Forslag til dagsorden – B2 12. april

030412

1.	**Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning**	
2. a. b. c.	**Årsrapport 2011 og revision – beslutning** Regnskab og Årsrapport 2011 Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision	E&Y samt rigsrevisionen deltager
3. a.	**Udviklingskontrakt 2012-2014 – beslutning** Vedtagelse af CBS' udviklingskontrakt 2012-2014 (forhandlingsoplæg)	
4. a. b. c. d.	**Økonomi og Campus – drøftelse/beslutning** Opdateret investeringsplan Campus: udvidelse af campus på kort sigt (fortroligt) Campus: status på porcelænshaven (fortroligt) Økonomi: forvaltning af likviditet og låneporteføljе	Fortrolige bilag offentliggøres ikke
5. a.	**Samarbejde med Symbion – beslutning** Beslutning vedr. samarbejdsaftale med Symbion (fortroligt)	Fortrolige bilag offentliggøres ikke
6. a.	**Uddannelser – orientering/beslutning** Nye uddannelser 2013 til ACE	
7. a.	**Årsplan for bestyrelsen – drøftelse** Drøftelse af årsplan for bestyrelsen 2012	
8. a. b. c. d. e. f. g. f.	**Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt** Vedtægter, status, herunder forretningsorden Ledelsesinformation, april 2012 Kvote 2 optag 2012 Nyt fra Danske Universiteter Orientering om tilsynsmøde 2012 Orientering om Rigsrevisionens undersøgelse vedr. timeloft for DVIP Fremtidens akkrediteringssystem Evt.	
9.	**Kommunikation af bestyrelsens beslutninger – beslutning**	

Bilagsoversigt

030412

1.1	Forslag til dagsorden
1.2	Bilagsoversigt
1.3	Referat CBS bestyrelsesmøde d. 11. januar 2012
1.4	Referat CBS bestyrelsesmøde 3. februar 2012
1.5	Referat CBS bestyrelsesmøde 22. marts 2012
1.6	Opfølgning på bestyrelsens møder
2.1	Årsrapport 2011
2.2	Årets resultat og metode for formålsfordeling
2.3	Revisionsprotokollat, Ernst & Young
2.4	Erklæring og revisionsberetning om revision af Handelshøjskolen i Københavns (CBS) årsrapport 2011
2.5	Rapport om den løbende årsrevision ved Handelshøjskolen i København (CBS)
3.1	Direktionens forslag til indikatorer til den kommende udviklingskontrakt 2012 – 2014, inkl. tilgængelige historiske data
3.2	Notat fra møde mellem Formandskollegiet og uddannelsesminister Morten Østergaard den 22. marts 2012
4.1	Ændringer til investeringsplan ift. december-versionen, samt fuld investeringsplan 2012-2015 (opdateret april 2012)
4.2	Kort sigt - lejemål til undervisning (fortroligt)
4.3	Status vedr. CBS' fortsatte engagement i Porcelænshaven (fortroligt)
4.4	Strategi for CBS' anbringelse af overskydende likviditet
4.5	Oplæg vedr. lånefinansiering af CBS´ ejendomme
5.1	CBS' engagement i Symbion A/S (fortroligt)
5.2	Aftale om samarbejde mellem Copenhagen Business School (CBS) og Symbion A/S
6.1	Nye uddannelser 2013
7.1	Årsplan for bestyrelsen
8.1	Ledelsesinformation, april 2012
8.2	Status på ansøgninger til CBS' bachelor (kvote 2) og kandidat uddannelser 2012
8.3	Nyt fra Danske Universiteter
9	Ingen bilag

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

Bestyrelsen

10. februar 2012

AJP

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

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 11. januar 2012

Til stede:
Formand Peter Schütze, næstformand Peter Gorm Hansen, Klaus Holse Andersen, Eva Berneke, Patrick Gram, Kristian Kreiner, Christian Refshauge og Mads Svaneklink.

Deltagelse pr. telefon: Lisbet Thyge Frandsen

Afbud: Jens Frøslev Christensen, Karsten Dybvad.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

1. Udpegelse af nyt eksternt medlem - beslutning
Efter drøftelse af de nominerede profiler og hvorledes de kunne komplementere bestyrelsen, besluttede bestyrelsen at udpege adm. direktør for Norges forskningsråd Arvid Hallén som nyt medlem af CBS' bestyrelse.

2. Udpegelse af næstformand – beslutning
Bestyrelsen udpegede Eva Berneke som ny næstformand for CBS' bestyrelse. For at sikre, at formand og næstformand ikke udtræder af bestyrelsen samtidigt, besluttede bestyrelsen at udnævne Eva Berneke for en 2-årig periode.

Bestyrelsen

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 3. februar 2012

10. februar 2012

AJP

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

Til stede:
Bestyrelsen: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Klaus Holse Andersen, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, David Lando, Jakob Ravn, Christian Refshauge, Morten Thanning Vendelø og Mads Svaneklink.

Afbud: Arvid Hallén.

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

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Øvrige deltagere: Institutleder Peter Lotz deltog i pkt. 2.

1. Godkendelse af dagsorden og referat - beslutning
Formanden indledte mødet med at byde velkommen til de nye medlemmer.

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

Bestyrelsen underskrev referat af mødet d. 15. december.

2. Vedtægt 2012 – beslutning
Formanden bød velkommen til Peter Lotz, formand for bestyrelsens arbejdsgruppe vedr. vedtægter.

Peter Lotz redegjorde for baggrunden for den seneste revision af universitetsloven, herunder dilemmaet med, at vedtægterne skal sikre, at der sker medbestemmelse og medinddragelse, uden at den enstrengede ledelsesstruktur kompromitteres.

Bestyrelsen takkede Peter Lotz og arbejdsgruppen for et godt og velgennemarbejdet vedtægtsforslag. Bestyrelsen udtrykte fuld opbakning til intentionerne i vedtægtsforslaget.

Generelt fandt bestyrelsen, at detaljeringsgraden enkelte steder i vedtægts-forslaget gik for langt og henviste derfor til, at en række emner i vedtægten med fordel kunne behandles i forretningsordener og det kommende kodeks for god ledelse. Bestyrelsen var således tilbageholdende med, at introducere for mange led i CBS' beslutningsprocesser, men fremhævede samtidig vigtigheden af, at de respektive organer på CBS løbende dokumenterer og evaluerer deres faktiske beslutninger, således at erfaringerne herfra kan anvendes til guidning af fremtidige beslutningsprocesser. Dette kom blandt andet til udtryk i bestyrel-sens drøftelser om godkendelse af principper for stillingsopslag, indførelse af institutfora og oprettelse yderligere udvalg i vedtægterne.

Bestyrelsen fandt også, som en generel betragtning, at medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i bund og grund handler om god ledelse, og ønskede derfor, at det kommende kodeks for god ledelse også skulle indeholde beskrivelser af, hvorledes rektor og øvrige ledere skal inddrage medarbejdere og studerende i ledelsen af CBS.

Endelig fandt bestyrelsen, at vedtægtsforslaget med fordel i højere grad kunne tydeliggøre medinddragelse af de studerende.

Blandt andet på baggrund af ovenstående generelle betragtninger besluttede bestyrelsen en række ændringer i vedtægtsforslaget, herunder:

- Det skal tydeliggøres, at det af rektor fastsatte kodeks for god ledelse også skal omhandle, hvorledes der sker medinddragelse.
- Akademisk Råd skal som kollegialt organ på institutionsniveau også udtale sig til rektor om kvaliteten i den samlede uddannelsesporteføl je. Dette vil efter bestyrelsens opfattelse styrke rådets rådgivende rolle vedr. centrale akademiske spørgsmål.
- I stedet for at godkende principper for stillingsopslag (VIP) skal Akademisk Råd evaluere foretagne stillingsbesættelser, fx to gange årligt. Evalueringen skal ikke blot forholde sig til, hvorledes stillingsopslag har været formuleret, men skal også vurdere rekruttering ud fra andre kriterier (interne/eksterne ansættelser, stillingskategorier, udenlandske/danske, køn etc.). Akademisk Råds evaluering skal være vejledende for fremtidige stillingsbesættelser. Akademisk Råd kan vælge at specificere dette i et årshjul eller i rådets forretningsorden.
- Bestemmelsen om, at Akademisk Råd skal orienteres om dagsordener for bestyrelsesmøder er overflødig i vedtægten, da det følger af åbenheden om bestyrelsens arbejde, og de emner Akademisk Råd i øvrigt skal beskæftige sig med. Akademisk Råd kan vælge at overføre bestemmelsen til sin forretningsorden.
- Bestemmelsen om medarbejderforsamling og/eller institutfora på institutter udgår. I stedet fastsættes det i vedtægten, at "Institutlederen har pligt til at inddrage medarbejderne om spørgsmål af central betydning for instituttets udvikling og drift", samt herefter en bestemmelse om, at der på instituttet skal etableres en fast organisatorisk samarbejdsform (fx udvalg, fora, forsamling, komite e.l.) og at de nærmere bestemmelser om etablering og sammensætning

mv. fastsættes i en forretningsorden for instituttet. Rektor påtog sig at få udarbejdet et paradigme for institutforretningsorden. Bestyrelsen fandt, at det oprindelige forslag var for detaljeret, og dermed potentielt kunne virke begrænsende for, at det enkelte institut kunne etablere løsninger, der var tilpasset instituttets situation.

