Communication Technology (CAICT)* with Head of Center Jan Damsgaard
- *CBS Learning Lab (LL)* with constituted Head of Center Jacob Ravn
- *Center for Strategi og Globalisering (SMG)* with constituted Head of Center Bent Pedersen
- *Copenhagen Consensus Center (CCC)* with Head of Center Bjørn Lomborg
- *International Center for Business and Politics (CBP)* with Head of Center Lars Bo Kaspersen

October 1st 2010

Alan Irwin and Jan Molin/  
kbs and wvm

### Purpose:

- To ensure clear lines of responsibility and make the CBS organization more transparent and robust the small research centres will either be brought into the Departmental line structure or dissolved. Large centres will be granted departmental status if appropriate, or merged with another department and, overall, the Leadership Team will encourage clustering of departments.

### Tasks:

- Discuss various options with the appropriate Centre and Head of Departments, Academic Council and HSU.
- Discuss academic and educational scope of the unit and name of an eventual new department with the Head of Centre/Department and staff.
- Secure the Board's approval of the plan
- Announce new Head of Department positions where needed and appointment of new Head of Departments.
- Leadership Teams decisions on the above

### Milestones:

- Academic Council on October 4<sup>th</sup>
- HSU on October 21<sup>st</sup> (there will be an oral report to the Board on HSU's comments).
- Board meeting on October 25<sup>th</sup>.

### Plan:

**TCM:** should be placed within the Department of Marketing (AØ) from January 1<sup>st</sup> 2011.

**CKK:** should be dissolved by December 31<sup>st</sup> 2012.

**CAICT and INF:** should be dissolved and replaced by a new and stronger IT-oriented department.

**LL:** Hakon Iversen and Jan Molin will present a plan to the Board.

**SMG:** should be converted into a department from January 1<sup>st</sup> 2011.

**CCC:** should be placed within SMG from January 1<sup>st</sup> 2011.

**CBP:** should be converted into a department from January 1<sup>st</sup> 2011.



<p>Alan Irwin has initiated broad discussions with Anette Villemoes (<b>IKK</b>) and Alex Klinge (<b>ISV</b>) about the broad possibilities of clustering in the area of IKK and ISV.</p>	
<b>Success criteria:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• All larger units (Departments) at CBS have the broad profile and the critical mass needed to pursue and deliver research and education in line with CBS' strategy.</li> <li>• A more efficient and effective administration.</li> </ul>

<b>Who will be involved:</b>	
<b>Responsible in LT:</b>	Alan Irwin and Jan Molin
<b>Team/taskforce:</b>	Karina Bech Sørensen and Ulla Lykke Jørgensen (Deans Office, Research), Wilbert van der Meer and Tine Büchler Poulsen (Deans Office, Education)



## Academic organisation – Centres - confidential

### Description

The Board decided at the meeting August 30<sup>th</sup> 2010 that it is necessary to review the academic organisation at CBS. The Board decided to either bring all research Centres into the line structure or grant departmental status to Centres as appropriate. A third option is to dissolve a Center where this is seen to be the best solution

### Purpose: DECISION

The Leadership Team recommends that:

**TCM:** should be placed within the Department of Marketing (AØ) from January 1<sup>st</sup> 2011.

**CKK:** should be dissolved by December 31<sup>st</sup> 2012.

**CAICT and INF:** should be dissolved and replaced by a new and stronger IT-oriented department.

**LL:** Hakon Iversen and Jan Molin will present a plan to the Board.

**SMG:** should be converted into a department from January 1<sup>st</sup> 2011.

**CCC:** should be placed within SMG from January 1<sup>st</sup> 2011.

**CBP:** should be converted into a department from January 1<sup>st</sup> 2011.

Kilen 14A

DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

Fax: +45 · 3815 2015

[www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)



# NOTAT

Bestyrelsen

## Budgetoversigt 2011-13

14. oktober 2010

Bestyrelsen har anmodet CBS om et 3-års budget for CBS på basis af de kendte indtægtsforudsætninger, aktivitetsprognoser og fremskrivninger af løn- og driftsomkostninger.

Direktionen

Notatet indeholder:

1. et overordnet budget for implementeringen af CBS' strategi
2. en redegørelse for forudsætningerne for 3-års budgettet
3. en oversigt over de budgetterede indtægter og udgifter for 2011-2013 sammenlignet med de foregående års regnskaber og Q2-2010
4. en base-line for hhv. løn- og driftsudgifter samt årværk, som vil udgøre et af udgangspunkterne for evaluering af strategien

Det nedenstående er med forbehold for vedtagelsen af den endelige Finanslov for 2011, som forventes d. 8.-9. december.

### 1. Budget for implementering af CBS' strategi

Nedenfor angives forventede hovedudgiftsposter ifm. strategien. Ud over disse direkte udgifter, der finansieres af nye/besparede midler, vil der være en lang række øvrige tiltag, der understøtter strategien og CBS' "must-do"-initiativer, der finansieres af hovedområdernes basisbudgetter i form af en refokusering af eksisterende aktiviteter. Implementeringen af strategien kommer til at gennemsyre alle CBS' aktiviteter i den kommende tid og vil i den forstand ikke kun komme til at koste de angivne 30-40 mio. kr. om året. Der satses endelig på en forøgelse af vores eksterne finansiering som følge af strategien, som ikke er indregnet i det følgende.

Der er afsat 2 mio. kr. til det første Business-in-Society initiativ i 2010 (CEDes). Derefter er afsat 20 mio. kr. til medfinansiering af Business-in-Society initiativer i 2011 og 30 mio. kr. i 2012 og 2013, hvor modellen er, at hvert nyt BiS-initiativ bliver finansieret med 10 mio. kr. i 2 år, hvorefter initiativerne skal være selvinansierende (ekstern finansiering).

I 2010 afsættes 0,5 mio. kr. og i hvert af årene 2011-2013 afsættes 1 mio. kr. til etablering af strategiske allianceer i Asien og Nordamerika. Der er afsat 0,5 mio. kr. til en særlig kommunikationsindsats vedr. CBS' strategi i 2010.



Derudover er der foreløbigt anslæt afsat 6 mio. kr. til ny dean for Academic Development, heraf er 4 mio. kr. overflytninger af opgaver og personale fra andre enheder på CBS i hvert af årene 2011-2013.

Endvidere forventes der brugt 3 mio. kr. til ICT-initiativer i 2010 (finansieret af taxameterløftet), og der er afsat 3 mio. kr. yderligere i hvert af årene 2011-2013. Der vil yderligere blive satset på at opdyrke ekstern finansiering, ligesom evt. flere midler ifm. hurtigere færdiggørelse fra studenter mv. kan tænkes anvendt hertil.

Der budgetteres med 2 mio. kr. i 2011 til projektudvikling ifm. udvikling af Campus.

Der er afsat 4 mio. kr. til implementering af en ny administrativ organisering samt indsatsen på indkøbsområdet. I 2011 afsættes 3 mio. kr. til dette formål, primært til flytte- og ombygningsudgifter som led i eksekveringen af planerne.

Det foreløbigt forventede finansieringsbehov vedr. strategien er sammenfattet i nedenstående tabel. Direktionen vil, uanset nedenstående, kun foreslå at igangsætte/fortsætte strategiske tiltag, såfremt der ifm. fastlæggelsen af næste års budget vil være finansiering hertil:

**Tabel 1: Finansiering af CBS' strategi**

Mio. kr. - 2011 prisniveau	B-2010 Rev	B-2011 FFL-11	B-2012 FFL-11 BO1	B-2013 FFL-11 BO2
BiS-initiativ: CEDes	2,0	10,0	10,0	
BiS-initiativ: 2		10,0	10,0	
BiS-initiativ: 3			10,0	10,0
BiS-initiativ: 4				10,0
BiS-initiativ: 5				10,0
Etablering af strategiske alliance	0,5	1,0	1,0	1,0
Kommunikationsindsats	0,5			
Academic Dean - løn		4,0	4,0	4,0
Academic Dean - drift		2,0	2,0	2,0
ICT-initiativer	3,0	3,0	3,0	3,0
Campus-udvikling		2,0		
Ny administrativ organisering	4,0	3,0		
<b>I alt - strategi formål</b>	<b>10,1</b>	<b>35,0</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>

Note: Af de 6 mio. kr., der er afsat til dean of Academic Development, løn og drift i 2011-2013, er 4 mio. overført fra TAP-løn og Andre driftsomkostninger.'

## 2. Forudsætninger for 3-års budgettet

Oversigten baserer sig ikke på detaljerede budgetter fra de enkelte enheder men på en samlet og central vurdering af indtægter baseret på forslag til finanslov for 2011 (FFL 2011 inkl. tallene for budgetoverslagsårene BO1 og BO2), den gældende prognose for daguddannelserne, den gældende prognose for master- og diplomuddannelserne samt konservative fremskrivninger af eksternt finansieret forskning og øvrige indtægter.

I 2013 er der vist to scenarier for udmøntninger fra globaliseringsmidler og omstillingsreserven i 2013: ét hvor de taxameterløft, der blev besluttet som led i FL-2010, er rullet helt tilbage (inkl. årlige 2 pct. besparelser på taksterne) og et andet, hvor taxameterløftet fastholdes (men hvor de årlige 2 pct. besparelser er gennemført), samt hvor CBS' andel af de hidtidigt udmøntede basismidler på 40 mio. kr. fra globaliseringspuljen er videreført. I 2011 og 2012 udgør de samlede midler herfra lidt over 3 mia. kr. for universitetssektoren, og der vil utvivlsomt tilfalde CBS en andel af disse midler. Der er budgetteret (konservativt) med en udmøntning på 10 mio. kr. fra globaliseringspuljen og omstillingsreserven<sup>1</sup> i hvert af årene 2011 og 2012 (i 2010 udgjorde udmøntningen 15,5 mio. kr.). I de to efterfølgende år udgør globaliseringsmidlerne hhv. 2,4 og 2,9 mia. kr.

I 2012 og 2013 indtræder besparelser på hhv. 1 pct. og 1,5 pct. af driftsrammerne samt besparelserne på administrationsomkostningerne og forskningstilskuddene. CBS' andel af disse besparelser er på baggrund af erfaringstal estimeret til 6 pct. af den samlede besparelse for sektoren.

Lønomkostningsbudgetterne baserer sig på de eksisterende års værk for hhv. VIP og TAP. Lønnen til DVIP er fremskrevet proportionalt med udviklingen i STÅ efter prognosens. TAP-lønnen for 2010 baserer sig på Q2-2010, som er kvalificeret med en revideret central prognose for hele årets TAP-løn. Der budgetteres med en reduktion af TAP-udgifterne i 2011 på ca. 10 mio. kr. ift. 2009, heraf kan ca. 50 pct. henregnes til udskillelsen af CBS-SIMI Executive. De aftalte og planlagte forøgelser af VIP-staben er også finansieret i VIP/DVIP-løn budgettet for 2011 og årene fremover.

Som følge af den planlagte udskillelse af aktiviteterne vedr. CBS-SIMI Executive er indtægterne fra taxametre og deltagerbetalerne reduceret med knap 24 mio. kr. På omkostningssiden er 8 TAP-års værk (jf. ovenfor) samt driftsomkostninger for ca. 15 mio. kr. som følge heraf fraregnet fra og med 2011. Endelig er der indregnet en forøgelse på knap 7 mio. kr. i øvrige indtægter, som er det budgetterede årlige bidrag fra aftalerne med CBS-SIMI Executive.

I 2012 og 2013 forudsættes besparelser på TAP-lønninger svarende til yderligere 15 mio. kr. årligt (konservativt skøn).

Omkostningerne til husleje mv., bygningsdrift, prioritetsrenter og bygningsafskrivninger følger prognoserne, baseret på den eksisterende bygningsmasse. Således vil byggeomkostninger for den videre Campus-udvikling skulle finansieres med eksterne midler, ligesom det vil kræve yderligere rationaliseringer at skaffe plads til øgede driftsudgifter. En evt. væsentligt forøget STÅ-produktion eller omsætning på master- og diplomuddannelserne vil dog også kunne medfinansiere en udvidelse af CBS' bygningsmasse.

---

<sup>1</sup> Regeringens forslag til udmøntning af globaliseringsmidler indebærer 100 mio. kr. i basismidler til universitetssektoren i 2011. CBS' andel af disse midler er normalt mellem 5 og 7%. Dertil kommer en evt. udmøntning fra omstillingsreserven.

De øvrige driftsomkostninger forventes at følge udviklingen i STÅ, Årsstuderende og VIP-årværk proportionalt for hhv. Uddannelse, Executive og Forskning. For Shared Central Services forventes niveauet fastholdt, dog justeret for en række større engangsudgifter.

Der er afsat 3 mio. kr. i budgettet for 2010 til det studieadministrative program, som blev godkendt på bestyrelsesmødet i juni 2010. I 2011 og 2012 er der afsat 5 mio. kr. til finansiering af det studieadministrative program samt en forventet investering på hhv. 8 og 7 mio. kr. i aktiverbart software i 2012 og 2013.

Endelig er der budgetteret konservativt med besparelser som følge af optimering af indkøbsaftaler og -processer på 5 mio. kr. i 2011 og 10 mio. kr. de øvrige år.

### **3. 3-års budget for CBS.**

På denne baggrund fremkommer følgende oversigt over CBS' forventede indtægter og omkostninger i 2011-2013 sammenlignet med regnskabstallene for 2008, 2009 og Q2-2010:

**Tabel 2: Resultatprognose i budgetårene 2011-13 inkl. genoprettningens  
besparelser**

Mio. kr. - 2011 prisniveau	R-2008	R-2009	B-2010 Rev	B-2011 FFL-11	B-2012 FFL-11 BO1	B-2013 FFL-11 BO2	B-2013 FFL-11 BO2 (opretholdt takst 1 + basismidler)
Statstilskud direkte til CBS efter besparelser	766,9	832,1	865,0	857,8	837,7	733,2	818,2
Statstilskud søgt i konkurrence	62,7	62,7	103,6	113,1	113,1	113,1	113,1
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder	49,5	50,9					
Studerendes deltagerbetaling	115,9	126,4	135,6	108,8	112,5	113,9	113,9
Øvrige indtægter	73,4	83,3	75,4	82,3	82,3	82,3	82,3
Driftsindtægter i alt	1.068,4	1.155,4	1.179,6	1.162,0	1.145,7	1.042,5	1.127,5
Løn til VIP	374,7	393,9	415,6	420,9	421,1	421,3	421,3
Løn til TAP	272,8	312,7	317,9	306,8	306,8	306,8	306,8
Forventede lønbesparelser 2012 og 2013				-15,0	-15,0	-15,0	-15,0
Husleje og ejendomsskatter	84,4	96,7	92,6	91,6	92,1	92,6	92,6
Bygningsdrift og -vedligeholdelse	45,4	48,6	49,8	49,1	49,1	49,1	49,1
Andre driftsomkostninger	215,3	211,1	224,3	193,6	191,7	187,1	187,1
Forventede besparelser ved optimering af indkøbsaftaler				-5,0	-10,0	-10,0	-10,0
Implementering af strategi			10,1	35,0	40,0	40,0	40,0
Nyt studieadministrativt system			3,0	5,0	5,0		
Driftsomkostninger i alt	992,6	1.062,9	1.113,4	1.097,0	1.080,8	1.072,0	1.072,0
Resultat før afskrivninger og finansielle poster	75,8	92,6	66,2	65,0	64,9	-29,5	55,5
Af- og nedskrivninger på bygninger	15,6	15,7	17,8	17,8	17,9	18,1	18,1
Af- og nedskrivninger på anlægsaktivter ekskl. Bygninger	2,0	5,4	8,9	8,9	12,2	15,5	15,5
Resultat før finansielle poster	58,2	71,5	39,5	38,4	34,7	-63,1	21,9
Finansielle indtægter	9,5	2,7	1,5	3,0	3,0	3,0	3,0
Finansielle omkostninger	39,2	37,5	41,3	38,6	38,6	38,6	38,6
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>28,6</b>	<b>36,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>2,7</b>	<b>-0,9</b>	<b>-98,7</b>	<b>-13,7</b>

Note: Faldet i "Studerendes deltagerbetalinger" samt en del af reduktionen af TAP-løn og driftsomkostninger fra 2010 til 2011 skyldes hovedsageligt overførselen af aktiviteter til den nye fond CBS-SIMI Executive.

Under de ovenfor beskrevne forudsætninger vil CBS i de kommende år have nogenlunde balance på driftsbudgettet i 2011 og 2012. I 2013 vil underskuddet - hvis taxameter tilskuddet reduceres til niveauet før stigningen ved FL-2010, med den fulde effekt af besparelsesinitiativerne i genopretningsplanen og uden nye udmøntninger af basismidler fra globaliseringspuljen - stige til knap 100 mio. kr.

Sidstnævnte antager vi dog som helt usandsynligt, da det vil bringe andre universiteter end CBS i en alvorlig krise, og da der henstår betydelige reserver i globaliseringspuljen, som må forventes udmøntet, bl.a. til finansiering af en (helt eller delvis) fortsættelse af taxameterløftet.

Hvis taxameterløftet og det hidtidige niveau for basismidler fra globaliseringspuljen fastholdes, vil CBS stadig skulle finansiere et underskud på ca. 14 mio. kr. i 2013. Hvis disse forudsætninger holder, vil CBS skulle satse på et eller flere af disse initiativer for at bringe budgettet i balance:

- der vil, uanset hvad, kontinuerligt blive satset på at effektivisere administration og indkøb yderligere
- forøgelse af den eksterne finansiering
- I sidste instans reduktion af finansieringen af implementeringen af strategien

#### **4. Præcisering af forudsætningerne for CBS' baseline i 2010**

For at kunne evaluere strategiens effekt vil det være nødvendigt at præcisere, hvilken baseline for omkostninger og årsværk, der skal sammenlignes med.

I tabel 2 er angivet de prognosticerede løn- og driftsomkostninger, som baserer sig på Q2-2010. For at kvalificere dette billede, vil det også være nødvendigt at knytte de relevante aktivitetsforudsætninger: STÅ-produktion, antal årsstuderende samt antal VIP- og D-VIP årsværk, som det givne niveau af TAP-løn, driftsomkostninger og bygningsomkostninger understøtter.

Disse baseline forudsætninger er afbilledet i nedenstående tabel (næste side):

**Tabel 3, Baseline for STÅ, årsstud. og VIP årværk ved TAP-lønniveau og omkostninger i 2010**

Aktivitetsforudsætninger	2010
STÅ (heltidsuddannelse)	9.349
Årsstuderende (master og diplom)	1.501
VIP-årværk	560
DVIP-årværk	209
TAP-årværk	675

Omkostninger - mio. kr.	2010
Løn til VIP	415,6
Løn til TAP	317,9
Husleje og ejendomsskatter	92,6
Bygningsdrift og -vedligeholdelse	49,8
Andre driftsomkostninger	224,3
Strategiproces	10,1
Nyt studieadministrativt system	3,0
Af- og nedskrivninger på bygninger	17,8
Af- og nedskrivninger på andre anlæg	8,9
Finansielle omkostninger	41,3

Det er afgørende at vurdere baseline forudsætningerne i en sammenhæng. Baselinie vil blive opdateret ifm. budgettet for 2011, og når resultatet for 2010 er kendt.

## 5. Opsummering

Direktionen vil:

- på trods af usikkerheden om det endelige finanslovsresultat tage udgangspunkt i ovenstående for detailbudgetteringen af 2011
- anvende den foreslæde baseline som udgangspunkt for evaluering af strategiens finansielle effekter

Venlig hilsen

Direktionen

Bestyrelsen

**Indstilling:**

**Valg af leverandør af revisionsydelser i regnskabsåret 2011**

CBS skal for regnskabsåret 2011 vælge institutionsrevisor.

I henhold til rigsrevisorloven skal CBS vælge en institutionsrevisor, og denne skal vælges ved direkte tildeling blandt de revisorer der er omfattet af SKI *Rammeaftale 17.01/ Revisionsydelser*.

12. oktober 2010

[Jk.oefu@cbs.dk](mailto:Jk.oefu@cbs.dk)

Johs Kristensen  
Økonomichef

**Valg af leverandør af revisionsydelser i regnskabsåret 2011**

Valg af leverandør er vurderet ift. det konkrete behov for revisionsydelser der er i regnskabsåret 2011 på CBS, blandt de leverandører SKI har indgået aftale med på *Rammeaftale 17.01/Revisionsydelser*.

Med udgangspunkt i både CBS' konkrete, saglige og objektive behov for revisionsydelser i regnskabsåret 2011 samt de særlige behov CBS vil have ifm. den forestående omlægning af økonomistyringen i 2011, vurderes det at den nuværende leverandør bør fastholdes for næste regnskabsår.

**Indstilling**

Direktionen indstiller, på ovennævnte grundlag, at Bestyrelsen for CBS vælger Ernst & Young som institutionsrevisor for CBS i regnskabsåret 2011.

Venlig hilsen

Hakon Iversen  
Universitetsdirektør

**Bilag:**

- Oplæg til leveringsaftale fra Ernst & Young
- Almindelige forretningsbetingelser – Ernst & Young

**Leveringsaftale**

**Rammeaftale 17.01 - Revisionsydelser**

**CBS og  
Ernst & Young**

**Revision 2011**

## **Parterne**

Under SKI's Rammeaftale 17.01 om Revisionsydelser er der indgået følgende Leveringsaftale/Leveringsbetingelser mellem:

CBS (herefter Kunden) og

Ernst & Young (herefter Leverandøren).

## **Opgaverne og Ændringshåndtering**

De opgaver, som Leverandøren skal løse for Kunden, er nøje beskrevet i Leveringsaftalebilag 01.

Det fremgår af Leveringsaftalebilag 05, hvis Kunden skal bidrage med Ydelser eller lignende, i forbindelse med Leverandørens udførelse af de til Leveringsaftalen knyttede opgaver.

### **Ændringshåndtering**

Kunden er berettiget til efter drøftelser med Leverandøren at præcisere, supplere eller ændre i opgaverne. Enhver Ændring skal aftales skriftligt mellem Parterne og udgøre en integreret del af Leveringsaftalen i form af et tillæg til Leveringsaftalebilag 01.

Leverandøren skal, hvis omstændighederne kræver det, eller hvis det synes hensigtsmæssigt for Kunden, stille forslag til Ændring af Leveringsaftalebilag 01. En sådan forespørgsel skal fremsættes skriftligt til Kunden, der inden for rimelig tid skal beslutte hvorvidt, Kunden ønsker at fortsætte med de foreslæde Ændringer. Accepteres Ændringen af Kunden, skal den fremstå som en skriftlig aftale mellem Parterne og udgøre en integreret del af Leveringsaftalen i form af et tillæg til Leveringsaftalebilag 01.

### **Tidsmæssige rammer**

De mellem Kunden og Leverandørens aftalte tidsplaner og tidsfrister for opgaven/opgavernes udførelse fremgår af Leveringsaftalebilag 01.

Endvidere angiver Leveringsaftalebilag 01, hvorledes det afgøres, hvorvidt en frist er overholdt eller der foreligger forsinkelse.

## Organisation, faglige krav og rapportering

### Samarbejdsorganisation

Der etableres en samarbejdsorganisation som beskrevet i Leveringsaftalebilag 04. Leverandøren er forpligtet til løbende at rapportere til Kunden i det i Leveringsaftalebilag 04 fastsatte omfang.

### Medarbejderne

I det omfang Leverandøren og Kunden har aftalt, at der skal stilles særlige kompetencer eller navngivne medarbejdere til rådighed for løsning af opgaverne, skal sådanne kompetencer samt medarbejdernes navne og roller fremgå af Leveringsaftalebilag 04.

De i Leveringsaftalebilag 04 nævnte kompetencer og/eller navngivne medarbejdere skal af Leverandøren stilles til rådighed i den aftalte periode for opgavernes udførelse jf. Tidsplanen i Leveringsaftalebilag 01.

Leverandøren skal i videst muligt omfang undgå udskiftning af medarbejdere. Såfremt Leverandøren undtagelsesvis er nødsaget til at udskifte en medarbejder (f.eks. som følge af, at en medarbejder fratræder sin stilling), må udskiftningen ikke påføre Kunden omkostninger eller forsinkelser. Den nye medarbejder skal have mindst tilsvarende kvalifikationer og indsigt, og Leverandøren skal for egen regning sørge for videnoverdragelse til den pågældende. Kunden skal således ikke betale for, at den nye medarbejder opnår indsigt i opgaverne svarende til det niveau, som den udskiftede medarbejder havde, herunder skal Kunden ikke betale for tidsforbrug hos henholdsvis den tidligere og den nye medarbejder i forbindelse med videnoverdragelse.

Forud for eventuel udskiftning af medarbejdere skal Kunden hurtigst muligt, og med mindst 7 Dages varsel, skriftligt underrettes herom af Leverandøren.

Kunden skal kunne anmode revisionsfirmaet om at udskifte en person i revisionsholdet, hvis kompetencer eller samarbejdsforhold betinger dette. Udkifter revisionsfirmaet en person, skal dette drøftes med Kunden.

### Sikkerhed og sikkerhedsgodkendelse

Leverandøren og dennes eventuelle Underleverandører skal sikre, at Kundens til enhver tid gældende sikkerhedskrav overholdes ved Leveringsaftalens opfyldelse.

Kunden kan løbende stille krav om sikkerhedsgodkendelse af Leverandøren, Leverandørens eventuelle Underleverandører samt relevante medarbejdere. Hvor dette sker, er det Leverandørens ansvar at opnå sådanne godkendelser.

## Brug af Underleverandører

Leverandørens brug af Underleverandører forudsætter Kundens forudgående skriftlige godkendelse. Godkendelse må ikke nægtes uden saglig grund. Leverandøren hæfter for eventuelle Underleverandørers forhold på ganske samme måde som for egne forhold.

Dvs. den valgte leverandør er den juridiske enhed, som er SKI's kontraktpart, og er dermed 100 % ansvarlig for alle underleverandørers leverancer, som havde man selv leveret dem.

En underleverandør skal leve op til de angivne mindstekrav i Rammeaftalebilag 1: Kravspecifikation.

## Leverandørens uafhængighed og habilitet

Leverandøren garanterer, at leverandørens uafhængighed er iagttaget i henhold til Revisorlovens §§ 24-26. Endvidere skal leverandøren på forlangende kunne dokumentere intern uafhængighed mellem revisionsenheder, der udfører revision for samme part (kunde) på forskellige niveauer således, at den interne habilitet er iagttaget og opretholdt overfor kunden.

I forhold til køb af rådgivningsydelser skal Leverandøren have klare interne retningslinier for ikke at blive inhabil, som på forlangende skal kunne dokumenteres, såfremt der både revideres og foretages efterfølgende udbedring, som i det følgende år igen revideres. Dette betyder, at både udbyder og aftager af ydelsen må være påpasselig med ikke at stille sig i en uhensigtsmæssig situation.

Såfremt Leverandøren under en eller anden form er - eller potentielt kan blive - involveret i opgaver hos de myndigheder eller projekter der kontrolleres, og som kan influere på Leverandørens habilitet og uafhængighed, skal Leverandøren straks gøre kunden opmærksom herpå, med forslag til hvordan habilitetskonflikter kan forebygges.

Ved inhabilitet forstås det forhold, at der foreligger en situation, hvor der kan rejse tvivl om Leverandørens upartiskhed eller uafhængighed, f.eks. hvis vedkommende har en personlig eller økonomiske interesse i resultaterne af kontraktens udførelse. Om inhabilitet gælder i øvrigt principperne i forvaltningslovens § 3 tilsvarende for denne kontrakt.

Leverandøren garanterer, at Leverandøren ikke har påtaget sig eller vil påtage sig nogen opgave, som medfører, at der kan rejse rimelig tvivl om Leverandørens evne til fuldt ud at varetage Kundens interesser. Leverandøren må i øvrigt ikke anvende medarbejdere, hvor der kan rejse rimelig tvivl om vedkommendes evne til fuldt ud at varetage Kundens interesser. Tilsvarende krav gælder for Leverandørens Underleverandører og disses medarbejdere.

Tilsidesættelse af bestemmelserne om uafhængighed og habilitet betragtes som misligholdelse af kontrakten. I tilfælde af Leverandørens misligholdelse af Kontrakten gælder dansk rets almindelige regler, herunder reglerne om forholdsmæssigt afslag mv. Jf. afsnit 17: Leverandørens erstatningspligt nedenfor.

## Leverandørens fortrolighed og tavshedspligt

Leverandøren må ikke over for tredjemand give udtryk for at handle på kundens vegne, medmindre dette er aftalt med kunden.

Oplysninger som Leverandøren får kendskab til i forbindelse med arbejdet for kunden må ikke videregives og skal anses som fortrolige, medmindre andet oplyses af kunden. Denne tavshedspligt gælder også efter kontraktens ophør, uanset årsagen til ophøret. Leverandøren er undergivet tavshedspligt efter straffelovens § 152 a og c, jf. § 152. Principperne om fortrolighed i forvaltningslovens § 27 samt Revisorlovens § 30 finder tilsvarende anvendelse for denne kontrakt.

Tilsidesættelse af bestemmelserne om fortrolighed og tavshedspligt betragtes som misligholdelse af kontrakten.

I tilfælde af Leverandørens misligholdelse af Kontrakten gælder dansk rets almindelige regler, herunder reglerne om forholdsmaessigt afslag mv. Jf. afsnit 17: Leverandørens erstatningspligt nedenfor.

## Kvalitet og revisionsstandarde

Tilbudsgivers levering af revisionsydelser, hvori der indgår en påtegning, er underlagt såvel Revisorloven og gældende revisionsstandarde danske som internationale. Derudover er det pålagt revisor at følge de til enhver tid gældende regler for områderne omfattet af rammeaftalen.

De leverede Ydelser samt rådgivningsydelser skal være af god kvalitet samt overholde alle relevante lovkrav, kutymer, praksis og branchekodeks. Dvs. at Revisionen skal ske i overensstemmelse med God Offentlig Revisionsskik, jf. rigsrevisorlovens § 3. Samt gældende revisionsstandarde.

## Rettigheder

### Kundespecifikke frembringelser

Kunden erhverver ejendomsret, ophavsret og enhver anden rettighed til eventuelle analyser, design, rapporter, dokumenter, programmel og lignende, som Leverandøren frembringer specifikt til Kunden som led i Leveringsaftalen, med mindre andet er aftalt mellem Kunden og Leverandøren. Leverandøren er berettiget til at anvende de udviklede metoder og værktøjer mv. i forbindelse med sine opgaver for andre Kunder.

### Garanti - tredjepartsrettigheder

Leverandøren garanterer uden tidsbegrænsning, at Leverandørens produkter og ydelser ikke krænker tredjepartsrettigheder. Leverandøren skal holde Kunden skadesløs for ethvert krav, der måtte blive rejst af tredjemand for påstået krænkelse af patenter, licenser, mærke- og mønsterbeskyttelse, copyright, know-how og lignende.

## **Generel garanti**

Leverandøren garanterer at Leverandørens ydelser overholder de aftalte krav samt lever op til god skik indenfor det relevante leveranceområde jf. afsnit 8: Kvalitet og revisionsstandarder ovenfor.

Leverandøren yder garanti på leverede ydelser gældende i 48 måneder regnet fra ydelsens levering.

Garantien indebærer vederlagsfri afhjælpning af eventuelle mangler.

## **Mangler**

Konstaterer Kunden, at det leverede ikke er i overensstemmelse med det aftalte eller ikke er af tilfredsstilende kvalitet/kvantitet, skal Kunden uden ugrundet ophold reklamere overfor Leverandøren.

Der foreligger en Mangel, hvis det leverede ikke opfylder de afgivne garantier i nærværende Leveringsaftale, eller ikke i øvrigt svarer til det, som Kunden med føje kan forvente.

Mangler, der konstateres inden garantiperiodens udløb, skal Leverandøren afhjælpe uden omkostninger for Kunden. Straks efter Kundens påkrav om afhjælpning, skal Leverandøren uden yderligere vederlag afhjælpe Manglen i overensstemmelse med god Leverandørskik.

Med de begrænsninger, der er anført heri, reguleres Kundens rettigheder ved mangelfuld leverance i øvrigt efter dansk rets almindelige regler, herunder reglerne om adgang til ophævelse, afslag, afhjælpning og erstatning.

## **Forsinket levering**

Ved aktuel eller forventelig forsinkelse påhviler det Leverandøren uden ugrundet ophold straks at foretage effektive skridt til at overvinde forsinkelsen eller formindske dens virkning. Leverandøren skal om muligt tilbyde yderligere indsats fra de aftalte medarbejdere og indsættelse af yderligere medarbejdere.