- Bestemmelsen om, at der skal nedsættes udvalg med udtaleret om forlængelse af åremålsstillinger for dekaner, biblioteksdirektør og institutledere udgår, da den dermed øgede usikkerhed om forlængelse af en tidsbegrænset ansættelse potentielt kan føre til fastholdelsesproblemer for CBS.

Derudover besluttede bestyrelsen en række mindre ændringer i vedtægts-forslaget.

Rektor fortalte, at der tilsyneladende var fundet en løsning med styrelsen på, hvorledes CBS i vedtægten fremover kunne betegnes som "Copenhagen Business School – Handelshøjskolen".

Bestyrelsen bad direktionen og arbejdsgruppen, om at foretage de på mødet besluttede rettelser i vedtægtsforslaget, hvorefter det endelige vedtægtsforsalg, inden fremsendelse til ministeren, godkendes i bestyrelsen ved skriftlig høring.

Bestyrelsen besluttede derudover, at give bestyrelsens formandskab mandat til – i samråd med rektor – at foretage mindre rettelser i vedtægtsforslaget i for-bindelse med godkendelses- og forhandlingsproces med ministeriet.

3. Campus – orientering
Bestyrelsen tog det udsendte notat til efterretning.

Formanden lukkede kortvarigt mødet for at give en fortrolig orientering til bestyrelsen.

4. Institutdannelse – beslutning
Bestyrelsen godkendte oprettelsen af det nye institut: Department of International Business Communication.

Direktionen vil herefter hurtigst muligt opslå stillingen som institutleder.

5. Udviklingskontrakt 2012-2014 - drøftelse
Rektor indledte med at præsentere den foreslåede proces for udarbejdelse af den nye udviklingskontrakt og de principper, der skal være vejledende for udarbejdelsen af målene.

Bestyrelsen tilsluttede sig principperne og procesforslaget og understregede, at den lægger stor vægt på den kommende udviklingskontrakt. Bestyrelsen håber derfor, at organisationen i løbet af processen vil bidrage aktivt og engageret til udarbejdelsen af kontrakten, og efterfølgende vil tage ejerskab i forhold til at imødekomme kontraktens mål.

Bestyrelsen bemærkede, at der med ministerens udmeldte mål efterhånden fra politisk hold var et tydeligt fokus på uddannelse i forbindelse med universiteterne. I den forbindelse meddelte rektor, at han overvejede at iværksætte et CBS-projekt om metode til at vurdere de videregående uddannelsers værdi for samfundet.

Bestyrelsen fandt, at de i oplægget foreslåede selvvalgte måltemaer var et godt udgangspunkt, men bestyrelsen ønskede til deres midtvejsmøde også at se alternativer til de tre valgte temaer i oplægget til bestyrelsen.

Bestyrelsen drøftede konkrete forslag til indikatorer for såvel pligtige som selvvalgte mål som den bad direktionen overveje, hvorvidt de kunne udmøntes i udviklingskontrakten.

Bestyrelsen aftalte at afholde midtvejsmøde om udviklingskontrakten d. 22. marts.

6. Årsrapport 2011 – drøftelse
Bestyrelsen drøftede den udsendte skitse til beretningsdelen for årsrapport 2011 og gav sine umiddelbare kommentarer til det fremsendte.

Den endelige årsrapport fremlægges til godkendelse og underskrift på bestyrelsens møde d.12. april.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt
Bestyrelsen tog de udsendte papirer til efterretning, idet den noterede sig, at Rigsrevisionens rapport om CBS' forvaltning af private tilskudsfinansierede forskningsmidler, konstaterede at CBS' forvaltning af området var tilfredsstillende.

8. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger
Bestyrelsen bad bestyrelsens sekretær om i samarbejde med kommunikationsafdelingen at udarbejde en kort intern orientering om hovedkonklusioner fra dagens møde.

Kommende møder:
Torsdag d. 22. marts 2012 kl. 14-15 (midtvejsmøde udviklingskontrakt)
Torsdag d. 12. april 2012 kl. 13-17
Mandag d. 11. juni 2012 kl. 13-17
Fredag d. 24. august 2012 kl. 13-17 (tentativt, om nødvendigt)
Seminar: d. 11.-12. oktober 2012 fra frokost til frokost.
Torsdag d. 20. december 2012 kl. 13-17

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

Bestyrelsen

1. april 2012

AJP

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

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 22. marts 2012

Til stede:
Formand Peter Schütze, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, David Lando, Jakob Ravn, Christian Refshauge, Mads Svaneklink og Morten Thanning Vendelø.

Deltagelse pr. telefon: næstformand Eva Berneke, Klaus Holse Andersen, Arvid Hallén.

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

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Øvrige deltagere: Chef for forretningsudvikling Camilla Schreiner Andersen.

1. Midtvejsstatus CBS' udviklingskontrakt 2012-2014 - drøftelse
Bestyrelsen mødtes for at drøfte de indikatorer til CBS' udviklingskontrakt 2012-2014 som forinden havde været drøftet i organisationen.

Bestyrelsen blev forelagt en bruttoliste som direktionen bad bestyrelsen kommentere og prioritere.

Bestyrelsen prioriterede blandt de fremlagte indikatorer og bad direktionen udarbejde et endeligt forslag til CBS' udviklingskontrakt 2012-2014 med henblik på vedtagelse på bestyrelsens møde d. 12. april 2012.

Opfølgning på bestyrelsens møder 7.februar 2012

Møde	Emne	Bestilling	Status/bemærkning
B1 2011	Fastlærerdækning	Målsætninger for fastlærerdkningen på CBS uddannelser - VIP/DVIP ratio. Under hensyntagen til differentierede undervisningsformer på studierne, og fagenes karakter. (Husk evt. på IL's mulighed for at skrue op og ned for forskningsprocenten)	Evt. seminar. Afventer undersøgelse fraf Rigsrevisionen.
B1 2011	HD området	Uddannelsesdekanen har karakteriseret HD-området som særligt problematisk (ift. fastlærerdækning). Denne karakteristisk bør belyses og uddybbes for bestyrelsen.	Evt. seminar
EO april	Aftagerpaneler	Hvordan er det på CBS i dag? Lever vi op til §13a?	Afventer
EO april	Aftagerpaneler	Hurtigst muligt – aftageranalyse – hvem aftager vores studerende, hvor går vores studerende hen? (groft billede, har vi noget allerede?) Til brug for rekruttering af nyt medlem, samt sammensætning af aftagerpaneler	Afventer CBS er pt. i gang med en dimmitendanalyse sammen med Danmarks Statistik og 3 andre uni., der analyserer 5 dimmitend-årgange. Bestyrelsen får reslutatet når det foreligger
Formandskab	Betyrelsens arbejde	Online arkiv m. mødemateriale mm.	Implementeres i løbet af efteråret
B3 2011	Strategi	Forslag til 3. BiS platform: skal være CBS unik	Proces igangsat på CBS
B SEM	Uddannelse	Uddannelsesredgørelse - med executive området, præsenteres årligt for bestyrelsen	Seminar 2012
B SEM	Forskning	Forskningsredegørelse - med formidlingsområdet, præsenteres årligt for bestyrelsen	Seminar 2012
B SEM	WCRE	Midterm evaluering til orientering i B.	B3, juni 2012