Leverandøren er forpligtet til straks ved enhver forsinkelses opståen, eller når sådanne forsinkelser måtte kunne påregnes at opstå skriftligt meddele Kunden årsag og forventet varighed.

## **Boden - forsinket levering**

Ved leverancer, hvor overholdelsen af en aftalt leveringsdato er af helt afgørende betydning for en Kunde, kan Kunden forlange, at Leverandøren betaler en Dagbod vedrørende den konkrete bestilling. Dette forudsætter dog, at det udtrykkeligt fremgår af Kundens bestilling, at levering på den aftalte dato er af helt afgørende betydning.

Boden beregnes pr. Arbejdsdag af Købesummen for den samlede bestilling, uanset at det kun er dele af den samlede bestilling, hvor leveringstidspunktet har været overskredet af Leverandøren. Boden udgør 0,25 % pr. Arbejdsdag.

Alle Dagbodsbeløb for forsinkelse kan dog ikke samlet overstige mere end 10 % af købesummen for den samlede bestilling.

### **Bod - skriftligt påkrav**

Påløbet Dagbod betales ugevis efter forsinkelsens opståen efter skriftligt påkrav fra Kunden. Har Leverandøren ikke senest 3 måneder efter forsinkelsen modtaget skriftligt påkrav fra Kunden, bortfalder Kundens ret til boden.

### **Kundens misligholdelse**

I Leveringsaftalebilag 05 er det angivet, i hvilket omfang Kunden er forpligtet til aktivt at medvirke til Leverandørens opfyldelse af Leveringsaftalen. Leverandøren skal straks give skriftlig besked til Kunden, så fremt Kunden ikke medvirker som aftalt. Såfremt Kunden herefter stadig ikke medvirker som aftalt, skal Leverandøren have ret til en saglig begrundet udskydelse af sine tidsfrister samt renter af eventuelle udskudte betalinger.

Misligholder Kunden sine betalingsforpligtelser, er Leverandøren berettiget til rente i overensstemmelse med rentelovens regler. Leverandøren er endvidere berettiget til at opnævne Leveringsaftalen med virkning for fremtidige Ydelser, såfremt Leverandøren overfor Kunden skriftligt har påtalt Kundens misligholdelse med angivelse af, at manglende betaling inden 20 Arbejdsdage fra påkrav kan medføre opnævne, og så fremt Kunden derefter ikke har opfyldt sine betalingsforpligtelser inden fristens udløb.

Om Kundens fordringshavermora gælder dansk rets almindelige regler.

Om Kundens misligholdelse gælder i øvrigt dansk rets almindelige regler. Indirekte tab og følgeskader erstattes ikke.

Kundens samlede erstatningsansvar under Leveringsaftalen kan maksimalt udgøre det højeste af følgende to beløb (i) det aftalte samlede vederlag til Leverandøren under Leveringsaftalen, eller (ii) DKK 500.000.

### **Transport, ophold og udlæg**

Udgifter og tidsforbrug forbundet med transport i forbindelse med varetagelse af opgaver for Kunden, hvor afstanden udgør mindre end 100 km mellem Leverandørens adresse og udførelsesstedet, afholdes af Leverandøren.

Udgifter og tidsforbrug forbundet med transport og ophold, hvor afstanden udgør mere en 100 km mellem udførelsesstedet og Leverandørens adresse, godtgøres af Kunden, såfremt denne forud for transportens og opholdets påbegyndelse skriftligt har godkendt sådanne rejser og ophold. Dokumenterede udgifter til disse rejser og ophold godtgøres Leverandøren i overensstemmelse med de for staten til enhver tid gældende regler.

Udlæg der ikke er omfattet af ovenstående afholdes af Leverandøren medmindre andet er eksplisit aftalt forud for udgifterne er afholdt.

## Vederlag, fakturering og betaling

### Generelt

Beregning af Leverandørens vederlag sker på baggrund af leverandørens tilbud og timepriser. Timepriser mv. findes i det SKI genererede inspirationskatalog, som SKIs kunder har adgang til via Netindkøb.

I kontraktperioden kan priserne i Rammeaftalebilag 12: Leverandørens tilbud reguleres én gang årligt, som følge af ændringer i lønomkostninger eller hvis leverandøren måtte ønske at sænke sine priser.

For prisreguleringsmekanisme henvises til Rammeaftalebilag 5: Prisregulering.

I det omfang Leverandørens Ydelser afregnes efter faktisk forbrug, skal der føres en detaljeret registrering pr. medarbejder af tidsforbrug med entydig angivelse af hvad tiden er anvendt til. Kunden har ret til at granske tidsregistreringen på anfordring uden varsel.

Alle priser i Leveringsaftalebilag 03 er i DKK. I priserne er inkluderet alle ved Leveringsaftalens indgåelse gældende afgifter bortset fra moms. Ved ændring af gældende danske afgifter skal priserne reguleres med den økonomiske nettokonsekvens heraf, så Leverandøren stilles uændret. Bortset herfra reguleres priserne ikke.

Der beregnes ikke særskilt honorar for værktøj, sekretærstald, tekstbehandling, mangfoldiggørelse og tilsvarende udgifter, som Leverandøren afholder, bortset fra de i Leveringsaftalebilag 03 konkret anførte fakturerbare ydelser.

### Overslag

I det omfang Leverandørens ydelser afregnes efter faktisk forbrug (dvs. ved direkte tildeling jf. Rammeaftalebilag 8: Retningslinier for tildeling af Leveringsaftale), skal Leverandøren på anfordring fra Kunden angive et overslag over Kundens udgifter ved opgavernes løsning. Overslag er ikke angivelse af en fast pris, men overslaget udgør en professionel rådgivning til Kunden omkring de udgifter, der kan forventes ved opgavernes løsning.

Straks Leverandøren måtte konstatere risiko for, at et overslag eller dele deraf kan blive overskredet, skal Leverandøren give Kunden besked herom.

### Fakturering

Leveringsaftalebilag 06 angiver eventuel aftalt fakturerings- eller Betalingsplan.

Fakturering skal ske under overholdelse af Lov om offentlige betalinger mv. (lov nr. 1203 af 27. december 2003) og de regler, der er udstedt eller udstedes med hjemmel i loven.

Leverandørens faktura overfor Kunden skal være retvisende og entydigt give et overblik over det leverede samt vederlagets beregning. Fakturaen skal indeholde reference til SKI Rammeaftalenummer og kontraktbetegnelse, så den kan bruges som et centralet led i Kundens dokumentation for varetagelse af udbudspligt.

Der kan tidligst faktureres, når levering har fundet sted. Ved successiv levering kan fakturering ske løbende, således at faktureringen følger den enkelte levering. Angiver en aftalt Betalingsplan et senere tids punkt, gælder Betalingsplanens angivelser.

### **Betalingsbetingelser**

Honoraret forfalder til betaling løbende måned + 30 Dage netto efter modtagelse hos Kunden af fyldestgørende faktura.

Bevirker forhold hos Leverandøren, at Kunden ikke er i stand til at betale via elektronisk overførsel, jf. punkt 0, kan Kunden ikke gøres ansvarlig for manglende betaling med efterfølgende morarente og/eller misligholdelsesbeføjelser til følge.

### **Force majeure**

Ved force majeure suspenderes Parternes forpligtelser, så længe force majeure situationen varer. Force majeure dækker forhold Parten ikke er herre over, dvs. ikke kan forhindre og ikke kunne forudse.

Force majeure ved forsinkelse kan højest gøres gældende med det antal Arbejdssage, som force majeure situationen varer. Såfremt en tidsfrist for Leverandøren udskydes på grund af force majeure, udskydes de betalinger, der knytter sig hertil, tilsvarende, uden at Leverandøren har krav på renter.

Den af Parterne, der ønsker at påberåbe sig force majeure, skal give den anden part skriftlig meddelelse herom uden ugrundet ophold, så snart force majeure er konstateret. Der skal samtidig gives den anden part en orientering om den forventede varighed af force majeure situationen.

Forhold hos en Underleverandør anses kun for force majeure, såfremt der for Underleverandøren foreligger en hindring omfattet af ovennævnte, som Leverandøren ikke burde have undgået eller overvundet.

Force majeure kan kun påberåbes, såfremt den pågældende part har givet skriftlig meddelelse herom til den anden part senest 10 Arbejdssage efter, at force majeure er indtrådt.

Hvis force majeure situationen er af en sådan karakter eller har en sådan varighed, at Leveringsaftalens endelige opfyldelse må anses for umulig, er den anden part berettiget til at hæve Leveringsaftalen.

### **Leverandørens erstatningspligt**

Leverandøren er erstatningspligtig over for Kunden efter dansk rets almindelige regler. Kunden kan dog ikke kræve erstatning for driftstab, tabt avance eller andet indirekte tab.

Leverandøren er erstatningspligtig over for Kunden efter dansk rets almindelige regler. Erstatningspligten omfatter dog ikke driftstab, tabt avance eller andet indirekte tab.

Leverandørens samlede bod og erstatningspligt er begrænset til 3 gange Kundens samlede aftalte vederlag til Leverandøren under Leveringsaftalen.

For forhold, der udløser betaling af bod, kan erstatning kun kræves i det omfang Kunden dokumenterer et tab udover bodsbeløbet.

## Forsikring

Leverandøren skal opretholde en rådgiveransvarsforsikring, der dækker Leverandørens ansvar.

## Produktansvar

Leverandøren har pligt til at opretholde sædvanlig produktansvarsforsikring og påtager sig produktansvar efter dansk rets almindelige regler. Leverandøren er endvidere forpligtet til at opretholde produktansvarsforsikring i det leveredes levetid.

Rejses der krav om produktansvar, er Parterne forpligtede til at underrette hinanden herom.

## Rådgiveransvar ved tjenesteydelser

Leverandøren har pligt til at opretholde sædvanlig rådgiveransvarsforsikring og påtager sig rådgiveransvar efter dansk rets almindelige regler.

Rådgiveransvarsforsikringen skal opretholdes indtil 5 år efter Leverandørens sidste levering til Kunden under disse betingelser.

## Dokumentation for forsikringsdækning

Leverandøren skal på Kundens anmodning dokumentere, at kravet til forsikringsdækning er opfyldt, herunder at der er behørig forsikringsdækning hos eventuelle Underleverandører. Leverandøren skal på forlangende fra Kunden udlevere kopi af forsikringsbetingelser og dokumentation for betaling af police.

## Sammenhæng med Rammeaftale

Leveringsaftalen er indgået i henhold til en Rammeaftale mellem Leverandøren og SKI. Leverandøren skal overholde sine forpligtelser i henhold til Rammeaftalen og må ikke stille Kunden ringere end angivet i Rammeaftalen. Alle væsentlige forhold mellem Kunden og Leverandøren er tilstræbt reguleret i Leveringsaftalen med tilhørende Leveringsaftalebilag.

Selvom Leveringsaftalen er indgået i henhold til en Rammeaftale, har den en selvstændig gyldighed. Leveringsaftalen og Parternes forpligtelser herunder påvirkes ikke af Rammeaftalens eventuelle ophør.

Selvom Rammeaftalen måtte være ophørt som følge af opsigelse eller udløb, medfører dette således ikke ændrede vilkår for Leveringsaftalen. Herunder gælder fortsat, at Leverandøren ikke må stille Kunden ringere end anført i Rammeaftalen.

Bringes Rammeaftalen til ophør af SKI som følge af Leverandørens misligholdelse, kan Kunden dog frit vælge at opsigte Leveringsaftalen med 30 Dages forudgående skriftligt varsel.

## Varighed og opsigelse

Leveringsaftalen ophører når Leverandørens forpligtelser herunder er opfyldt. Aftalen udløber dog uden opsigelse senest 4 år efter dens indgåelse, dog udløber garantiforpligtelser tidligst ved garantiperiodens udløb.

Denne Leveringsaftale er uopsigelig fra Leverandørens side.

Kunden er berettiget til skriftligt at opsigte Leveringsaftalen med mindst 3 måneders varsel. Ved opsigelse modtager Leverandøren honorar beregnet efter medgået tidsforbrug frem til det tidspunkt, hvor opsigelsen får virkning, samt godkendte rejse- og opholdsudgifter.

## Ophævelse

Kunden kan helt eller delvist ophæve Leveringsaftalen, såfremt der foreligger væsentlig misligholdelse fra Leverandørens side.

Følgende forhold anses altid for væsentlig misligholdelse, der berettiger Kunden til ophævelse:

- Såfremt der konstateres væsentlige Mangler ved det leverede, og sådanne Mangler ikke afhjælpes senest 5 Arbejdsdage efter Leverandørens skriftlige påbud om afhjælpning af væsentlig misligholdelse.
- Ved gentagen forsinkelse og/eller udeblevet levering og sådan forsinkelse og/eller udebleven fortsat konstateres ved efterfølgende leveringer efter Kundens skriftlige påbud om rettidig levering.
- Såfremt der foreligger forsinkelse, og Leverandøren ikke leverer 7 Dage efter, at Kunden har fremsat påkrav om levering med oplysning om, at manglende levering indenfor den fastsatte frist vil medføre ophævelse.
- Såfremt en eller flere ydelser omfattet af den konkrete anskaffelse ikke fuldt ud opfylder samtlige krav angivet i kravspecifikationen, og Leverandøren ikke har afhjulpet Manglerne indenfor den aftalte frist for afhjælpning.
- Tilsidesættelse af bestemmelserne om repræsentation, fortrolighed og tavshedspligt betragtes som misligholdelse af kontrakten.
- Tilsidesættelse af bestemmelserne om uafhængighed og habilitet betragtes som misligholdelse af kontrakten.
- Ved manglende opretholdelse af revisionshold uden forudgående godkendelse af Kunden.
- Ved manglende overholdelse af generelle myndighedskrav og lovgivning.

Ophævelse omfatter som udgangspunkt alene de mangelfulde dele af den konkrete anskaffelse, medmindre de mangelfulde dele har en sådan sammenhæng med den samlede anskaffelse, som kan begrunde en samlet ophævelse.

Kunden skal tilbagelevere det, der er omfattet af ophævelsen i den stand hvori det findes hos Kunden. Leverandøren betaler transporten.

Ved ophævelse skal Leverandøren straks tilbagebetale Købesummen for det, der er omfattet heraf, uden fradrag for værdinedgang eller almindelig brug samt med tillæg af eventuel erstatning.

## Supplerende standardbetingelser

Betingelserne i Leveringsaftalen med tilhørende Leveringsaftalebilag suppleres af bestemmelserne i Leveringsaftalebilag 08.

Betingelserne i Leveringsaftalebilag 08 angiver således en regulering, der kun gælder hvor det pågældende punkt ikke er reguleret af Leveringsaftalen med tilhørende øvrige Leveringsaftalebilag.

## Fortolkning og forrang

Bestemmelserne i denne Leveringsaftale kan ikke fraviges.

Eventuelle modstridende bestemmelser i Leverandørens vilkår finder ikke anvendelse, herunder eventuelle vilkår i Leverandørens salgsbetingelser, tilbuds dokumenter, ordrebekræftelser eller lignende.

Formuleringerne i selve Leveringsaftalen har forrang forud for eventuelle modstridende bestemmelser i de tilhørende Leveringsaftalebilag. Leveringsaftalen og de øvrige Leveringsaftalebilag har forrang forud for bestemmelserne i eventuelt Leveringsaftalebilag 08.

## Lovvalg og tvister

Leveringsaftalen er undergivet Dansk ret.

Ved tvister mellem Parterne i forbindelse med Leveringsaftalen, skal Parterne med en positiv, samarbejdende og ansvarlig holdning søge at indlede forhandlinger med henblik på at løse tvisten. Om nødvendigt skal forhandlingerne søges løftet op på højeste plan i Parternes organisationer.

Kan Parterne ikke opnå en løsning ved forhandling, skal tvisten på begæring fra en Part søges løst ved mediation ledet af en mediator udpeget af Parterne. Har Parterne ikke opnået enighed om valg af mediator, inden 10 Dage efter at en af dem har fremsat ønske om mediation, kan enhver af Parterne indgive begæring til foreningen "Mediationsinstituttet" om at udpege en mediator. Mediation udføres i overensstemmelse med regler for behandling af sager ved "Mediationsinstituttet".

Mediation indledes ved, at en af Parterne sender et skriftligt påkrav om mediation til den anden Part med kopi til Mediationsinstituttet. Mediator skal udpeges senest 8 (otte) Arbejdsdage efter Instituttets modta-

gelse af anmodning om mediation. Som minimum har en Part pligt til at deltage i det første møde, som mediator indkalder til. En Part er dog berettiget til at indlede retssag, såfremt en udsættelse deraf kan føre til retsfortabelse, f.eks. på grund af forældelse.