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

ÅRSRAPPORT 2011

PRODUKTION: OFFICE OF EXTERNAL AFFAIRS, FOTO: TAO LYTZEN FOR CBS, DESIGN: GRAFISK RÅDGIVNING

Copenhagen Business School

INDHOLD

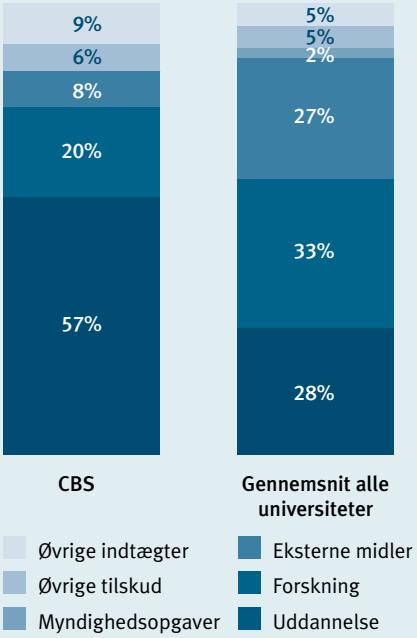
1. Virksomhedsprofil 2
2. Ledelsens beretning 4
2.1 Generel 4
International akkreditering og ranking 8
2.3 Uddannelse 9
EngAGE - det erhvervsrettede bachelorforløb . . . 9
Ansøgere og internationalisering 9
Satsning på informations- og kommunikationsteknologi (IKT) 10
Taxametertilskud 11
Oversigt over uddannelser 12
2.2 Forskning 13
Grundforskningsfondscenter 13
Kvalitetssikring 13
Rekruttering af videnskabelige medarbejdere . . 13
Ekstern finansiering af forskning 14
Flere forskningsbevillinger fra EU 14
Forskeruddannelse 15
Global kompetenceudvikling 15
Oversigt over institutter 16
2.4 Administration 17
Årets resultat 17
Administrativ reorganisering 17
Analyse af studieadministrationen 17
Boliger til studerende og gæsteforskere. 18
Campus 18
2.5 Formidling. 19
Medietræning 19
Priser for forskning, undervisning og formidling 19
3. University governance 20
4. Påtegninger 23
5. Regnskab. 25
6. Bilag: Endelig afrapportering af udviklingskontrakt 37

VIRKSOMHEDSPROFIL

Copenhagen Business School – Handelshøjskolen (CBS) er en selvejende institution med Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser som ressortministerium.

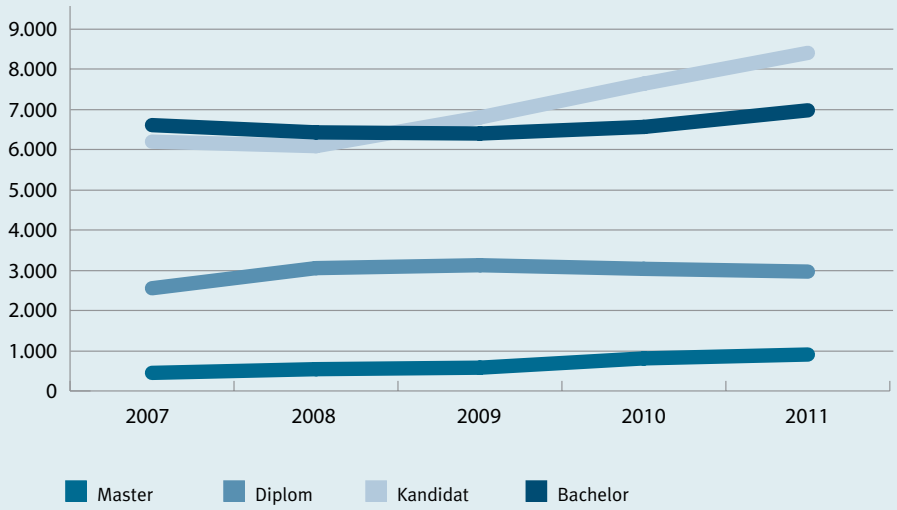
En unik mangfoldighed kendetegner CBS. Undervisning og forskning sker inden for de klassiske ledelsesfag som finansiering, økonomi, regnskab, produktion, markedsføring, strategisk ledelse og organisation. Men også fag, der placerer 'business' i en bredere social, politisk og kulturel kontekst er en væsentlig del af uddannelses- og forskningsporteføljen. CBS forener disse fag - dog altid med et erhvervsorienteret fokus og en forpligtelse om forskningsbaseret uddannelse.

INDTÆGTSKILDER



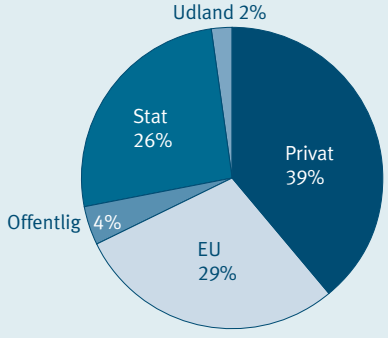
Der er høj efterspørgsel på CBS' uddannelse og forskning både nationalt og internationalt. Da en betydelig del af indkomsten kommer fra undervisningssiden, og da taxametertilskuddet er relativt lavt, vil CBS fremover arbejde aktivt på at realisere udviklingspotentialet.

UDVIKLINGEN I ANTALLET AF STUDERENDE FORDELT PÅ UDDANNELSESNIVEAU



CBS har siden 2006 oplevet en massiv vækst i antallet af studerende. Væksten skyldes primært en betydelig stigning i antallet af kandidatstuderende. Der optages flere studerende med en bachelorgrad fra andre både danske og udenlandske universiteter og business schools, hvilket er en unik situation for et dansk universitet.

BEVILLINGSTILSAGN TIL FORSKNINGSPROJEKTER I 2011



Cirka en tredjedel af CBS' registrerede bevillingstilsagn vedrører projekter støttet af EU. Det afspejler en høj succesrate, da det gennem kvalitetssikring er lykkedes at styrke kvaliteten af de indsendte ansøgninger. Bevillingstilsagn fra Danmarks Grundforskningsfond på 48 mio. kr. medregnes ikke før kontrakten er underskrevet.

FACTS & FIGURES

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Antal studerende (bestand)						
Bachelor *	6.209	6.602	6.425	6.401	6.560	6.973
Kandidat	5.861	6.194	6.083	6.761	7.635	8.400
Diplom	2.585	2.552	3.052	3.163	3.034	2.986
Executive	393	440	541	675	809	905
Antal CBS-studerende på udlandsophold	771	790	920	1.000	1.165	1.288
Antal udenlandske studerende (dagudd.)	1.336	1.534	1.626	1.903	2.415	2.942
Antal ph.d.-studerende	174	168	189	192	202	210
Antal medarbejdere (headcount)**		1.897	1.960	2.330	2.385	2.380
VIP (videnskabeligt personale)	-	500	530	566	594	614
DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	-	853	798	20	797	792
TAP (teknisk og administrativt personale)	549	544	632	662	628	617
Studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	297	329	362	403	366	357
Antal udenlandske forskere (ikke fastansatte)	44	50	75	69	85	73
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS***	20	21	25	26	68	78
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler	360	361	367	390	329	335
Antal corporate partnere	19	24	23	23	20	20

* Bestanden er eksklusiv japansk propædeutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse).
** Bemærk at summen af VIP, DVIP og TAP kan værre større end den anførte total. Dette skyldes, at nogle medarbejdere både tæller som TAP og VIP.
*** Stigningen i antallet af udenlandske forskere ansat på CBS i 2010 skyldes dels, at man i de foregående år ikke har medtaget professorer med særlige opgaver som fastansatte, og dels, at der er blevet ansat flere udenlandske lektorer og professorer i 2010. Disse to faktorer medfører den markante stigning på over 50 %.

LEDELSESBERETNING - GENEREL

ÅRETS RESULTAT

Forbruget i 2011 var væsentligt lavere end budgetteret. CBS er derfor kommet ud af 2011 med et overskud på ca. 115 mio. kr. Resultatet er markant højere end det budgetterede overskud på 21 mio. kr. Årsagen til det lavere forbrug skal først og fremmest findes i den manglende rekruttering af videnskabelige medarbejdere.

Året har båret præg af, at bestyrelsen i marts valgte at afslutte samarbejdet med rektor Johan Roos efter at have konstateret, at rektor havde mistet sin autoritet internt i organisationen, og at det derfor ikke var muligt for rektor at fortsætte sin ledelse. Bestyrelsesformand Anders Knutsen valgte d. 1. april at stoppe som formand for at skabe ro om CBS' ledelsessituation.