Kan Parterne efter forsøgt mediation ikke finde en løsning, kan hver Part efter eget skøn anlægge retssag. Værneting er Kundens hjemting som fastlagt efter dansk rets almindelige regler.

### **Underskrifter**

Dato:

Dato: 22.10.2010

For Kunden:

For Leverandøren:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Hans J. Lundum", is placed over a horizontal line. The signature is fluid and cursive, with a prominent 'H' at the beginning.

## Leveringsaftalebilag 01: Opgaverne, herunder Tidsplan

### Generelt

Ernst & Young er valgt for regnskabsåret 2011 som CBS' Institutionsrevisor i henhold til § 3, stk. 1 i "Aftale i henhold til rigsrevisorlovens § 9, stk. 1, om interne revisioner ved universiteterne" (herefter benævnt § 9-aftalen) samt § 13, stk. 2 i bekendtgørelse nr. 1489 af 14. december 2004 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne.

Det påhviler Ernst & Young at gennemføre revisionen af CBS' årsrapport i overensstemmelse med bestemmelserne i denne aftale, § 9-aftalen samt god offentlig revisionsskik.

### Revisionens omfang og formål

Som institutionsrevisor vil Ernst & Young bl.a. påse, at CBS' årsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udviklings bekendtgørelse om universiteternes regnskabsafleggelse. Revisionen vil omfatte alle enheder i CBS' organisation.

Revisionen har, jf. § 9-aftalens § 11, til formål at opnå en høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten er uden væsentlige fejl og mangler, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte tilskudsbetingelser, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis, at der foreligger hensigtsmæssige forretningsgange, der efterleves, og at den interne kontrol fungerer tilfredsstillende.

Ved revisionen skal der endvidere foretages en vurdering af, hvorvidt der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de virksomheder, der er omfattet af regnskabet.

### Ansvarsfordeling

Ansvarsforhold samt revisionens udførelse og omfang er beskrevet i vores revisionsprotokollat af 12. oktober 2005, der vil blive opdateret i 2010.

### Revisionens udførelse

Den finansielle revision forventes gennemført ved en kombination af system- og substansrevision.

Ernst & Young vil gennem hele revisionsforløbet efter behov inddrage relevante personer hos CBS med henblik på informationer, deltagelse i møder, drøftelse af eventuelle problemer eller særlige forhold osv.

I forbindelse med den løbende revision og ligeledes i forbindelse med årsafslutningsrevisionen vil vi fremsende vores liste over leverancer, vi har brug for leveres af CBS. Listen indeholder oversigt over de arbejdsopgaver, som skal udføres i forbindelse med regnskabsafslutningen.

Listen har til formål at lette regnskabsudarbejdelsen samt sikre, at revisionen ved regnskabsafslutningen kan udføres så hurtigt og effektivt som muligt. Vi vil derfor i størst muligt omfang benytte os af det af CBS udarbejdede dokumentationsmateriale.

Som et led i revisionsarbejdet vil Ernst & Young efter behov fremsende rapportering til CBS' ledelse vedrørende den udførte revision. Forhold, der vurderes at være væsentlige for bestyrelsen, vil tillige blive beskrevet i revisionsprotokollen, jf. nedenfor.

Opsumming af leverancer og tidsplan for 2011:

- Vi vil revidere årsregnskabet for CBS for 2011. Vores revisionspåtegning forventes dateret ultimo april 2012.
- Inden underskrift af årsregnskabet vil vi afholde regnskabsmøde med formandskabet og ledelsen, hvor vi vil diskutere årsregnskabet, revisionsprotokollen og andre relevante forretningsmæssige forhold.
- Projektregnskaber revideres som udgangspunkt ikke af Ernst & Young, men denne ydelse kan tilkøbes såfremt det ønskes.

De væsentligste tidsfrister i forbindelse med regnskabsafslutningen er foreløbig aftalt således:

- Procesrevision forventes udført i november/december 2011.
- Statusrevisionen forventes udført i uge 8-9 2012.

## Leveringsaftalebilag 02: Medarbejdere

Den kundeansvarlige partner vil være partner Lone Haudrum. Følgende team forventes at udføre revisionen:

- Anette Sørup, Manager
- Rikke Malling, Senior
- Anders Skovborg, Assistent
- Kristoffer Malmgren, Assistent

It-revisionen vil blive varetaget af:

- Jesper D. Sørensen, kvalitetsansvarlig
- Kaare O. Nielsen, udførende

## Leveringsaftalebilag 03: Priser

### Honorar for den lovplichtige revision

Ernst & Young afregner i henhold til RK 17.01 vores revisionsydelser til følgende timepriser efter medgået tid - dog med pristalsregulering jf. aftalegrundlaget i RK 17.01. En forventet pristalsregulering er inkludert i det forventede samlede beløb, men timesatserne nedenfor er ikke reguleret:

Partner/Director	1.900 kr. pr. time, ekskl. moms
Senior Manager	1.100 kr. pr. time, ekskl. moms
Manager	950 kr. pr. time, ekskl. moms
Supervisor	800 kr. pr. time, ekskl. moms
Senior	650 kr. pr. time, ekskl. moms
Assistent	500 kr. pr. time, ekskl. moms
Elever/trainees	400 kr. pr. time ekskl. moms

### Estimat for timer og pris

Vi estimerer at skulle anvende 670 timer til revisionen for 2011, baseret på den aktivitet vi kender pt., og forventer at fakturere 550.000 kr. ekskl. moms. I dette estimat indgår ikke eventuel ekstra tid til SIMI-fusionen. Såfremt revisionen af dette område overstiger et normalforbrug af 2-4 timer, vil vi foretage ekstrafakturering heraf efter nærmere aftale med CBS.

### Honorar for rådgivningsydelser

Ernst & Young afregner i henhold til RK 17.01 rådgivningsydelser til følgende timepriser efter medgået tid (nærmere specifikation af, hvilke ydelser der afregnes til hvilke satser kan hentes på SKIs portal):

Partner/Director	1.900-2.300 kr. pr. time, ekskl. moms
Senior Manager	1.100-1.800 kr. pr. time, ekskl. moms
Manager	950-1.500 kr. pr. time, ekskl. moms
Supervisor	800-1.300 kr. pr. time, ekskl. moms
Senior	650-950 kr. pr. time, ekskl. moms
Assistent	500-700 kr. pr. time, ekskl. moms
Elever/trainees	400-600 kr. pr. time ekskl. moms

## Leveringsaftalebilag 04: Samarbejdsorganisation og rapportering

Ernst & Young's primære kontaktpersoner hos CBS vil være Johannes Kristensen og Tina Dencker. Se ovenfor vedrørende rapportering.

## Leveringsaftalebilag 05: Kundens medvirken

Ernst & Young udarbejder en materialeliste, hvoraf det fremgår, hvilket materiale, CBS forventes at levere til brug for revisionen. Denne materialeliste gennemgås med CBS inden endelig vedtagelse.

Herudover forventes nøglemedarbejdere at være til rådighed i de perioder, revisionen udføres, således at spørgsmål kan afklares løbende.

Såfremt materialet ikke er i den standard, der er aftalt i materialelisten, kan dette medføre ekstrafakturering. Ligeledes vil ændringer i CBS' aktiviteter kunne medføre ændringer i honoraret. Dette aftales med CBS hurtigst muligt og altid inden fakturering.

## Leveringsaftalebilag 06: Betalingsplan

Fakturering sker med følgende acontofaktureringer:

- Ultimo juni 2011: 137.500 kr. ekskl. moms
- Ultimo september 2011: 137.500 kr. ekskl. moms
- Ultimo december 2011: 137.500 kr. ekskl. moms
- Ultimo marts 2012: 137.500 kr. ekskl. moms.

Eventuel korrektion til faktisk medgået tid faktureres i april 2012.

## Leveringsaftalebilag 07: Forsikringspolice

Forsikringspolice er indleveret i forbindelse med afgivelse af bud på SKI Rammeaftale 17.01 og kan rekvi-  
reres på forlangende.

## Leveringsaftalebilag 08: Standardbetingelser

Hvor ikke andet er reguleret af denne aftale, gælder Ernst & Young's standardbetingelser, jf. vedhæftede.



Til bestyrelsen

Solbjerg Plads 3  
2000 Frederiksberg

## Årsrapport 2010

12. oktober 2010

AJP

På baggrund af bestyrelsens kommentarer vedr. proces og indhold for årsrapport 2009 indstilles det, at den overordnede struktur for årsrapporten fastholdes, dog vil afsnittet "perspektiv" (tabeller med forventninger 2010, opnået 2010 og forventninger 2011) blive drastisk forenklet således at det indeholder ganske få opfølgningsmål.

### Formål

At leve op til myndighedskravene, hvilket betyder, at der udarbejdes et "smalt" dokument af høj kvalitet, der lægger sig op ad de formelle krav. Formålet er således ikke en generel profilering af CBS, idet dette mål bedre opfyldes ad andre kanaler.

Bestyrelsen bedes være opmærksom på ministeriets beskrivelse af årsrapportens interesser: *"Årsrapportens primære interesser er Videnskabsministeriet, Rigsrevisionen, Finansudvalget og Folketinget. Af hensyn til disse interesser henstiller Universitets- og Bygningsstyrelsen, at årsrapporten udarbejdes i en så kortfattet og præcis form som muligt."*

### Forslag til tidsplan

- |           |  |
|-----------|--|
| 18. marts | Bestyrelsen behandler udkast til årsrapportens beretningsdel. Herefter vil beretningsdelen blive færdiggjort med bestyrelsens kommentarer, og vil ikke blive behandlet i bestyrelsen igen. |
| 15. april | Bestyrelsen behandler regnskabsdel af årsrapport med henblik på godkendelse og underskrift af den samlede årsrapport på mødet.   |
| 30. april | Årsrapporten afleveres til ministeriet og rigsrevisionen.  |

### Struktur og indhold:

I det følgende findes en bruttoliste til indholdsemner for årsrapporten 2010:

Årsrapporten vil som udgangspunkt være en opfølging på de temaer, der er udpeget i 2009, men strategiprocessen betyder, at prioriteringen vil blive

anderledes. Nogle temaer vil blive afsluttet, mens der vil blive åbnet op for nye.

Forord	v. bestyrelsesformand og rektor Notits om ny universitetsdirektør
Virksomhedsprofil	Inkl. AACSB, EQUIS
Ledelsens beretning	
	<p><b>Generelt</b></p> <p><b>Strategi</b> Præsentation af strategiprocessen inkl. BiS-platforme.</p> <p><b>Uddannelse</b> Opgradering af bacheloruddannelser Smallere udbud af kandidatuddannelser Fornyelse af e-læringsplatforme: LEARN Konsekvenser af CBS-SIMI fusionen Anvendelsen af ekstra STÅ-midler Ekstra studenteroptag Adgangsbegrænsning på kandidatuddannelser Gennemførsel og frafald (evaluering af mentorordning)</p> <p>HD 2. del optag øget samt ændring af HD International Business og HD Marketing Management</p> <p>Erhvervsinnovation – kompetencegivende semester</p> <p><b>Forskning</b> Institut- og centerstrukturen World Class Research Environments</p>

	<p>Ekstern forskningsfinansiering (inkl. EU)</p> <p>Ny ph.d.-uddannelse (executive doctorate)</p> <p>International forskerrekruttering</p> <p>Samarbejde på tværs af universiteter (Bio-Business)</p> <p><b>Formidling</b></p> <p>TV-studie</p> <p>Deltagelse i samfundsdebatten</p> <p>Forskningens Døgn</p> <p>Danskernes Akademi</p> <p><b>Administration</b></p> <p>LEAD</p> <p>McKinsey-rapport samt supportorganisationen</p> <p>Tre-årigt udviklingsprojekt fra 2008</p> <p>Universiteternes administrationsomkostninger – CBS' administrationsomkostninger relativt til andre universiteter</p> <p>Afsatte midler til reformering af studieadministrationen</p> <p><b>Perspektiv</b></p> <p>Afsnittet vil bestå af:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort tekst, hvor Leadership Team kommenterer på årets resultater</li> <li>• Ca. tre konkrete, målbare mål for områderne: uddannelse, forskning og formidling</li> <li>• Leadership Team og bestyrelsens forventninger til udviklingen i ovenstående mål</li> </ul>
--	---

University governance	
Risikostyring	
Påtegninger	
Regnskab	
Udviklingskontrakt - kommentarer	Måløpfyldelsen kommenteres skriftligt inden udviklingskontrakten
Udviklingskontrakt	Målrapportering

**UDKAST**

**Forretningsorden for bestyrelsen  
ved  
Copenhagen Business School  
Handelshøjskolen i København**

## **Bestyrelsens konstituering**

**§ 1.** Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Valget sker ved simpelt stemmeflerted blandt de tilstede værende medlemmer. Funktionsperioden for formand og næstformand er fire år jf. de eksterne medlemmers udpegnings for fire år ad gangen.

**§ 2.** Bestyrelsens formand repræsenterer bestyrelsen udadtil. Bestyrelsen skal påse, at lovgivning, vedtægt og forretningsorden overholdes.

*Stk. 2.* Formanden er talmand for bestyrelsen og varetager den løbende kontakt til rektor mellem bestyrelsesmøderne.

*Stk. 3.* I formandens fravær træder næstformanden i formandens sted.

*Stk. 4.* Formanden skal tilstræbe, at bestyrelsens drøftelser finder sted i den samlede bestyrelse, og at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse.

**§ 3.** Suppleanten for et valgt medlem træder ind, hvis det valgte medlem har forfald af mere end fire måneders varighed, men ikke ved et medlems fravær fra et enkelt møde.

## **Retningslinjer for bestyrelsens arbejde**

**§ 4.** Der afholdes min. 5 ordinære møder pr. år, inkl. et heldags strategiseminar, som afholdes inden fastlæggelsen af det kommende års budget..

**§ 5.** Formanden foranlediger indkaldelse til de ordinære møder mindst 7 dage før mødets afholdelse. Indkaldelsen ledsages af dagsorden samt relevant bilagsmateriale.

*Stk. 2.* Punkter, der ønskes optaget på dagsordenen, skal være formanden i hænde senest 14 dage før mødets afholdelse.

*Stk. 3.* Ekstraordinære møder afholdes, såfremt formanden skønner det nødvendigt, eller såfremt mindst fem medlemmer forlanger det.

*Stk. 4.* Ekstraordinære møder kan, såfremt formanden skønner det hensigtsmæssigt, afholdes som telefonmøder.

**§ 6.** I særlige tilfælde kan formanden træffe beslutning om, at en sag afgøres ved skriftlig høring (f.eks. elektronisk).

**§ 7.** Formanden leder bestyrelsens møder. Ved formandens forfald træder næstformanden til som mødeleder.

**§ 8.** Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Alle sager afgøres ved simpelt flertal, med mindre andet er bestemt i vedtægten. Ved stemmelighed er formandens stemme

udslagsgivende. Ved formandens forfald er næstformandens stemme udslagsgivende.

*Stk. 2.* Såfremt et medlem ikke har mulighed for at deltage i et møde, kan der stemmes via skriftlig fuldmagt. Fuldmagten fremlægges for formanden ved mødets begyndelse. Et bestyrelsесmedlem kan kun oppebære fuldmagt fra ét andet medlem på et givent møde.

**§ 9.** Formanden træffer i samråd med rektor beslutning om indkaldelse af særligt sagkyndige i forbindelse med punkter på dagsordenen.

**§ 10.** Der føres beslutningsreferater over bestyrelsens møder og beslutninger truffet ved skriftlig høring.

*Stk. 2.* Udkast til referat sendes til bestyrelsen senest 7 dage efter mødet. Referatet godkendes af bestyrelsen ved skriftlig høring (elektronisk) og udsendes derefter til bestyrelsens medlemmer og direktionen (jf. §28 stk. 2) og offentliggøres på CBS.dk.

*Stk. 3.* Det godkendte referat underskrives af alle bestyrelsens medlemmer på det efterfølgende møde.

*Stk. 4.* Punktet "kommunikation af bestyrelsens beslutninger" optages som fast sidste punkt på dagsordenen. Her fastlægges, hvordan de trufne beslutninger kommunikeres.