Uroen har betydet, at en række projekter er sat på hold. Det har først sent stået klart hvilket behov, der har været for konkrete forskerprofiler. Rekrutteringen er dermed blevet sat i gang sent, og det har derfor ikke været muligt at afslutte det ønskede antal rekrutteringer inden årets udgang. Samtidig har det, på visse områder, været vanskeligt at tiltrække kvalificerede lærerkræfter. For eksempel er det vanskeligt at tiltrække lærerkræfter inden for regnskab og revision på grund af lønningerne i branchen.

INVESTERING I FREMTIDEN

Som statsfinansieret institution skal CBS kun have en egenkapital, der gør det muligt at tilpasse sig udsving i bevillingerne. Derfor er der taget initiativ til en ny fireårig investeringsplan, der skal fungere som et styringsinstrument. Planen fokuserer især på det, der har vist sig at være udfordringen i 2011 – rekrutteringen af det videnskabelige personale, som driver udviklingen af forsknings- og uddannelsesmiljøet.
For at understøtte væksten i forsknings- og uddannelsesaktiviteterne er det nødvendigt løbende at investere i campus, hvilket også er en del af investeringsplanen.

> For at understøtte væksten i uddannelses- og forskningsaktiviteterne er det nødvendigt løbende at investere i campus.

Forventningen om et øget aktivitetsniveau baserer sig på en række forudsætninger. Blandt andet forudsættes en moderat vækst i studenteroptaget på 4 % årligt. Det forudsættes også, at CBS fortsat vil modtage midler svarende til globaliseringspuljen, dog i et mindre omfang.

I planen er det indarbejdet, at CBS har muligheder for at tilpasse sig et lavere indtægtsniveau, selvom der sættes gang i en ambitiøs investeringsplan.

BUSINESS IN SOCIETY-PLATFORME

I den reviderede strategi er Business in Society-platformene et væsentligt element, der forpligter CBS til at levere viden om store erhvervs- og samfundsmæssige udfordringer. Det skal ske gennem et samarbejde med blandt andre topforskere, studerende, ledere og politiske beslutningstagere.

> CBS har en særlig forpligtelse til at producere forskningsbaseret viden til samfundet.

I 2011 blev to platforme sat i gang inden for henholdsvis bæredygtighed (Sustainability Platform) og offentligt-privat samspil (Public Private Platform). De skal undersøge samfundsmæssige udfordringer på tværs af akademiske grænser. Samtidig skal de sikre, at de studerende opnår viden inden for disse områder, og at CBS' dimittender har adgang til regional og global forskningsbaseret viden inden for de pågældende områder.

Platformene skal ligeledes være med til at opfylde CBS' særlige forpligtelse til at producere forskningsbaseret viden til samfundet.

Mange politiske, markedsmæssige, sociale og kulturelle udfordringer kan ikke længere løses af den offentlige eller private sektor alene. Der er derfor et øget fokus på samarbejde mellem de to sektorer, og platformen inden for offentligt-privat samspil skal fungere som et videncenter, hvor erhvervsledere, politikere, forskere og borgere kan hente viden og udveksle synspunkter.

Ligeledes er bæredygtighed en af de store udfordringer i et moderne samfund. Begrebet spænder over blandt andet klimaforandringer og virksomhedernes manglende sociale ansvar. Formålet med platformen inden for bæredygtighed er via forskning, uddannelse og udadrettede aktiviteter at stille spørgsmål til, hvordan samspillet mellem de miljømæssige, sociale og økonomiske aktiviteter påvirkes af og påvirker erhvervslivet.

Der blev taget initiativ til den første platform, Creative Enterprise Design, i 2010, men den blev ikke realiseret. I 2011 besluttede CBS derfor, at aktiviteterne inden for designområdet fortsætter, dog ikke som Business in Society-platform.

EXECUTIVE MBA

CBS har i 20 år udbudt en Executive MBA til erfarne ledere fra erhvervslivet. I 2011 er uddannelsen blevet fagligt fornyet for at imødekomme kravene til erhvervsledere i et dynamisk, internationalt miljø. Det er sket på baggrund af en tæt dialog med tidligere deltagere og dansk erhvervsliv, og det betyder bl.a., at CSR, innovation og entrepreneurship nu indgår stærkere i Executive MBA. Det nationale akkrediteringsråd godkendte uddannelsen i 2011. De første deltagere begynder i september 2012. Professor Jesper Rangvid fra Institut for Finansiering er studieleder.

INTERNATIONALT KVALITETSSTEMPEL

I sommeren kulminerede en fire år lang proces. Det lykkedes at opnå den amerikanske AACSB-akkreditering, og dermed også den såkaldte 'Triple Crown'. Foruden AACSB dækker den over den europæiske EQUIS- og den britiske AMBA-akkreditering. Undervejs er strategi samt kvaliteten af forskere, undervisere og uddannelser blevet vurderet af den amerikanske organisation The Association to Advance Collegiate Schools of Business. AACSB er et stærkt kort at have på hånden, når CBS skal tiltrække udenlandske forskere, undervisere og studerende. Samtidig er akkrediteringen en fordel for dimittender, der vil skabe en international karriere. Det amerikanske kvalitetsstempel er især afgørende i USA og i Asien.
I Norden er det kun CBS og Aalto University i Finland, der har alle tre akkrediteringer.

Fortsættes side 5 »

Fortsat fra side 4 »

SAUDER SCHOOL OF BUSINESS

CBS har indgået strategisk partnerskab med Sauder School of Business ved University of British Columbia. Formålet er at styrke samarbejdet inden for forskning, uddannelsesforløb, udvekslingsaftaler for studerende og undervisere samt andre videnskabelige aktiviteter. Aftalen fremmer desuden CBS' omdømme internationalt.

> AACSB er et stærkt kort at have på hånden, når CBS skal tiltrække udenlandske forskere, undervisere og studerende.

Som det første initiativ besøgte en gruppe alumner og studerende fra Sauders Health Care Executive MBA-uddannelse CBS i løbet af sommeren. De deltog i forelæsninger og hentede viden om blandt andet ledelsesformer og politikker inden for det danske sundhedssystem, som står over for mange af de samme udfordringer som sundhedssystemet i British Columbia gør. Hvis partnerskabet skal have den ønskede effekt, kræver det investeringer fra begge sider, hvorfor både CBS og Sauder School of Business har kickstartet partnerskabet med en investering på 200.000 dollars. Beløbet skal bruges til forsknings- og undervisningsinitiativer, blandt andet rejseaktiviteter og studiebesøg.

ALLIANCE SKAL STYRKE DANSK VÆKST

Sammen med Danmarks Tekniske Universitet og Københavns Universitet har CBS skabt alliancen 'Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab' (CIEL). CIEL blev indviet i september og skal fremme de studerendes evner og lyst til at omsætte deres faglighed til entreprenante tiltag, der skaber værdi i samfundet. Alliancen skal sikre de bedste samarbejdsmuligheder for studerende og forskere på tværs af universiteterne, både mellem hinanden og med virksomheder. Det kan ske gennem matchmaking, projekter, kurser og programmer. I 2011 blev der sat gang i de første pilotforsøg med undervisning i entrepreneurskab på adjunktuddannelsen. Et andet eksempel på samarbejde er kandidatuddannelsen i bioentrepreneurskab, som blev godkendt af det nationale akkrediteringsråd i 2011. Uddannelsen er skabt i samarbejde mellem CBS, DTU Systembiologi og Det Biovidenskabelige Fakultet på KU. Den kombinerer bioteknologi med entrepreneurskab og optager de første studerende i sommeren 2012.

FORVENTNINGER TIL 2012

CBS budgetterer med et overskud i 2012. Det skyldes ikke et ønske om at øge egenkapitalen, men er en realistisk vurdering af hvor mange uddannelses- og forskningsaktiviteter, der kan gennemføres med det nuværende niveau af fastansatte VIP og tilgængelige undervisningslokaler.

CBS befinder sig i en styringsmæssigt paradoksal situation. På den ene side ønskes det at øge omfanget af uddannelses- og forskningsaktiviteter, hvilket erfaringsmæssigt har en relativ lang indfasningshorisont. På den anden side må CBS i sin langsigtede planlægning tage højde for, at de generelle bevillinger til sektoren efter 2013 kan falde givet den offentlige sektors generelle økonomiske situation.