**§ 11.** Afbud til møder sker ved skriftlig eller telefonisk henvendelse til bestyrelsens sekretær.

**§ 12.** Bestyrelsen kan nedsætte ad hoc-udvalg med henblik på at udarbejde beslutningsoplæg til bestyrelsen, når dette skønnes hensigtsmæssigt.

### **Bestyrelsens opgaver**

**§ 13.** Bestyrelsen skal varetage CBS' interesser som uddannelses- og forskningsinstitution.

**§ 14.** Bestyrelsen udarbejder CBS' vedtægt og ændringer heri. Vedtægt og ændringer heri skal godkendes af ministeren.

**§ 15.** Bestyrelsen skal fastlægge retningslinier for CBS' organisation, langsigtede virksomhed og udvikling.

**§ 16.** Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor og, efter indstilling fra rektor, CBS' øvrige øverste ledelse (forskningsdekan, uddannelsesdekan og universitetsdirektør).

*Stk. 2.* Bestyrelsen har ikke kompetence i enkeltsager vedrørende universitetets øvrige ansatte eller vedrørende studerende.

*Stk. 3.* Bestyrelsen godkender forretningsorden for direktionen.

**§ 17.** Bestyrelsen fastlægger CBS' langsigtede strategi.

*Stk. 2.* Bestyrelsen indgår udviklingskontrakt med Ministeren for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

*Stk. 3.* Bestyrelsen skal sikre systematisk opfølgning på igangsatte initiativer for at sikre, at de er gennemført efter hensigten.

**§ 18.** Bestyrelsen godkender CBS' budget, herunder principperne for ressourcernes anvendelse.

*Stk. 2.* Bestyrelsen skal forvalte CBS' midler til størst mulig gavn for højskolens formål. Bestyrelsen foretager den overordnede fordeling af CBS' ressourcer i henhold til udviklingskontrakten.

**§ 19.** Bestyrelsen vedtager en plan for den samlede ejendomsanvendelse (bygningsplan).

**§ 20.** Bestyrelsen træffer afgørelse om nedlæggelse af CBS. Beslutning herom kræver, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor. Det er ikke muligt at afgive stemme via fuldmagt.

*Stk. 2.* Såfremt bestyrelsen ikke er beslutningsdygtig, indkaldes til ekstraordinært møde jf. §6, stk. 2.

### **Åbenhed**

**§ 21.** Der skal være størst mulig åbenhed om bestyrelsens arbejde.

**§ 22.** Dagsordener og bilag til møderne vil blive gjort tilgængelige på CBS.dk minimum 4 dage før mødets afholdelse jf. dog vedtægtens §3, stk. 2.

**§ 23.** Rektor er ansvarlig for den interne kommunikation om bestyrelsens beslutninger, mens formanden er ansvarlig for den eksterne kommunikation.

**§ 24.** Bestyrelsens møder er offentlige. Udeover bestyrelsens medlemmer er rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, universitetsdirektør og bestyrelsens sekretær faste deltagere i alle møder. Bestyrelsen kan desuden indkalde "særligt sagkyndige" jf. §10.

**§ 25.** Bestyrelsen kan behandle sager for lukkede døre jf. vedtægtens §3. Formanden træffer forud for mødet afgørelse om, hvilke sager, der behandles for lukkede døre.

*Stk. 2.* Bestyrelsen kan desuden på mødet træffe afgørelse om, at sager behandles for lukkede døre.

### **Inabilitet**

**§ 26.** Et bestyrelsesmedlem har pligt til tidligst muligt at informere bestyrelsen om sin eventuelle inhabilitet jf. bestemmelserne i Offentlighedsloven.

*Stk. 2.* Bestyrelsen træffer endelig afgørelse om et medlems inhabilitet.

### **Bestyrelsens forhold til rektor/direktion**

**§ 27.** Bestyrelsen fastsætter rammerne for universitetets daglige ledelse, der varetages af rektor.

*Stk. 2.* Direktionen består af rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, dekan for akademisk udvikling og universitetsdirektør.

*Stk. 3.* Bestyrelsen fastsætter retningslinier for forholdet mellem bestyrelse og direktion, herunder for hvordan bestyrelsen fører tilsyn med rektors ledelse af CBS.

*Stk. 4.* Rektor er ansvarlig for at sikre, at bestyrelsen modtager alle væsentlige oplysninger.

*Stk. 5.* Rektor udarbejder til hvert ordinært bestyrelsesmøde en aktivitetsrapport ("Rektors beretning").

*Stk. 6.* Direktionens medlemmer har ret til at udtale sig på bestyrelsens møder.

*Stk. 7.* Bestyrelsen evaluerer hvert år direktionens arbejde og resultater samt samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.

### **Økonomi og overordnede planer**

**§ 28.** Direktionen udarbejder forslag til budget for CBS' virksomhed for det kommende regnskabsår til bestyrelsens godkendelse.

*Stk. 2.* Direktionen forelægger budgetrapporteringer og revideret budget til bestyrelsens godkendelse.

*Stk. 3.* Direktionen udarbejder årsregnskab (årsrapport), der efter godkendelse af formanden forelægges bestyrelsen til godkendelse og underskrift.

**§ 29.** Direktionen udarbejder i samarbejde med formanden forslag til udviklingskontrakt til bestyrelsens godkendelse med henblik på indgåelse af kontrakt med ministeren.

### **Bestyrelsens selvevaluering**

**§ 30.** Bestyrelsen gennemfører én gang årligt en mundlig selvevaluering under ledelse af formanden.

*Stk. 2.* Formanden udarbejder forslag til kriterier for selvevalueringen, der fremlægges til bestyrelsens godkendelse.

**Godkendelse af forretningsordenen samt ændringer i denne**

**§ 31.** Forretningsordenen vedtages af bestyrelsen. Den gennemgås af bestyrelsen ved årets første møde, hvorpå den godkendes af den samlede bestyrelse.

Godkendt af bestyrelsen den 25. oktober 2010

Anders Knutsen, formand

Peter Schütze, næstformand

Peter Gorm Hansen

Klaus Holse Andersen

Kristian Kreiner

Eva Berneke

Thomas Plenborg

Lisbet Thyge Frandsen

Christian Refshauge

Patrick Gram

Henrik Thorn

B4-2010  
Pkt. 8  
Bilag 8.2

UDKAST

**Forretningsorden for bestyrelsen  
ved  
Copenhagen Business School  
Handelshøjskolen i København**

## Bestyrelsens konstituering

**§ 1.** Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Valget sker ved simpelt stemmeflerted blandt de tilstedeværende medlemmer. Funktionsperioden for formand og næstformand er fire år jf. de eksterne medlemmers udpegnings for fire år ad gangen.

**§ 2.** Bestyrelsens formand repræsenterer bestyrelsen udadtil. **Formanden** **Bestyrelsen** skal påse, at lovgivning, vedtægt og forretningsorden overholdes.

*Stk. 2.* Formanden er talmand for bestyrelsen og varetager den løbende kontakt til rektor mellem bestyrelsesmøderne.

*Stk. 3.* I formandens fravær træder næstformanden i formandens sted.

*Stk. 4.* Formanden skal tilstræbe, at bestyrelsens drøftelser finder sted i den samlede bestyrelse, og at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse.

**§ 3.** Suppleanten for et valgt medlem træder ind, hvis det valgte medlem har forfald af mere end fire måneders varighed, men ikke ved et medlems fravær fra et enkelt møde.

## Retningslinjer for bestyrelsens arbejde

**§ 4.** Der afholdes min. 5 ordinære møder pr. år, inkl. et heldags strategiseminar, i september som afholdes inden fastlæggelsen af det komende års budget..

**Kommentar [AJP1]:** Anders Knutzen:  
Det er uhensigtsmæssigt, at det er præciseret, at strategiseminaret holdes i sept. Man kunne fx. skrive: i passende tid før budgetmødet.

**§ 5.** Der udarbejdes en rullende etårs møde- og arbejdsplan for bestyrelsen.

**Kommentar [AJP2]:** Anders Knutzen:  
Dette lever vi jo ikke op til.

**§ 65.** Formanden foranlediger indkaldelse til de ordinære møder mindst 7 dage før mødets afholdelse. Indkaldelsen ledsages af dagsorden samt relevant bilagsmateriale.

*Stk. 2.* Punkter, der ønskes optaget på dagsordenen, skal være formanden i hænde senest 14 dage før mødets afholdelse.

*Stk. 3.* Ekstraordinære møder afholdes, såfremt formanden skønner det nødvendigt, eller såfremt mindst fem medlemmer forlanger det.

*Stk. 4.* Ekstraordinære møder kan, såfremt formanden skønner det hensigtsmæssigt, afholdes som telefonmøder.

**§ 76.** I særlige tilfælde kan formanden træffe beslutning om, at en sag afgøres ved skriftlig høring (f.eks. elektronisk).

**§ 87.** Formanden leder bestyrelsens møder. Ved formandens forfald træder næstformanden til som mødeleder.

**§ 98.** Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Alle sager afgøres ved simpelt flertal, med mindre

andet er bestemt i vedtægten. Ved stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende. Ved formandens forfald er næstformandens stemme udslagsgivende.

*Stk. 2. Såfremt et medlem ikke har mulighed for at deltage i et møde, kan der stemmes via skriftlig fuldmagt. Fuldmagten fremlægges for formanden ved mødets begyndelse. Et bestyrelsesmedlem kan kun oppebære fuldmagt fra ét andet medlem på et givent møde.*

| § **109**. Formanden træffer i samråd med rektor beslutning om indkaldelse af særligt sagkyndige i forbindelse med punkter på dagsordenen.

| § **110**. Der føres beslutningsreferater over bestyrelsens møder og beslutninger truffet ved skriftlig høring.

*Stk. 2. Udkast til referat sendes til bestyrelsen senest 7 dage efter mødet. Referatet godkendes af bestyrelsen ved skriftlig høring (elektronisk) og udsendes derefter til bestyrelsens medlemmer og direktionen (jf. §28 stk. 2) og offentliggøres på CBS-web.~~Godkendt referat skal foreliggende senest 14 dage efter mødet.~~*

**Kommentar [AJP3]:** Anders Knutsen:  
Vi kører jo strengt taget ikke sådan.  
Ændringer overvejes! Hedder det: CBS web?

*Stk. 3. Det godkendte referat underskrives af alle bestyrelsens medlemmer på det efterfølgende møde.*

*Stk. 4. Punktet "kommunikation af bestyrelsens beslutninger" optages som fast sidste punkt på dagsordenen. Her fastlægges, hvordan de trufne beslutninger kommunikeres.*

| § **1211**. Afbud til møder sker ved skriftlig eller telefonisk henvendelse til bestyrelsens sekretær.

| § **1312**. Bestyrelsen kan nedsætte ad hoc-udvalg med henblik på at udarbejde beslutningsoplæg til bestyrelsen, når dette skønnes hensigtsmæssigt.

### Bestyrelsens opgaver

| § **1413**. Bestyrelsen skal varetage CBS' interesser som uddannelses- og forskningsinstitution.

| § **1514**. Bestyrelsen udarbejder CBS' vedtægt og ændringer heri. Vedtægt og ændringer heri skal godkendes af ministeren.

| § **1615**. Bestyrelsen skal fastlægge retningslinier for CBS' organisation, langsigtede virksomhed og udvikling.

| § **1716**. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor og, efter indstilling fra rektor, CBS' øvrige øverste ledelse (forskningsdekan, uddannelsesdekan og universitetsdirektør).

*Stk. 2. Bestyrelsen har ikke kompetence i enkeltsager vedrørende universitetets øvrige ansatte eller vedrørende studerende.*

*Stk. 3.* Bestyrelsen godkender forretningsordenen for direktionen.

| § **1817**. Bestyrelsen fastlægger CBS' langsigtede strategi.

*Stk. 2.* Bestyrelsen indgår udviklingskontrakt med Ministeren for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

*Stk. 3.* Bestyrelsen skal sikre systematisk opfølgning på igangsatte initiativer for at sikre, at de er gennemført efter hensigten.

| § **1918**. Bestyrelsen godkender CBS' budget, herunder principperne for ressourcernes anvendelse.

*Stk. 2.* Bestyrelsen skal forvalte CBS' midler til størst mulig gavn for højskolens formål. Bestyrelsen foretager den overordnede fordeling af CBS' ressourcer i henhold til udviklingskontrakten.

| § **2019**. Bestyrelsen vedtager en plan for den samlede ejendomsanvendelse (bygningsplan).

| § **2420**. Bestyrelsen træffer afgørelse om nedlæggelse af CBS. Beslutning herom kræver, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor. Det er ikke muligt at afgive stemme via fuldmagt.

| *Stk. 2.* Såfremt bestyrelsen ikke er beslutningsdygtig, indkaldes til ekstraordinært møde jf. **forretningsordenens bestemmelser herom** §6, stk. 2.

**Kommentar [AJP4]:** Anders Knutsen:  
står der noget i forretningsordenen om ekstraord. møder?  
AJP: ja, §6, stk. 2

### Åbenhed

| § **2221**. Der skal være størst mulig åbenhed om bestyrelsens arbejde.

| § **2322**. Dagsordener og bilag til møderne vil blive gjort tilgængelige på CBS [web.dk](http://web.dk) minimum 4 dage før mødets afholdelse jf. dog vedtægtens §3, stk. 2.

| § **2423**. Rektor er ansvarlig for den interne kommunikation om bestyrelsens [arbejdebeslutninger](#), mens formanden er ansvarlig for den eksterne kommunikation.

| § **2524**. Bestyrelsens møder er offentlige. Udoer bestyrelsens medlemmer er rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, universitetsdirektør og bestyrelsens sekretær faste deltagere i alle møder. Bestyrelsen kan desuden indkalde "særligt sagkyndige" jf. §10.

| § **2625**. Bestyrelsen kan behandle sager for lukkede døre jf. vedtægtens §3. Formanden træffer forud for mødet afgørelse om, hvilke sager, der behandles for lukkede døre.

*Stk. 2.* Bestyrelsen kan desuden på mødet træffe afgørelse om, at sager behandles for lukkede døre.

**Kommentar [AJP5]:** Anders Knutsen:  
Hvad siger vedtægterne? OK? Jeg har dem ikke lige ved hånden. CBS Web?

AJP: vedtægtens §3 *Stk. 2.* Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal gøres offentligt tilgængelige. Sager, dokumenter eller oplysninger, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må dog ikke offentliggøres. Sager, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 1, kan undtages for offentlighed, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.

### Inabilitet

| § 2726. Et bestyrelsесmedlem har pligt til tidligst muligt at informere bestyrelsen om sin eventuelle inhabilitet jf. bestemmelserne i Offentlighedsloven.

| Stk. 2. Bestyrelsen træffer endelig afgørelse om et medlems inhabilitet.

### **Bestyrelsens forhold til rektor/direktion**

| § 2827. Bestyrelsen fastsætter rammerne for universitetets daglige ledelse, der varetages af rektor.

| Stk. 2. Direktionen består af rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, dekan for akademisk udvikling og universitetsdirektør.

**Kommentar [AJP6]:** Anders Knutsen:  
Skal rettes

| Stk. 3. Bestyrelsen fastsætter retningslinier for forholdet mellem bestyrelse og direktion, herunder for hvordan bestyrelsen fører tilsyn med rektors ledelse af CBS.

| Stk. 4. Rektor er ansvarlig for at sikre, at bestyrelsen modtager alle væsentlige oplysninger.

| Stk. 5. Rektor udarbejder til hvert ordinært bestyrelsesmøde en aktivitetsrapport ("Rektors beretning").

| Stk. 6. Direktionens medlemmer har ret til at udtale sig på bestyrelsens møder.

| Stk. 7. Bestyrelsen evaluerer hvert år direktionens arbejde og resultater samt samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.

### **Økonomi og overordnede planer**

| § 2928. Rektor-Direktionen udarbejder forslag til budget for CBS' virksomhed for det kommende regnskabsår samt flerårsbudgetter til bestyrelsens godkendelse.

**Kommentar [AJP7]:** Anders Knutsen:  
synes der skal stå direktionen i stedet for rektor. Vi laver ikke flerårsbudgetter - formuleringen bør rettes.

| Stk. 2. Rektor-Direktionen forelægger halvårsrapportering budgetrapporteringer og revideret budget til bestyrelsens godkendelse.

| Stk. 3. Rektor-Direktionen udarbejder årsregnskab (årsrapport), der efter godkendelse af formanden forelægges bestyrelsen til godkendelse og underskrift.

| § 3029. Rektor-Direktionen udarbejder i samarbejde med formanden forslag til udviklingskontrakt til bestyrelsens godkendelse med henblik på indgåelse af kontrakt med ministeren.

**Kommentar [AJP8]:** Anders Knutsen:  
synes der skal stå direktionen i stedet for rektor. Vi laver ikke flerårsbudgetter - formuleringen bør rettes.

| Stk. 2. På baggrund af den med ministeren indgåede udviklingskontrakt udarbejder rektor forslag til handlingsplaner til bestyrelsens godkendelse.

**Kommentar [AJP9]:** Min kommentar:  
vil vi virkelig lave handlingplaner pba.  
Udviklingskontrakt? Skal vi ikke holde os til strategien og lade punktet udgå?

### **Bestyrelsens selvevaluering**

| § **3430.** Bestyrelsen gennemfører én gang årligt en mundtlig selvevaluering under ledelse af formanden.

Stk. 2. Formanden udarbejder forslag til kriterier for selvevalueringen, der fremlægges til bestyrelsens godkendelse.

#### **Godkendelse af forretningsordenen samt ændringer i denne**

| § **3231.** Forretningsordenen vedtages af bestyrelsen. Den gennemgås af bestyrelsen ved årets første møde, hvorpå den godkendes af den samlede bestyrelse.

| Godkendt af bestyrelsen den 17.25. april-oktober 2009-2010

Anders Knutsen, formand

| Merete EldrupPeter Schütze,  
næstformand

Peter Gorm Hansen

Klaus Holse Andersen

Kristian Kreiner

Eva Berneke

Thomas Plenborg

Patrick Gram

Henrik Thorn

| Uffe GadeLisbet Thyge Frandsen

Peter SchützeChristian Refshauge

# CBS

## LEDELESEINFORMATION OKT 2010

### TEMA

#### STUDENTERDATA – ÅRETS RESULTAT

- OPTAG
- BESTAND
- UDVEKSLING

### OPTAG

CBS har i 2010 haft et rekord stort optag på både bachelor- og kandidatuddannelserne (se figur 1). På bacheloruddannelserne er der optaget 7 pct. flere end sidste år og på kandidatuddannelserne ligger stigningen på 10 pct. Udviklingen betyder, at CBS for begge områder har oversteget målet angivet i udviklingskontrakten.

### INDLEDNING

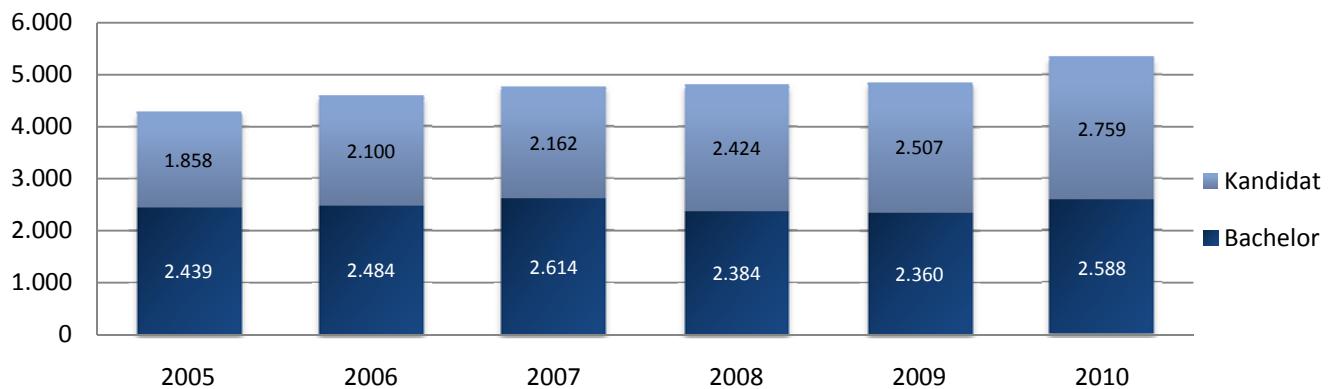
Årets studentertal opgøres den 1. oktober og indeholder data omkring optag, bestand, dimittender, STÅ indtægt m.v. Denne udgave af CBS ledelsesinformation indeholder et udpluk af de væsentligste pointer i forbindelse hermed og vil senere blive fulgt op af udybende analyser omkring bl.a. gennemførsel og frafald.

Stigningen findes på stort set alle uddannelser. Kun CM (mat) har haft et stor fald i optaget på mere end 30 pct.

Også på HD 2. dels uddannelserne er optaget steget markant set i forhold til 2009. 200 flere studerende svarende til 25 pct. er blevet optaget på et HD 2.dels studie. På HD 1. del er der modsat sket et fald på 14 pct.

Master ligger antalsmæssigt på samme niveau som sidste år, men med store stigninger på Master i Offentlig Ledelse.

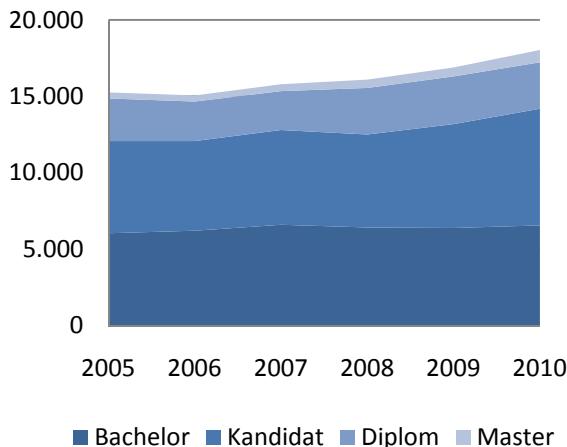
Figur 1: Studenteroptaget på CBS' daguddannelser, opgjort for 2005 - 2010



**BESTAND**

Som konsekvens af de seneste års stigninger i optaget på især kandidatuddannelserne har studenterbestanden i 2010 rundet de 18.000 personer (se figur 2).

*Figur 2: Udviklingen i studenterbestanden fordelt på uddannelsestype, opgjort for perioden 2005 – 2010.*



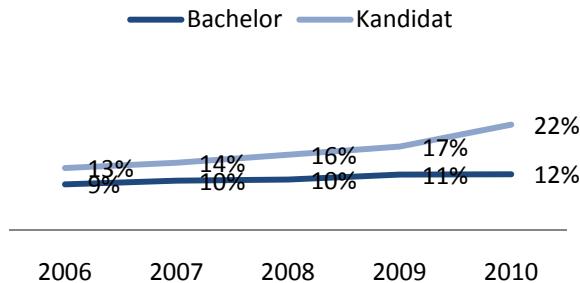
Kilde: SPARC, CBS' Studieadministrative system.

Betrages alene studenterbestanden på daguddannelserne, viser der sig, at CBS på nuværende tidspunkt har en samlet andel af studerende med andet statsborgerskab end dansk på 17 pct..

Som det fremgår af figur 3, ligger andelen på kandidatuddannelserne på hele 22 pct. og på bacheloruddannelserne på 12 pct.

De udenlandske studerende kommer primært fra de øvrige nordiske og europæiske lande.

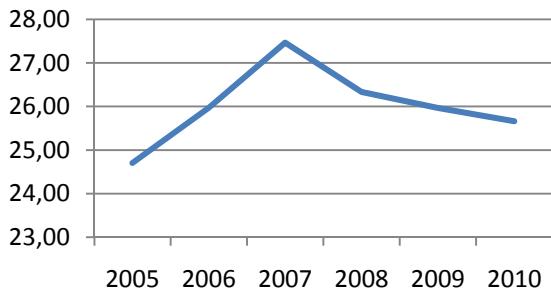
*Figur 3: Andelen af studerende med udenlandsk statsborgerskab, målt på bestanden og opgjort for 2006 – 2010.*



Kilde: SPARC, CBS Studieadministrative system.

Sættes det forventede forbrug på VIP årsværk i forhold til studenterbestanden (se figur 4), viser der sig en positiv udvikling idet antallet af studerende pr. VIP årsværk er faldende.

*Figur 4: Antal studerende på daguddannelserne pr. VIP årsværk, opgjort for perioden 2005 – 2010.*



Kilde: SPARC, CBS Studieadministrative system.

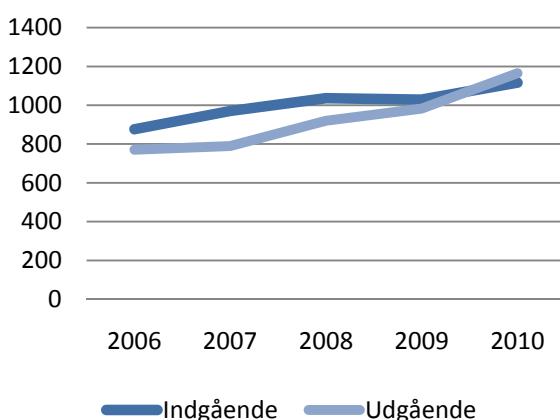
Note: Tallet for 2010 er baseret på en prognose for 2010 årsværk.

**UDVEKSLINGSSTUDERENDE**

Også på udvekslingsområdet har der i 2010 været tale om en god udvikling. For første gang i de seneste år sender CBS flere danske studerende på udveksling end CBS selv modtager (se figur 5).

Helt konkret er 1.165 CBS studerende taget på udveksling i 2010, hvilket svarer til en stigning på 19 pct. sammenlignet med 2009. Det er især til Australien og de asiatiske lande at stigningen i antallet af udgående udvekslingsstuderende ligger.

*Figur 5: Antallet af indgående og udgående udvekslingsstuderende på CBS i perioden 2006 – 2010.*



Kilde: ISA, Det Internationale Kontor

CBS Ledelsesinformation udarbejdes af Business Intelligence Enheden i tæt samarbejde med andre enheder på CBS. For yderligere information kontakt: Camilla Schreiner Andersen på e-mail. csa.ls@cbs.dk eller telefon (38 15) 25 95.

# CBS

## OPFØLGNING PÅ NØGLETAL OKT 2010

### INDHOLD

- OPFØLGNING PÅ UDVIKLINGSKONTRAKT
- AKTIVITETSINDIKATORER

# AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT

## OKTOBER 2010

### 1. Forskning

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>1.1 Forskningsproduktion 1)</b>							
1.1.1 Forskningspublikationer 2)	932	769	886	1.080	-	31.12.10	1.019
1.1.2 Artikler i peer review ed videnskabelige tidsskrifter	290	295	329	417	-	31.12.10	350
1.1.3 Artikler i videnskabelige tidsskrifter, ikke peer review ed	108	146	136	117	-	31.12.10	108
1.1.4 Videnskabelige bøger, monografier	161	108	109	151	-	31.12.10	161
1.1.5 Bidrag til videnskabelige bøger/antologier	373	220	312	395	-	31.12.10	400
1.1.6 CBS-forskernes medlemskaber af int. Editorial Boards	185	248	196	246	-	31.12.10	190

**Noter:**

- 1.1: 1) Der er ændret optællingsmåde for publikationer fra 2007 og frem, således at man ikke umiddelbart kan sammenligne med 2006.  
 2) Det samlede tal for forskningspublikationer er sum af 1.1.2 til 1.1.5, men rummer ikke den samlede produktion på CBS. Således er fx konferencebidrag, working papers m.v. ikke indeholdt.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>1.2 Internationalisering af forskningen</b>							
1.2.1 Internationale konferencer og workshops	128	98	106	116	-	31.12.10	128
1.2.2 Udenlandske gæsteforskerophold på CBS, > 1 måned	44	50	75	69	-	31.12.10	46
1.2.3 CBS-forskere på ophold i udlandet, > 1 måned	45	30	33	65	-	31.12.10	47

**Noter:**

- 1.2.2: Antallet af udenlandske gæsteforskerophold på CBS i 2006 og 2007 omfatter fejlagtigt ansatte forskere i midlertidige stillinger på mere end 2 måneder. Tidligere år har der således været et misforhold mellem selve navnet på indikatoren og den definition, der er anvendt. I 2008 ændres definitionen således, at indikatorer og definition passer sammen. Dette betyder, at opgørelsen fremover rummer antallet af gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Opgørelsen er inklusiv udenlandske ph.d.-studerende.  
 1.2.3: Antallet af CBS-forskere på ophold i udlandet omfatter i 2006 og 2007 ophold på mere end 2 måneders varighed. I 2008 er perioden jf. definitionen ændret til mere end 1 måneds varighed.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>1.3 Tiltrækning af eksterne midler</b>							
1.3.1 Forskningsbevillinger fra private/ikke-offentlige kilder							
Beløb (1.000 kr.)	24.043	20.902	25.208	26.780	12.967	31.12.10	27.649
Antal	170	127	139	133	117	31.12.10	170
1.3.2 Forskningbevillinger fra danske offentlige kilder							
Beløb (1.000 kr.)	32.656	42.862	59.848	61.486	36.698	31.12.10	37.554
Antal	150	158	194	193	158	31.12.10	150
1.3.3 Forskningsbevillinger fra EU							
Beløb (1.000 kr.)	4.533	8.700	7.686	5.872	4.272	31.12.10	5.213
Antal	20	24	32	30	30	31.12.10	22

**Noter:**

- 1.3. Opgørelsen viser det faktiske forbrug (aktiviteter) på de pågældende projekter, målt som registrerede indtægter på projektet (indtægtsspejlinger). Som konsekvens af implementering af nyt økonomisystem samt kontoplan er metoden for udtræk af data ændret i 2009 sammenlignet med 2008. Den eneste store ændring findes i EU-projekterne, hvor tallet tidligere inkluderede EU-projekter vedrørende uddannelsesområdet også. Disse projekter er ikke medtaget i 2009 og 2010 og kan forklare faldet.  
 I CBS' egen specifikation af de tilskudsfinansierede forskningsmidler har vi brugt opdelingen statslige og ikke-statslige af hensyn til overhead-beregningen. Denne specifikation har vi brugt i opfølgnerne på udviklingskontrakterne i de tidligere årsrapporter. Dette har givet en mindre forskydning i opgørelsen af hhv. offentlige og ikke-offentlige til fordel for sidstnævnte, da vi har offentlige bevilingsgivere, som ikke er statslige. I årets opgørelse er specifikationerne blevet justeret, så de svarer til udviklingskontraktens specifikationer. For 2007 var opgørelsen baseret på en anden rapport, som desværre ikke kan rekonstrueres i detaljer. Fejlen kan derfor kun rettes i perioden 2007-2010.

**AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT**  
OKTOBER 2010

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>1.4 Ph.d. aktiviteter</b>							
1.4.1 Ph.d.-optag - Humaniora/ Samfundsvidenskab	41	-	50	52	37	endelig	43
Ph.d.-optag - IT	8	-	2	6	0	endelig	8
1.4.2 Antal godkendte afhandlinger	28	29	33	25	40	endelig	32
1.4.3 Antal udenlandske ph.d.-studerende	44	40	42	44	46	31.12.10	51
1.4.4 Andel af CBS-ph.d.-studerende på udlandsophold	15%	8%	12%	16%	12%	31.12.10	40%
1.4.5 Antal ph.d.-skoler	6	7	3	3	3	01.10.10	-

**Noter:**

1.4.1: Der foreligger ingen opgørelse for 2007, da optaget ikke blev registreret indenfor områderne Humaniora/Samf/IT.

1.4.5: CBS har ikke fastsat mål for antallet af ph.d.-skoler.

**2. Uddannelse**

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>2.1 Ansøgninger og optag</b>							
2.1.1 Antal 1. prioritetsansøgninger til CBS' bacheloredannelser	3.662	3.840	3.853	4.433	2.263	endelig	4.000
2.1.2 Antal optagne							
Bachelor	2.484	2.614	2.384	2.347	2.533	endelig	2.484
Kandidat	2.100	2.162	2.424	2.526	2.759	endelig	2.415
Executive Master	200	320	185	436	428	endelig	230
Diplom	1.510	1.292	1.765	1.584	1.684	endelig	1.570
2.1.3 Antal programmer							
Bachelor	14	14	14	16	17	endelig	15
Kandidat	11	14	14	17	17	endelig	13
Executive Master	9	9	9	10	7	endelig	11
Diplom	9	9	9	9	9	endelig	11

**Noter:**

2.1.1: Den endelige opgørelsen baserer sig på CBS' egen opgørelse primo juli. Opgørelsen for juni 2010 inkluderer årets kvote 2 ansøgninger.

2.1.2: Opgørelsen baseres på 1. oktober-tallene. Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner.