Fokus i 2012 vil derfor være på udmøntningen af den fireårige investeringsplan, der netop forsøger at balancere ovenstående hensyn samtidig med, at den adresserer CBS' afgørende kapacitetsudfordringer – antallet af fastansatte VIP og antallet af egnede undervisningslokaler.
Konkret forventer CBS at øge antallet af fastansatte VIP i løbet af de næste tre år. Det skal ske for at styrke forskningen, give flere undervisningstimer på nogle af kandidatuddannelserne og mere forskningsbaseret undervisning. Det er en relativ langstrakt proces at rekruttere VIP, da der skal ske en nøje matchning af undervisningsbehov og det kvalitative løft, de nye VIP skal tilføre.

> Fokus i 2012 vil derfor bl.a. være på udmøntningen af den fireårige investeringsplan.

For at CBS skal kunne medvirke til at løfte regeringens målsætning om, at 25 % af en ungdomsårgang skal have en lang videregående uddannelse, er det afgørende med flere fastansatte VIP, så undervisningens kvalitet ikke kompromitteres af øget optag af studerende.
Men det er naturligvis lige så afgørende, at CBS kan huse et øget antal studerende. Derfor forventer CBS i 2012 at indgå aftaler om brug af egnede ekstra undervisningslokaler uden for den eksisterende campus.

For så vidt angår den faglige udvikling, forventer CBS i 2012 som følge af strategien, at etablere en tredje Business in Society-platform, der skal være med til at levere viden om større erhvervs- og samfundsmæssige udfordringer.

CBS forventer ligeledes at indsende 3-4 nye uddannelser til akkreditering i akkrediteringsinstitutionen ACE. Udviklingen af nye uddannelser er afgørende for, at CBS kan optage flere studerende, da et øget optag på eksisterende uddannelser vil medføre større holdstørrelser, hvilket ikke er en retning, CBS ønsker at forfølge.
CBS vil i 2012 fortsat arbejde med at supplere undervisningen med IKT-baserede initiativer, der kan styrke læringen og uddannelsernes kvalitet.
Samtidig vil der fortsat være fokus på at øge kvaliteten af økonomistyring og administrativ service til studerende og ansatte.

NY REKTOR PR. 1 JANUAR 2012

Nyt foto af
Per Holten-Andersen indsættes.

Den 1. januar 2012 tiltrådte Per Holten-Andersen som rektor. Han kommer fra en stilling som dekan for LIFE - Det Biovidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet.

Fortsat fra side 5 »

HOVED- OG NØGLETAL

Nr.		2009	2010	2011
	Indtægter (mio. kr.)			
1	Uddannelse	626	685	735
2	Forskning	232	239	250
3	Eksterne midler	117	99	110
4	Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0
5	Basistilskud	75	70	77
6	Øvrige indtægter	78	102	89
	Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.)			
7	Uddannelse	451	512	505
8	Forskning	285	288	318
9	Formidling og vidensudveksling	39	40	40
10	Myndighedsbetjening	0	0	0
11	Generel ledelse, administration og service	100	105	77
12	Bygninger	216,3	220,3	204,8
	Personale, årsværk			
13	VIP	508	557	556
14	DVIP	196	208	217
15	TAP	675	663	622
	Balance			
16	Egenkapital (opgjort i mio kr.)	172	201	316
17	Balance (opgjort i mio. kr.)	1.398	1.446	1.522
	Bygninger			
18	Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m2)	118.306	118.306	118.306
	Studerende, daguddannelse			
19	Antal optagne på bacheloruddannelsen	2.347	2.588	2.759
20	Antal optagne på kandidatuddannelsen	2.526	2.766	2.922
21	Antal indskrevne studerende	13.201	14.256	15.408
22	STÅ produktion	9.468	9.586	10.117
23	Antal færdiguddannede bachelorer	1.728	1.799	1.753
24	Antal færdiguddannede kandidater	1.592	1.560	1.850
	Åben og deltidsuddannelse			
25	Antal årselever	1.557	1.615	1.650
26	Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelsen	1.196	1.418	1.307

Fortsættes side 7 »

Fortsat fra side 6 »

HOVED- OG NØGLETAL

Nr.		2009	2010	2011
	Internationalisering			
27	Antal udgående studerende (udveksling)	1.000	1.165	1.288
28	Antal indgående studerende (udveksling)	1.029	1.116	1.148
29	Antal udenlandske studerende på hele uddannelser	1.902	2.415	2.942
	Forskeruddannelse			
30	Antal indskrevne ph.d.-studerende	192	218	210
31	Antal optagne ph.d.-studerende	52	40	46
32	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	25	40	36
	Forsknings- og formidlingsresultater			
33	Antal publikationer	1.080	982	1.128
34	Anmeldte patenter	0	0	0
35	Anmeldte opfindelser	0	0	0
36	Antal projekter med erhvervslivet	131	125	82
37	Antal eksterne projekter	356	340	269
38	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet	26,8	17,6	18,9

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

FINANCIAL TIMES

Årlig rangliste over fire områder: Full-time MBA, Master in Management, Executive MBA og Executive education. På baggrund af de fire områder laves desuden en ranking over europæiske business schools. CBS har hidtil alene deltaget med Master in Management og Executive MBA, men vil fra 2012 desuden deltage med Full-time MBA.

WALL STREET JOURNAL

Et-årige MBA-uddannelser blev i 2009 listet i forhold til hinanden på baggrund af kursisternes vurderinger.

THE ECONOMIST

Economist foretager en årlig rangliste af Full-time MBA.

QS TOP BUSINESS SCHOOLS IN EUROPE

Quacquarelli Symonds Ltd lister business schools i forhold til hinanden på baggrund af rekrutterende lederes bedømmelser af MBA-dimittender.

UTD TOP 100 BUSINESS SCHOOL RESEARCH RANKINGS

UT Dallas School of Management lister universiteter i forhold til hinanden på baggrund af publikationer i 24 ledende business-tidsskrifter.

LONG RANGE PLANNING

Førende internationalt tidsskrift, der har listet basisforskning inden for management.

BEYOND GREY PINSTRIPES

Aspen Institute i USA måler fokus på corporate social responsibility og miljøfokus i pensum på Executive MBA-uddannelser.

EDUNIVERSAL

Eduniversal, som er en del af det franske konsulentfirma SMBG, har udarbejdet en liste over business schools, hvor institutionernes internationale betydning samt prestige listes i forhold til hinanden.

RANKING WEB OF WORLD BUSINESS SCHOOLS

Cybermetrics Lab, som er en del af den største offentlige forskningsinstitution i Spanien, CSIC, måler webtilstedeværelsen og den digitale tilgængelighed af 1.500 business schools' forskningspublikationer og tilsvarende akademiske materialer for at afdække institutionernes synlighed og indflydelse på globalt plan.

FAKTA

CBS er det danske medlem af CEMS (The Global Alliance in Management Education) og medlem af PIM (Partnership in International Management).

I 2011 blev CBS for første gang akkrediteret af AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business).

Akkrediteringen gælder de næste fem år. CBS er i forvejen akkrediteret af AMBA (Association of MBAs) frem til 2012 og af EQUIS (European Quality Improvement System) frem til 2015.

FACTS & FIGURES

	2007	2008	2009	2010	2011
Financial Times					
Masters in Management					
CEMS MIM	2	3	1	2	2
Master in General Management*	20	22	22	22	38
EMBA					
Verden	62	69	58	47	76
Europa	22	26	18	21	29
European Business Schools	37	37	31	23	40
Wall Street Journal (ranglisten er ikke udført siden 2009)					
Full-time MBA					
Verden			12		
Economist					
Full-time MBA					
Verden				98	83
Europa				35	29
QS Top Business Schools in Europe					
Full-time MBA					
Europa				17	11
UTD Top 100 Business School Research Rankings					
Verden				94	91
Europa				6	6
Long Range Planning (ranglisten er ikke udført siden 2008)					
Verden		93			
Ikke USA		26			
Europa		11			
Beyond Grey Pinstripes (gennemføres hvert 2. år)					
Verden	41		62		43
Europa	5		8		8
Eduniversal					
Verden		2	3	3	3
Europa		1	2	2	2
Webometrics					
Verden		2	3	5	5
Europa		1	1	1	2

*) 6 cand.merc.-linjer inden for General Management

UDDANNELSE

ENGAGE – DET ERHVERVSRETTEDE BACHELORFORLØB

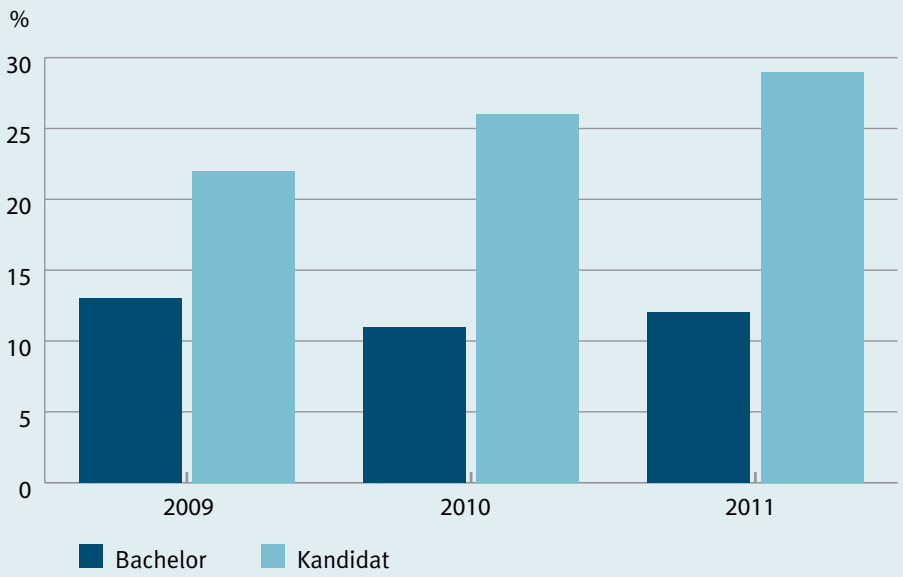
Studerende, der begyndte på bacheloruddannelsen i International Business i 2011, bliver de første, der fra sommeren 2012 kan følge det toårige uddannelsesforløb Engaged Applied Global Education (EngAGE). Forløbet skal gøre de studerende klar til arbejdsmarkedet efter tre års uddannelse. EngAGE er en helt ny måde at tænke bacheloruddannelse på, både hvad angår finansiering, internationalisering og engagement fra virksomheder.

I løbet af 2011 er der indgået aftale med en række virksomheder, som har været med til at udvikle uddannelsen og også vil have tæt kontakt til de studerende under forløbet. Det drejer sig om følgende virksomheder: Carlsberg, Danfoss, Google, Ernst & Young, Henning Larsen Architects, KPMG, Mærsk, Nordea og Microsoft. De har hver investeret 50.000 kr. pr. studerende, og det betyder, at der kan udbydes 21 studiepladser.

Der er også indgået aftale med en række partneruniversiteter, der skal yde faglig støtte, for eksempel virtuelle forelæsninger og gruppearbejde til specifikke fag på uddannelsesforløbet. Foreløbig er der lavet aftaler med Sauder School of Business at University of British Columbia, Marshall Business School at University of Southern California, Kenan-Flagler Business School at the University of North Carolina og Hitotsubashi University i Japan. Der er yderligere forhandlinger med business schools fra Asien.

De fleste bachelorstuderende i Danmark fortsætter på en kandidatuddannelse. Det stærke virksomhedselement, og den intensive og internationale undervisning i EngAGE-forløbet betyder, at de studerende rustes til at gå direkte i gang med en karriere i erhvervslivet efter den treårige bacheloruddannelse.

ANDEL AF STUDERENDE MED IKKE-DANSK STATSBORGERSKAB



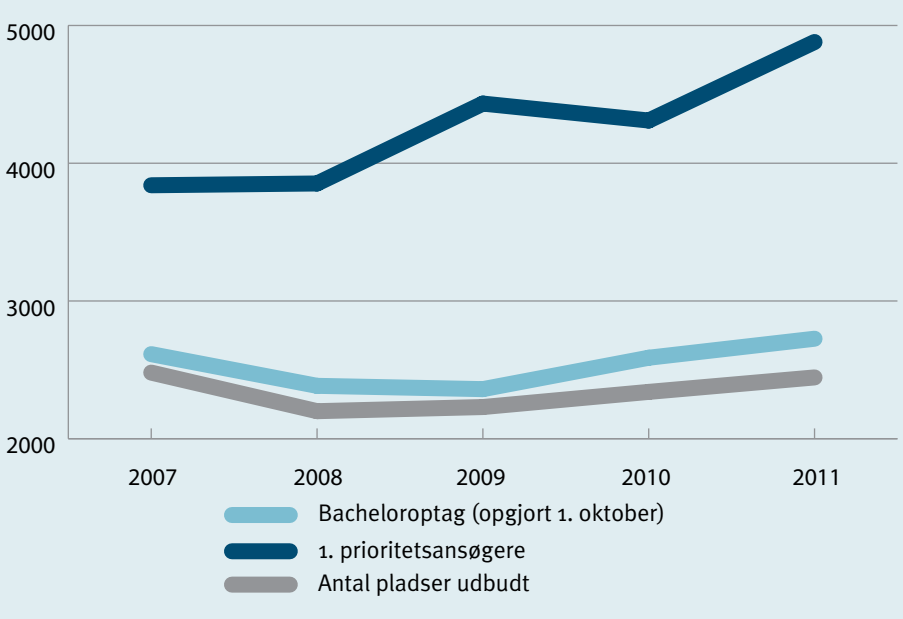
ANSØGERE OG INTERNATIONALISERING PÅ UDDANNELSERNE

I 2011 rundede antallet af studerende 19.200. Væksten skyldes primært en betydelig stigning i antallet af kandidatstuderende, som set i forhold til 2005 er på 57

FÆLLES STRATEGI FOR EFTERUDDANNELSE

Christian Tangkjær er tiltrådt som vice dean for efteruddannelsesområdet. Et af formålene med den nye funktion er at udvikle en fælles strategi for uddannelserne. CBS ønsker at styrke tilbuddet om erhvervsrelevant efteruddannelse, blandt andet for at give uddannede inden for andre fagområder mulighed for at styrke deres karriere med erhvervsøkonomiske kvalifikationer.

SØGNING OG OPTAG PÅ BACHELORUDDANNELSER



Fortsættes side 10 »

Fortsat fra side 9 »

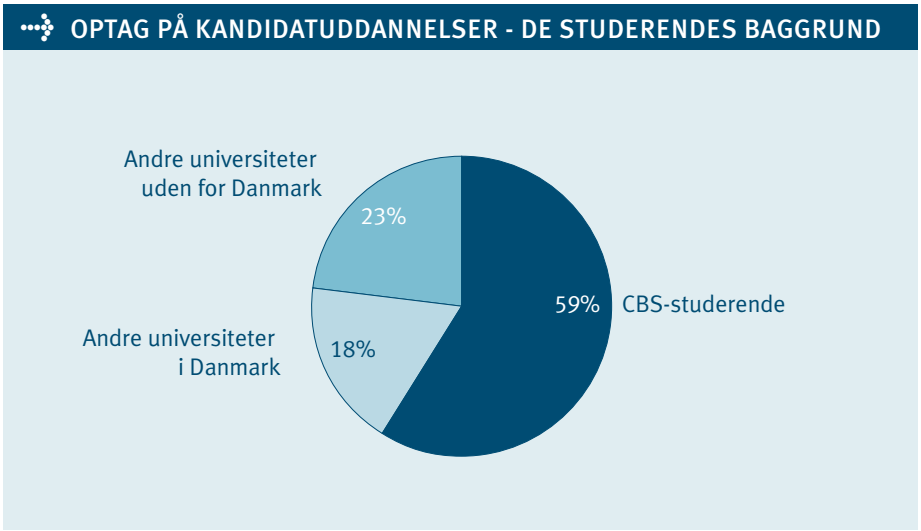
%. For at kunne styre optaget har CBS på de mest populære kandidatuddannelser måttet indføre adgangsbegrænsning.

En væsentlig grund til væksten på kandidatuddannelserne er, at mange bachelorer fra andre universiteter ønsker at erhvervsrette deres uddannelse ved at tage en kandidatoverbygning på CBS. Næsten 1.000 ansøgere fra landets øvrige universiteter har ønsket at fortsætte deres overbygning på CBS. Det betyder, at 17 % af ansøgerne kommer fra et andet dansk universitet. Derudover er især stigningen i antallet af internationale ansøgere på kandidatuddannelserne bemærkelsesværdig. 48 % af ansøgere har en international uddannelsesbaggrund, og 53 % har statsborgerskab i et andet land end Danmark. Danmark er populært, da EU-borgere kan tage en gratis uddannelse af høj kvalitet. Samtidig er CBS på grund af sin internationale profil og stærke akkreditering et attraktivt sted at studere.