2.1.3: Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner. Set i forhold til den oprindelige kontrakt er tallet for 2006 reduceret for Executive og Diplom, da det ved nærmere gennemsyn viste sig, at der var medtaget for mange programmer. Tallet svarer nu til rapporteringen på den tidlige Udviklingskontrakt.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>2.2 Studenterfrafald</b>							
2.2.1 Frafald, efter normeret tid + 1 år							
Bachelor, SAMF	30%	32%	33%	30%	-	25.10.10	25%
Bachelor, HUM	43%	47%	46%	41%	-	25.10.10	38%
Kandidat, SAMF	23%	21%	24%	21%	-	25.10.10	20%
Kandidat, HUM	27%	25%	44%	28%	-	25.10.10	24%

**Noter:**

2.2.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.

**AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT**  
OKTOBER 2010

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>2.3 Gennemførsel</b>							
2.3.1 Gennemførsel, normeret tid							
Bachelor, SAMF	59%	59%	59%	62%	-	25.10.10	65%
Bachelor, HUM	40%	38%	40%	48%	-	25.10.10	46%
Kandidat, SAMF	15%	16%	24%	19%	-	25.10.10	40%
Kandidat, HUM	1%	2%	4%	2%	-	25.10.10	12%
2.3.2 Gennemførsel, normeret tid + 1 år							
Bachelor, SAMF	68%	66%	65%	68%	-	25.10.10	70%
Bachelor, HUM	52%	49%	49%	57%	-	25.10.10	54%
Kandidat, SAMF	45%	50%	51%	58%	-	25.10.10	62%
Kandidat, HUM	33%	34%	34%	49%	-	25.10.10	45%
2.3.3 Gennemførselstid (år)							
Bachelor, SAMF	2,9	2,9	2,8	2,9	-	25.10.10	2,9
Bachelor, HUM	3,4	3,3	3,1	3,1	-	25.10.10	3,4
Kandidat, SAMF	3,2	3,0	2,9	2,9	-	25.10.10	3,0
Kandidat, HUM	3,6	3,2	3,1	2,9	-	25.10.10	3,5
2.3.4 Gennemførsel i alt (efter 5 år)							
Bachelor, SAMF	68%	69%	67%	66%	-	25.10.10	70%
Bachelor, HUM	55%	54%	50%	52%	-	25.10.10	58%
Kandidat, SAMF	65%	64%	66%	66%	-	25.10.10	65%
Kandidat, HUM	65%	63%	66%	55%	-	25.10.10	65%

**Noter:**

- 2.3.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter. Dette betyder at 2009-opgørelsen i UK svarer til beregningen for 2008, idet gennemførsel på normeret tid og gennemførsel på normeret tid + 1 år baseres på den samme årgang.
- 2.3.2: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.
- 2.3.4: Tallene er opgjort efter 5 års studietid.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>2.4 Uddannelser tilpasset samfundets behov</b>							
2.4.1 Beskæftigelsesgrad for færdiguddannede							
Kandidat, HUM	66%	80%	81%	86%	-	31.12.10	75%
Kandidat, SAMF	78%	82%	79%	82%	-	31.12.10	88%

**Noter:**

- 2.4.1: Opgørelsen bygger på VTUs statistik, der viser hvad nyuddannede laver 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse. Opgørelsen baseres på data fra Danmarks Statistik. Tallet for 2009 omfatter den måling foretaget med udgangspunkt i 2007-data. Set i forhold til den oprindelige udviklingskontrakt er data for 2006 blevet korrigert, så de svarer til statistikken for 2004 på VTUs hjemmeside. Det skal bemærkes, at tallet ikke omfatter personer, der opholder sig i udlandet på måletidspunktet, hvilket for CBS' samfundsvidenkabelige dimittender ligger relativt højt i 2009-målingen (12%). Ledigheden for HUM-dimittender lå desuden i 2009-målingen på 6 % og for SAMF-dimittender på 2 %.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>2.5 Iværksætteri</b>							
2.5.1 Antal udbudte kurser i Entrepreneurship - i ECTS	177	-	285	289	-	31.12.10	210

**Noter:**

- 2.5.1: Tallet for 2008 og 2009 baseres på en opgørelse udarbejdet af Øresundsuniversitetet. Samme opgørelse anvendes ligeledes i Øresundsuniversitetets rapportering af universiteternes aktiviteter inden for entrepreneurship. I 2006 opgjorde CBS selv tallet. Den nye opgørelse forventes at være væsentlig mere valid og veldokumenteret. Opgørelsen for 2008 dækker over kurser udbudt i efteråret 2008 samt forår 2009 og dækker over 28 fag. Der foreligger ingen opgørelse for 2007.

**AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT**  
OKTOBER 2010

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>2.6 Internationalisering af uddannelserne</b>							
2.6.1 Antal CBS-studerende på udenlandsophold	771	790	920	1.000	1.165	endelig	1.100
2.6.2 Antal udenlandske studerende på CBS							
Full-programme	1.336	1.534	1.626	1.902	2.415	endelig	1.386
Udveksling	876	960	1.036	1.029	1.116	endelig	1.300
2.6.3 Strategiske alliance: Uddannelser i fællesskab med strategiske partnere	4	-	8	9	-	31.12.10	10
2.6.4 Kurser på engelsk, oprettede kurser i ECTS	1.755	-	1.385	1.036	-	31.12.10	1.935
2.6.5 Uddannelser på engelsk							
Antal programmer og linjer på engelsk	24	19	23	29	-	31.12.10	26
Andel af programmer og linjer udbydt på engelsk ift samlet udbyd	37%	30%	38%	43%	-	31.12.10	40%

**Noter:**

2.6.2: I opgørelsen af antallet af full-time indgår studerende på daguddannelserne med andet statsborgerskab end dansk.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>2.7 Kvalitet i uddannelserne</b>							
2.7.1 Andel oprettede fag, hvor undervisningsevalueringerne offentliggøres på nettet	0%	0%	0%	100%	100%	31.12.10	100%
2.7.2 Strategi for undervisningsformer/efteruddannelse af undervisere	ja	ja	ja	ja	ja	31.12.10	ja
2.7.3 Antal kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse modtaget af CBS-undervisere	6.064	-	5.684	6.787	-	31.12.10	7.200
2.7.4 Antal afsatte årsværk til at styrke pædagogik og fagdidaktik	13,1	-	14,7	19,0	-	31.12.10	14,0
2.7.5 Studievejledningsaktivitet: procentvis andel af vejledere med vejlederuddannelse (årsværk)	100%	-	100%	100%	-	31.12.10	100%
2.7.6 Studievejledningsaktivitet: antal årsværk afsat til studie- og karrierevejledning	12,25	-	14,60	13,92	-	31.12.10	15,00
2.7.7 Strategi for studiemiljø:							
Campusplan	ja	ja	ja	ja	ja	31.12.10	ja
Andel af campus med netadgang	100%	100%	100%	100%	100%	31.12.10	100%
Antal grupperum	60	60	55	64	73	31.12.10	60
2.7.8 Studiemiljø på bacheloruddannelserne							
Andel af uddannelser med udvidet introforløb	0%	-	100%	100%	100%	31.12.10	100%
Andel af uddannelser med mentorordning	0%	29%	100%	100%	100%	31.12.10	50%
2.7.9 Kvalitetssikring af uddannelserne	-	-	se note	se note	-	31.12.10	-

**Noter:**

- 2.7.7: 25 af grupperummene er mobile grupperum i etableret i Porcelænshaven. Disse kan frit anvendes af de studerende  
 2.7.8: Alle bacheloruddannelser og cand.soc.-uddannelser har i 2008 implementeret mentorordninger og udvidet introforløb. Mentorordningen startede i 2007. I den oprindelige udgave af CBS' Udviklingskontrakt er de 29% angivet under 2006. Dette er rettet i denne udgave.  
 2.7.9: CBS har udarbejdet en overordnet evaluatingsmodel, som også indeholder retningslinjer for de årlige og løbende evalueringer. Fra efteråret 2008 blev de løbende evalueringer implementeret på alle daguddannelser, og i foråret 2009 implementeres de årlige evalueringer også på daguddannelserne. Opfølging af begge evalueringstyper indgår som en del af evalueringssiden.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>2.8 Efter- og videreuddannelse</b>							
2.8.1 Antal kursister (Master og Diplom)							
Antal årselever	1.417	1.374	1.456	1.557	-	31.12.10	1.400
Antal betalende personer	6.582	-	6.189	6.937	-	31.12.10	6.500
2.8.2 Deltagerbetaling (i 1.000 kr.)							
Executive Master	40.065	50.582	49.693	50.833	-	31.12.10	59.200
Diplom	42.636	45.987	55.164	63.237	-	31.12.10	47.800
2.8.3 Sommerskole og øvrige korte åbne kurser							
Antal kurser udbydt	42	45	58	49	-	31.12.10	75
Antal kursusdage	215	235	278	244	-	31.12.10	325

**Noter:**

- 2.8.1: Tallene er opgjort på basis af indberetninger til VTU og UVM. For antallet af betalende personer er der tale om en bruttoopgørelse, hvor ét cpr.nr. godt kan forekomme flere gange. For 2006 og 2007 omfatter tallene også tompladser/enkeltfag (incl ISUP) på daguddannelserne, mens tallene for 2008 og 2009 udelukkende omfatter master- og diplomuddannelser.

**AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT**  
OKTOBER 2010

**3. Videnspredning**

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>3.1 Samarbejde med professionshøjskolerne</b>							
3.1.1 Aktiviteter gennemført i samarbejde med professionshøjskolerne	-	-	2	2	-	31.12.10	aftaler med 3 KBH CVUer

**Noter:**

3.1.1: Der er indgået aftaler med Erhvervsakademi Nord (som dækker tidligere CVU Lyngby og Hillerød) og det nye Erhvervsakademi, som har deltagelse af Niels Brock, Erhvervsskolen Nordsjælland, Hotel- og Restaurantskolen og Handelsskolen København Nord.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>3.2 Deltagelse i den offentlige debat</b>							
3.2.1 Antal besøg på Experts@CBS	69.739	112.159	116.485	73.766	79.785	31.12.10	120.000
3.2.2 Antal presseklip, der citerer CBS-forskere, ledere og studerende som eksperter	5.271	5.270	8.552	8.575	-	31.12.10	6.600
3.2.3 Antal artikler i kategorien "Andet/formidlingsartikler" i CBS research	995	1.420	1.904	2.221	-	31.12.10	1.200
3.2.4 Antal formidlingsarrangementer	229	242	201	259	-	31.12.10	275

**Noter:**

3.2.1 Opgørelsесmetoden er blevet ændret i 2009, idet der nu kun medtages eksterne søgninger. Tallet er dermed blevet mere retvisende.

3.2.2: Opgørelsen indeholder ikke presseklip opgjort i de digitale medier. Stigningen i 2008 skyldes primært CBS' involvering i Finanskrisen ultimo 2008.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>3.3 Samarbejde med erhvervslivet</b>							
3.3.1 Erhvervsfinansierede ph.d. og DBA							
Antal indskrevne	60	54	64	59	56	01.10.10	69
Antal tildelte grader	6	8	7	6	14	01.10.10	7
3.3.2 Antal studerende på internship i virksomheder og organisationer	234	314	312	352	-	31.12.10	468
3.3.3 Alumni - tilmeldte til Alumni forum	4.710	5.100	5.183	4.873	-	31.12.10	5.500
3.3.4 Bestyrelsesposter, som indehaves af faste forskere ved CBS (i virksomheder)	65	-	115	134	-	31.12.10	65

**Noter:**

3.3.1: DBA = Doctor of Business Administration

3.3.4: Opgørelsen for 2007 inkluderer andre medlemskaber end bestyrelsesposter (jf. tidligere udviklingskontrakt), hvorfor tallet ikke er medtaget her.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>4. Forskningsbaseret myndighedsbetjening</b>							
4.1 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	-	-	-	-	-	31.12.10	-

**Noter:** CBS har pt. ingen forskningsbaseret myndighedsbetjening.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, sep 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
<b>5. Styrkelse af finansieringsgrundlaget</b>							
5.1 Deltagerbetaling fra "ikke EU/EØS-studerende" - andel af CBS' samlede uddannelsesindtægt	0,4%	0,4%	0,5%	0,6%	-	31.12.10	0,5%
5.2 Indtægter fra skræddersyede kurser og ydelser (mio. kr.)	14,1	13,4	15,0	17,3	-	31.12.10	16,5
5.3 Indtægter fra corporate partners, sponsorer og lign. (til CBS' generelle formål) (mio. kr.)	2,30	1,00	0,3	0,6	1,1	31.12.10	3,12

**Noter:**

5.3: I 2006-opgørelsen er der ved en fejl medtaget indtægter, det rettelig vedrører Boligfonden og Stipendiefonden.

**AKTIVITETSINDIKATORER**  
OKTOBER 2010

	2006	2007	2008	2009	Status 2009	Status 2010	Budget 2010				
	Jan - Sep		Jan - Sep								
<b>Ordinær uddannelse</b>											
<b>Basistal</b>											
Antal ansøgere i alt, Bachelor	7.436	8.238	8.511	10.647	10.647	11.336	-				
Heraf 1. prioritet, Bachelor	3.662	3.840	3.853	4.433	4.433	4.310	-				
Antal STÅ	8.418	9.023	8.795	9.468	9.468	9.586	-				
Antal studerende	12.129	12.864	12.508	13.162	13.162	14.195	-				
<b>Gennemsnitsalder</b>											
Optagne bachelorer	21,9	22,1	21,6	21,5	21,5	21,5	-				
Dmittender bachelorer	25,2	24,9	24,6	24,8	24,8	24,4	-				
Dmittender kandidater	28,5	28,5	28,5	28,4	28,4	28,3	-				
<b>Færdiguddannede</b>											
Bachelorer	1.442	1.482	1.621	1.720	1720	1.800	1.645				
Kandidater	1.205	1.496	1.203	1.555	1555	1.520					
<b>Åben uddannelse (ekskl. Executive)</b>											
Antal optagne	1.433	1.292	1.765	1.581	1.581	1.684	-				
Antal færdiguddannede (hele uddannelser) <sup>1</sup>	598	540	516	452	452	512	-				
Antal årsstuderende <sup>1</sup>	1.205	1.147	1.208	1.292	1.292	1.297	-				
<b>Executive uddannelser<sup>2</sup></b>											
Antal optagne	200	320	185	431	431	428	-				
Antal færdiguddannede	147	214	121	254	254	107	-				
Antal årsstuderende	212	223	208	265	265	279	-				
<b>Personaleforhold</b>											
Antal ansatte omregnet til årværk	1.201	1.218	1.263	1.378	1.024	1.076	-				
Personaleomsætning, pct.	23,0	22,9	18,9	15,5	-	-	-				
Antal tiltrådte	137	169	221	203	-	-	-				
Antal fratrådte	210	207	186	164	-	-	-				

1) Tallet er inkl. enkelte dimittender for sproglige diplomuddannelser, som nu er lukket for ny-optag.