Andelen af studerende på kandidatuddannelsen, der har et ikke-dansk statsborgerskab har været stigende de seneste år. Det er i tråd med CBS' internationaliseringsstrategi, men udviklingen stiller samtidig øgede krav til undervisere og administrationen, som oplever udfordringerne i forhold til sprog og kultur.

I forhold til udvekslingsstuderende er der også i 2011 tale om en stigning sammenlignet med tidligere år. CBS har i 2011 sendt cirka 1.290 studerende på udveksling og modtaget cirka 1.150 udenlandske studerende. I mange år har antallet af indgående udvekslingsstuderende ligget over antallet af udgående. Det har således været lettere at få udenlandske studerende til at komme til CBS end omvendt. I forbindelse med udvekslingsophold er det væsentligt, at der er en balance mellem indgående og udgående studerende. CBS har gjort en betydelig indsats for at få flere studerende til at tage på udvekslingsophold. Denne indsats ser ud til at have virket.

OPTAG PÅ KANDIDATUDDANNELSER - DE STUDERENDES BAGGRUND



SATSNING PÅ INFORMATIONS- OG KOMMUNIKATIONSTEKNOLOGI

Moderne læring foregår ikke kun i auditorier, og et større projekt inden for informations- og kommunikationsteknologi (IKT) er blevet sat i gang. Der er afsat 4,0 mio. årligt i tre år for at øge anvendelsen af IKT i undervisningen. Det skal blandt andet ske ved brug af læringsspil, videooptagelser af undervisningssessioner, e-bøger og videokonferencerum, der gør det muligt, at undervisning kan foregå i samarbejde med andre internationale universiteter.

Også responsredskaber, som klikkere og onlinebesvarelser, der er med til at øge studieaktiviteten, indgår i projektet. På kort sigt er målet et generelt løft og en modernisering af undervisningen, mens det på langt sigt kan føre til kvalitetsforbedring og mindre frafald, da øget studieaktivitet giver et mindre frafald.

Der er fokus på vidensdeling blandt underviserne bl.a. med en fælles portal for alle IKT-initiativer, ligesom de undervisere, der har gennemført initiativer afholder workshops for andre undervisere. Gennem studielederberetningen bliver der løbende fulgt op på, hvordan de enkelte studier har udnyttet de nye muligheder.

Konkret er det for eksempel blevet muligt for studerende på cand.merc.(kom.) at følge deres valgfag på CBS, mens de er i udlandet. Der er finansieret avanceret

OPTAG AF STUDERENDE MED IKKE-DANSK STATSBORGERSKAB

	2009	2010	2011
Bachelor			
Danske	2.057	2.314	2.425
Ikke-danske	303	273	334
I alt	**2.360**	**2.587**	**2.759**
Kandidat			
Danske	1.945	2.039	2067
Ikke-danske	562	724	855
I alt	**2.507**	**2.763**	**2.922**

Fortsættes side 11 »

Fortsat fra side 10 »

optage- og redigeringsudstyr, som sikrer undervisningsvideoer af høj kvalitet, der er investeret i et mobilt TV-studie og simuleringsredskaber bliver brugt i undervisning af innovation og entrepreneurship.

I 2011 er der disponeret over 3,7 mio. kr., og det forventes, at budgettet i 2012 på 4,7 mio. kr. også bliver anvendt.

TAXAMETERTILSKUD

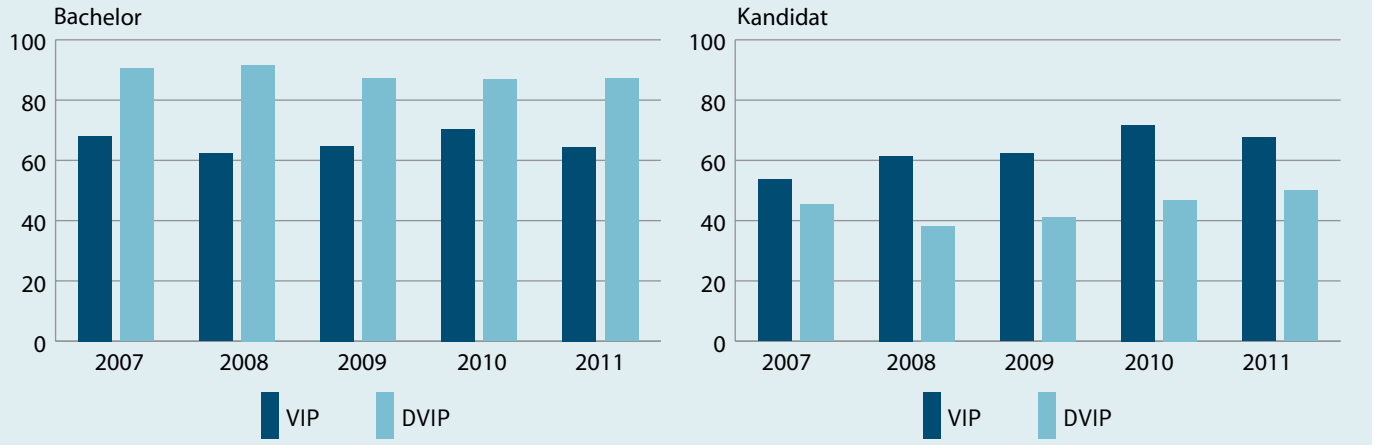
De ekstra midler, som blev resultatet af forliget om uddannelsestaxametrene i 2010, skal anvendes til direkte undervisningsaktiviteter. Taxametertilskuddet har betydet, at bevillingerne til studierne er hævet for at skabe øget undervisning, interaktion og feedback, mere vejledning og mindre hold, som det især er lykkedes at gennemføre på en række valgfag på kandidatstudierne. Forbruget i 2011 er imidlertid ikke vokset i samme takt, som der er blevet tilført ekstra midler. Først og fremmest fordi der er en markant mangel på fastansatte undervisere, og det rammer både undervisning og planlægning af nye aktiviteter. I samråd med de studerende er der ekstraordinært afsat midler til at rekruttere videnskabelige medarbejdere for at fastholde og på sigt hæve andelen af undervisningen, der varetages af forskere frem for eksterne undervisere. I januar 2012 blev der slået 70 stillinger op, og flere er på vej.

NYE UDDANNELSER

I 2011 er følgende nye uddannelser blevet akkrediteret af det nationale akkrediteringsråd:

- MA in International Business Communication - Multicultural Communication in Organizations.
- Executive Master in Business Administration
- Cand.soc i offentlig ledelse og social udvikling, der udbydes ved Det Danske Universitetscenter i Bejing
- MSc in Bioentrepreneurship.

ANTAL VIP- OG DVIP-ÅRSVÆRK TIL UNDERVISNING SAMMENHOLDT MED ANTAL STÅ



	2007	2008	2009	2010	2011
VIP- og DVIP-årsværk på bachelor	158,7	153,9	152,0	157,4	151,4
STÅ	5085	5495	5724	5684	5575
STÅ/(VIP+DVIP)	32,0	35,7	37,6	36,1	36,8
VIP- og DVIP-årsværk på kandidat	99,0	99,7	103,5	118,7	117,6
STÅ	3925	3184	3744	3902	4542
STÅ/(VIP+DVIP)	39,7	31,9	36,2	32,9	38,6
VIP- og DVIP-årsværk i alt	257,6	253,5	255,5	276,0	269,0
STÅ	9011	8679	9468	9586	10117
STÅ/(VIP+DVIP)	35,0	34,2	37,1	34,7	37,6

OVERSIGT OVER UDDANNELSER

ERHVERVSØKONOMISK BACHELOR

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

ERHVERVSHUMANISTISK BACHELOR

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

ERHVERVSØK. OG SAMF. VIDENSKABELIG KANDIDAT

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

ERHVERVSHUMANISTISK KANDIDAT

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

VIDERE- OG EFTERUDDANNELSE

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

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

FORSKNING

GRUNDFORSKNINGSFONDSCENTER

I 2011 indledte CBS kontraktforhandlinger med Danmarks Grundforskningsfond om finansiering af et grundforskningsfondscenter inden for finansiering. Ansøgningsprocessen begyndte allerede 1 ½ år tidligere, men i 2011 blev det klart, at fonden er indstillet på at bevillige op til 48 mio. kr. til centret 'Friction-finance Research Initiative Copenhagen', som skal ledes af professor David Lando. Centrets forskning skal opfylde et behov for at forstå, hvorfor finansielle kriser opstår, hvordan markedet reagerer under en krise, og ikke mindst hvordan lovgivere, centralbanker og andre regulerende myndigheder bedst får markedet ud på den anden side af krisen.