2) Tallene er ekskl. Master i Skat og Master i fremmedsprogsprædagogik

**AKTIVITETSINDIKATORER**  
OKTOBER 2010

	Regnskab 2006	Regnskab 2007	Regnskab 2008	Regnskab 2009	Status 2009 Jan - Sep	Status 2010 Jan - Sep	Budget 2010
<b>Økonomi (løbende priser, mio. kr.)</b>							
<b>Indtægter</b>	<b>865,0</b>	<b>958,2</b>	<b>1.004,2</b>	<b>1127,5</b>	<b>817,5</b>	<b>892,4</b>	<b>1145,5</b>
- Taxameterindtægter og andre uddann. tilskud fra Finansloven	319,9	427,2	438,3	500,2	339,7	390,0	520,0
- Tilskud til forskning, bygninger og bibliotek mv. fra Finansloven	311,3	264,8	281,7	314,8	235,6	234,5	303,6
- Deltagerbetaling master- og diplomuddannelse. mv.	89,2	101,7	107,9	123,1	111,7	131,2	128,6
- Eksterne tilskud til forskning og andet	68,4	84,1	105,5	110,6	72,8	73,6	118,7
- Øvrige indtægter	76,3	80,4	70,8	76,3	55,3	62,2	71,5
- Finansielle indtægter				2,7	2,4	0,9	3,0
<b>Omkostninger</b>	<b>848,4</b>	<b>895,8</b>	<b>977,6</b>	<b>1091,8</b>	<b>803,1</b>	<b>827,2</b>	<b>1145,5</b>
- Løn til heltids videnskabeligt personale	250,8	251,7	267,9	300,2	225,0	250,9	
- Løn til deltids videnskabeligt personale	78,6	89,7	81,2	83,3	61,5	66,4	
- Løn til teknisk/ administrativt personale	201,6	211,4	246,6	293,7	221,5	231,9	
- Løn uspecifieret	-0,7	0,0	7,5	10,7	-6,7	0,7	
- Husleje, ejd.skat mv	71,4	81,7	78,6	94,6	91,4	80,6	
- Bygningsdrift og -vedligeholdelse	37,9	41,1	42,3	46,9	35,9	28,6	
- Øvrige driftsudgifter	158,3	170,6	202,4	205,3	142,1	126,7	
- Afskrivninger på bygninger	12,9	13,7	14,5	15,3	4,8	13,1	
- Afskrivninger på anlægsaktiver				5,2	5,9	6,6	
- Finansielle omkostninger	37,5	35,9	36,5	36,5	21,7	21,9	
<b>Driftsresultat (indtægter minus omkostninger)</b>	<b>16,7</b>	<b>62,4</b>	<b>26,6</b>	<b>35,7</b>	<b>14,4</b>	<b>65,2</b>	<b>0,0</b>
<b>Specifikation af ekstern finansiering</b>	<b>68,4</b>	<b>84,1</b>	<b>105,5</b>	<b>110,6</b>	<b>72,8</b>	<b>73,6</b>	
- Statslige fonds- og programmidler	35,8	42,7	59,6	61,0	39,6	41,5	0,0
- EU og andre internationale tilskudsgivere	5,7	11,2	10,9	12,3	7,2	7,3	0,0
- Øvrige tilskudsgivere	26,9	30,2	34,9	37,3	25,9	24,8	0,0
<b>Egenkapital ultimo året</b>	<b>-2,6</b>	<b>109,8</b>	<b>136,4</b>	<b>172,1</b>			<b>172,1</b>

Under taxameterindtægter og andre uddannelses tilskud indgår indtægter fra IT-U i forbindelse med E-business.

# CBS

## REKTORS BERETNING OKTOBER 2010

### INDHOLD

- VÆKSTFORUM PÅ CBS
- BESØG AF CHARLOTTE SAHL-MADSEN
- MEDARBEJDERKONFERENCE
- EQUIS-AKKREDITERING
- DEBATTER MED PARTILEDERE
- ELITEUDDANNELSE I TOP TRE
- EN AF CBS' ÆLDSTE UDDANNELSER ER BLEVET RELANCERET



### VÆKSTFORUM PÅ CBS

9.-10. september afholdt regeringens Vækstforum møde på CBS. Under overskriften "Ny vækst i Danmark - hvad er diagnosen?" skulle deltagerne forsøge at opnå en fælles forståelse af de udfordringer, som Danmark står over for.

Vækstforum består af en række ministre, topfolk fra erhvervslivet og indflydelsesrige forskere. CBS tilbød regeringen at være vært for mødet i Vækstforum, da CBS spiller en central rolle i at uddanne og motivere fremtidens danske spydspidser og iværksættere inden for erhvervslivet.

I forbindelse med mødet havde forskere fra CBS skrevet en publikation, hvor de fra hver deres faglige synsvinkel giver deres bud på, hvordan vi kan skabe vækst. Under mødet holdt CBS' formand og Leadership Team også en times møde med stats-, finans-, udenrigs-, økonomi og erhvervs-, forsknings- og undervisningsministrene, hvor der blev lejlighed til at diskutere, hvordan CBS med udgangspunkt i den nye strategi kan bidrage til vækst i Danmark.

### BESØG AF CHARLOTTE SAHL-MADSEN

Da CBS afholdt medarbejderkonference 30. september, indledtes dagen med et besøg af forskningsminister Charlotte Sahl-Madsen. Her debatterede hun bl.a. økonomiske rammer, entreprenørskab, forskning, TAP/VIP-ratio og læring med ansatte og studerene på CBS.

Herefter blev ministeren vist rundt på CBS og hørte om udvalgte emner inden for forskning og undervisning.



**MEDARBEJDERKONFERENCE**

Medarbejderkonferencen 30. september indeholdt – ud over besøget fra forskningsminister Charlotte Sahl-Madsen – blandt andet en workshop, hvor deltagerne diskuterede den nye strategi og hvordan de selv kan bidrage til at realisere den. Der var også foredrag af en oplægsholder om storytelling og et indlæg ved Leadership Team om den nye strategi.

**EQUIS-AKKREDITERING**

I slutningen af september havde CBS besøg af et bedømmelsesudvalg, som skal vurdere, om CBS fortsat kan være EQUIS-akkrediteret. Bedømmelsesudvalget kom bl.a. forbi Leadership Team, bestyrelse, medarbejdere, corporate partnere, studerende m.fl. EQUIS havde denne gang besluttet at gå i dybden med en enkelt uddannelse – nemlig bacheloruddannelsen i International Business. Resultatet af akkrediteringsbesøget kommer i november.

**ELITEUDDANNELSE I TOP TRE**

Fem år i top tre. Det er resultatet for CEMS Master in International Management (MIM) efter den britiske avis Financial Times har offentliggjort årets ranking inden for kandidatuddannelser med fokus på General Management.

Der er kun én udbyder af uddannelsen i hvert land, og CBS er den danske udbyder. Sidste år strøg uddannelsen ind på en førsteplads på listen i Financial Times. Førerpositionen er i år overladt til den franske business school ESCP Europe i Paris.

**DEBATTER MED PARTILEDERE**

Statsminister Lars Løkke Rasmussen (V) besøgte 7. oktober CBS for at diskutere politik med de studerende. Dette var det første i en serie af debatmøder, hvor de studerende i løbet af de kommende måneder møder de danske partiledere – alle sammen med Danmarks fremtid som det overordnede emne.

Møderne giver de studerende mulighed for at stille spørgsmål til partiernes holdning om alt lige fra SU til boligforhold, finanslov og internationalisering af uddannelser. De næste partiledere, der har meldt deres ankomst er Margrethe Vestager (RV), som besøger CBS den 15. november 2010, og Helle Thorning-Schmidt (S), der kommer forbi den 19. november 2010.

**EN AF CBS' ÆLDSTE UDDANNELSER ER BLEVET RELANCERET**

75 erhvervsfolk har netop haft studiestart og er begyndt på HD 2. del i International Business. Den blev skabt i 1930'erne, men der er stadig masser af liv i den gamle uddannelse. I begyndelsen var fokus Østersøhandel, senere blev det udenrigshandel, og i dag går uddannelsen altså under navnet International Business.

Uddannelsen er netop blevet relanceret som en selvstændig linje og er kommet godt fra start med de 75 ansøgere. I 2009, da den var en del af en kombinationsuddannelse, valgte 30 at følge linjen.

Næsten alle linjer på HD 2. del har oplevet en stigning i ansøgertallet i 2010, og en del af forklaringen på mange af linjerne er et usædvanlig højt optag på HD 1. del i 2008. Deltagerne fra dengang er nu klar til at tage fat på anden del af studiet.

## **10. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger**

Bestyrelsen drøfter i hvilket omfang, der er behov for kommunikation internt eller eksternt - udover referatet - af beslutninger truffet på mødet. Herunder drøftes, hvordan kommunikationen om punkter, der blev behandlet bag lukkede døre, skal ske.

Sekretariatet vil som altid i samarbejde med kommunikationsafdelingen udarbejde en kort orientering om mødets hovedkonklusioner på CBS' intranet snarest efter mødets afholdelse.

## **1. Godkendelse af dagsorden og referater**

Beslutning om lukning af punkter på dette møde er truffet af formanden jf. forretningsordenen.

Dagsordenen indstilles til godkendelse.

Det godkendte referatet fra bestyrelsens møde d. 30. august 2010 fremlægges til godkendelse med henblik på underskrift af bestyrelsens medlemmer på mødet.

Det interne referat af bestyrelsens strategiseminar d. 30. august indgår ikke i mødeprotokollen og skal derfor ikke underskrives.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
1	1.1	Forslag til dagsorden
1	1.2	Bilagsoversigt
1	1.3	Referat CBS bestyrelsesmøde d. 30. august

## **2. Strategi: implementering og status**

Punktet indledes med en generel opdatering på strategien siden bestyrelsens vedtagelse af strategien d. 30. august med særlig fokus på implementering af strategien.

Bilagsmaterialet tilvejebringer et overblik over strategiens initiativer - og afledte initiativer.

Der afrapporteres på udvalgte initiativer med henblik på drøftelse mellem bestyrelsen og direktionen.

**a. Transformational initiative: Launch Business-in-Society Platforms**

Rektor vil præsentere status på dette initiativ med særlig fokus på lanceringen af den første BiS-platform: Creative Enterprise Design.

**b. Transformational initiative: Focus on societal needs in education**

Uddannelsesdekanen vil præsentere status på dette initiativ med særlig fokus på den virksomhedsintegrerede bachelor (den erhvervsparate bachelor).

**c. Transformational initiative: Form strategic alliances**

Rektor vil præsentere status på udviklingen af strategiske allianceer med en asiatisk og nordamerikansk business-skole.

**d. Must do initiative: Invest in ICT/virtual learning capabilities**

På trods af at dette er et såkaldt "Must-do" initiativ vil direktionen præsentere foreløbige tanker og udfordringer på området, da bestyrelsen ved gentagne lejligheder har udtrykt interesse for øget brug af ICT i undervisningen.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
2	2.1	Strategic plan
2	2.2	Strategy Implementation Overview

### **3. CBS' organisation – Transformational initiative: Develop a new academic organization**

Bestyrelsen besluttede på sit møde d. 30. august, at der skulle sættes nye principper for den akademiske organisation på CBS.

Dette vil være en proces der strækker sig over et længere tidsforløb og som i høj grad ansvarsmæssigt vil være placeret hos den nye dekan.

I første omgang betyder det, at "fritstående" centre lægges ind i linjestrukturen (dvs. under institutter), at der ansættes en ny dekan for akademisk udvikling, og at antallet af studienævn reduceres.

Punktet behandles separat fra de øvrige strategiinitiativer, da bestyrelsen her skal træffe beslutning og bilagene indeholder fortrolige oplysninger. Men der henvises i øvrigt til updates 4.1 og 4.5 i bilag 2.2 Strategy Implementation Overview under punkt 2.

#### a. Reorganisering af fritstående centre

Det følger af CBS' vedtægt, at bestyrelsen træffer beslutning om oprettelse og nedlæggelse af institutter og institutlignende centre.

Direktionen har i bilag 3.2 vedlagt indstilling med henblik på bestyrelsens beslutning vedr. de fritstående (institutlignende) centre.

#### b. Ansættelse af ny dekan for akademisk udvikling

Formanden og Rektor vil her give en mundlig orientering om processen mht. ansættelse af ny dekan.

#### c. Reduktion i antallet af studienævn

Uddannelsesdekanen præsenterer status på at reducere antallet af studienævn og – på længere sigt – simplificere uddannelsesstrukturen.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
3.a	3.1	Update: 4.2-4 Bring all research Centres into the line structure or grant departmental status as appropriate and encourage clustering of Departments
3.a	3.2	Academic organisation – Centres - confidential



## **4. CBS' administration – Transformational initiative: Create excellent business support**

Bestyrelsen gav på sit møde d. 30. august fuld opbakning til de foreløbige planer universitetsdirektøren præsenterede vedr. analyse og omorganisering af administrationen og administrative processer på CBS.

Universitetsdirektøren vil under punktet – i fortrolighed – orientere om foreløbige resultater af analyser og sonderinger af administrationen, vurdering af besparelsespotentialer, samt vurderinger af særligt kritiske områder i administrationen, der påkræver umiddelbar oprydning for at kunne løfte kommende opgaver. Universitetsdirektøren vil i den forbindelse knytte nogle kommentarer til det af bestyrelsen vedtagne studieadministrative IT-program.

Punktet behandles særskilt fra de øvrige strategiske initiativer, da der vil blive præsenteret fortrolige oplysninger.

Der er ingen yderligere bilag til punktet udover update 5.1 som findes i bilag 2.2 Strategy Implementation Overview. Dog vil der inden mødet blive fremsendt fortrolige plancher som vil blive gennemgået på mødet.

## **5. CBS' økonomi**

### a. Budgetopfølgning Q3

Bestyrelsen præsenteres fast for kvartalsvise budgetopfølgninger. Sidste budgetopfølgning der blev præsenteret for bestyrelsen var opfølgningen på første kvartal (Q1) 2010 i forbindelse med mødet d. 18. juni.

Budgetopfølgningen Q2 – som ikke er blevet præsenteret for bestyrelsen – vil på mødetidspunkt være næsten 4 måneder gammel. Derfor vil bestyrelsen på mødet blive præsenteret for budgetopfølgningen på Q3, der har skæringsdato 1. oktober og derfor på udsendelsestidspunktet for bestyrelsesmaterialet endnu ikke er færdigbehandlet.

Budgetopfølgningen for Q3 vil derfor først blive omdelt på mødet.

Det indstilles at bestyrelsen tager budgetopfølgningen til efterretning.

### b. Budgetperspektiver 2011-2013

Direktionen har lovet at præsentere bestyrelsen for en 3-årig budgetoversigt. Bestyrelsen har efterlyst oversigt over de økonomiske rammer for strategiens initiativer.

Budgetoversigten 2011-13, der fremlægges til bestyrelsens orientering, indeholder derfor;

- Budget 2011-13 (3-årig budgetoversigt)
- Strategi budget
- En base-line for hhv. løn- og driftsudgifter samt årværk, som vil udgøre et af udgangspunkterne for evaluering af strategien

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
5	5.1	Budgetoversigt 2011-13

## **6. Valg af revisor for 2011**

Som fastlagt i aftalen mellem VTU og rigsrevisionen ("§9-aftalen") træffer bestyrelsen beslutning om antagelse af institutionsrevisor.

Det indstilles, at samarbejdet med Ernst & Young fortsættes med henblik på revision af årsregnskab 2011 jf indstillingen i bilag 6.1.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
6	6.1	Indstilling: Valg af leverandør af revisionsydelser i regnskabsåret 2011

## **7. Årsrapport 2010**

På baggrund af bestyrelsens kommentarer vedr. proces og indhold for årsrapport 2009 indstilles det, at den overordnede struktur for årsrapporten fastholdes, dog vil afsnittet "perspektiv" (tabeller med forventninger 2010, opnået 2010 og forventninger 2011) blive drastisk forenklet således at det indeholder ganske få opfølgningsmål.

Bestyrelsen bedes endvidere tage stilling til, hvilke temaer, der ønskes særskilt behandlet i ledelsens beretning (kapitel 3 i årsrapporten) jf. "bruttolisten" i vedlagte bilag.

<b>Pkt.</b>	<b>Bilag</b>	<b>Bilagstitel</b>
7	7.1	Årsrapport 2009

## **8. Bestyrelsens forretningsorden**

Bestyrelsens forretningsorden skal gennemgås årligt.  
Formanden har foreslægt ændringer til forretningsordenen,  
direktionen er enige i de foreslæde ændringer.

Direktionens forretningsorden vil blive revideret efter  
ansættelsen af den nye dekan – og forelagt bestyrelsen.

Det indstilles at bestyrelsen godkender den reviderede  
forretningsorden.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
8	8.1	Udkast Forretningsorden for bestyrelsen ved Copenhagen Business School - Handelshøjskolen i København
8	8.2	Udkast Forretningsorden for bestyrelsen ved Copenhagen Business School - Handelshøjskolen i København (version med synlige rettelser og kommentarer)

## **9. Meddelelser fra formand og direktion, samt evt.**

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

Udover det fremlagte skriftlige materiale vil rektor mundtlig orientere om status på CBS-SIMI Executive fusionen og de pågående finanslovsforhandlinger.

Formanden vil mundtligt orientere om verserende og afsluttede aktindsigtssager, henvendelse fra Rigsrevisionen om lønudbetalinger, samt dialog mellem formændene og ministeren om eventuelle ændringer i proceduren for udpegelse af eksterne medlemmer i forbindelse med den kommende revision af universitetsloven.

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

<b>Pkt.</b>	<b>Bilag</b>	<b>Bilagstittel</b>
9.a	9.1	CBS Ledelsesinformation – oktober 2010
9.b	9.2	Opfølgning på nøgletal – oktober 2010
9.c	9.3	Rektors beretning til bestyrelsen – oktober 2010