Det bliver oprettet for en seksårig periode med mulighed for forlængelse i fire år, og den langsigtede bevilling giver helt unikke muligheder for at stimulere det danske, finansielle miljø. Det nye center forventes at blive en realitet pr. 1. april 2012.

KVALITETSSIKRING

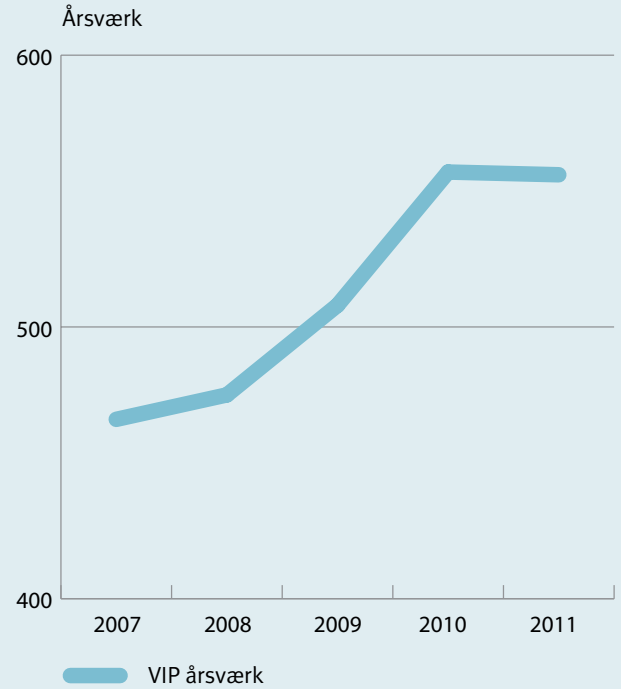
Midtvejsevalueringen af den strategiske satsning til fremme af forskningsmiljøer i verdensklasse er blevet sat i gang. Satsningen, der løber i perioden 2008-2013 er på i alt 30 mio. kr. til udvikling af forskningsmiljøer inden for seks fagligt afgrænsede områder. Evalueringen blev gennemført som fagfællebedømmelser, hvor 12 internationalt anerkendte forskere fra institutioner som Rotman School of Business, Bocconi University, University of British Colombia, Princeton University og SciencePo, Paris besøgte CBS. De evaluerede miljøerne på baggrund af miljøernes egne skriftlige selvevalueringer, interviews og dialog med miljøerne og forskningsdekanen. Midtvejsevalueringens formål er at vurdere miljøernes internationale placering og udvikling halvvejs gennem initiativet. Derudover skal evalueringen give forslag til, hvordan forskningskvaliteten inden for udvalgte områder kan højnes - baseret på internationale erfaringer.

Evalueringsrapporterne forventes klar primo 2012, hvorefter der følger en intern drøftelse af den strategiske satsning. Her vil fokus blandt andet være på udvikling af forskningsmiljøerne, styrkelse af forskningskvaliteten og deres betydning for rekruttering, publicering og forskeruddannelse.

REKRUTTERING AF VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE

For at sikre kvaliteten af forsknings- og uddannelsesaktiviteterne, herunder den forskningsbaserede undervisning af det øgede antal studerende, har CBS siden midten af 2011 styrket indsatsen for at rekruttere videnskabelige medarbejdere. I 2011 har hver fastansat videnskabelig medarbejder (årsværk) sikret godt 86 STÅ (studenterårsværk) på bachelorniveau og godt 67 STÅ på kandidatniveau. På bachelorniveau er der tale om en produktivitetsstigning pr. årsværk på 16 % sammenholdt med 2007, og på kandidatniveau er der tale om et fald på 8 % i samme periode.

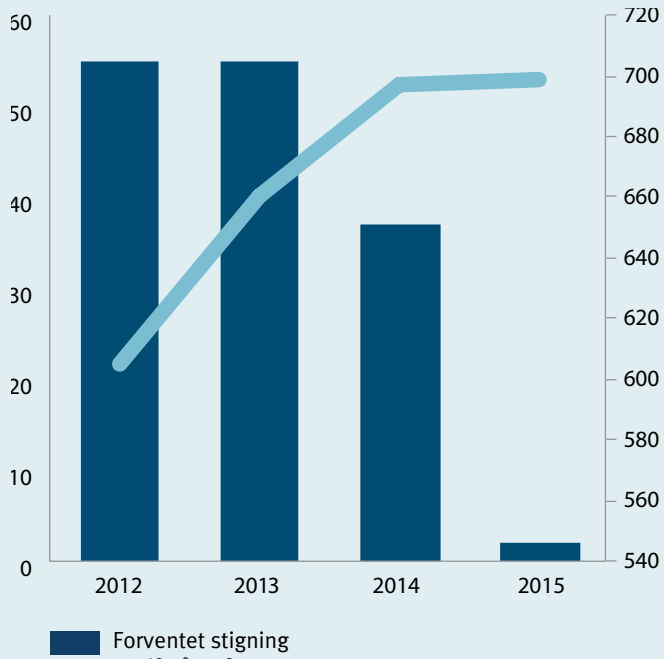
UDVIKLING I VIP-ÅRSVÆRK



Note: Årsværk i 2010 og 2011 er justeret således, at de også inkluderer 34 % af årsværk til institutledere. Disse er normalt kategoriseret som TAP, men har en forskningsprocent på 34.

Kilde: SLS

FORVENTET UDVIKLING I REKRUTTERINGEN AF VIP OG PH.D.

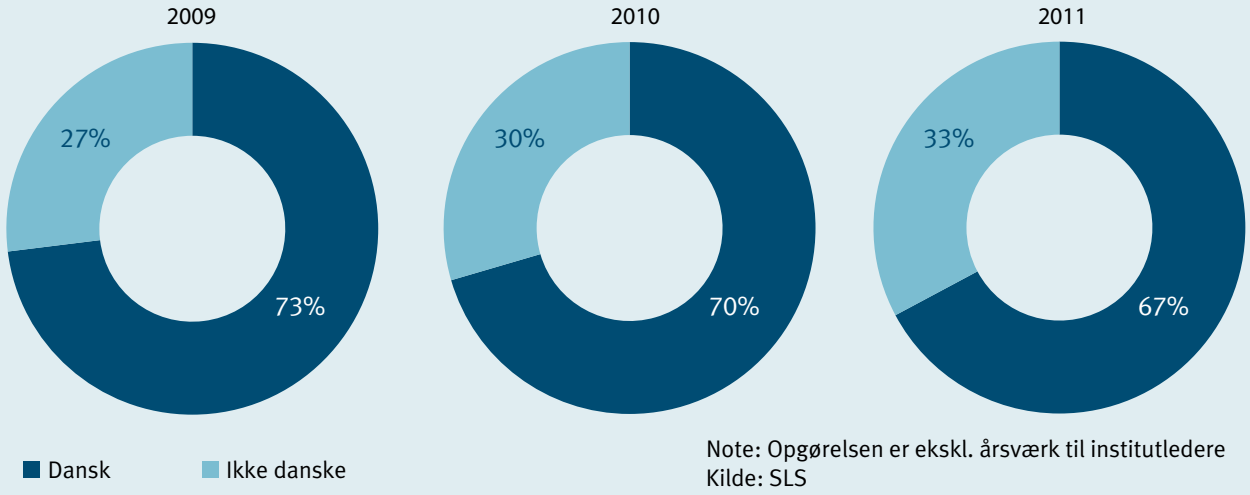


Note: Opgørelsen er eksklusiv årsværk anvendt til institutledernes forskningsdel

Fortsættes side 14 »

Fortsat fra side 13 »

UDVIKLING I ANTALLET AF INTERNATIONALE FORSKERE, MÅLT PÅ STATSBORGERSKAB I ÅRSVÆRK



Note: Opgørelsen er ekskl. årsværk til institutledere
Kilde: SLS

De seneste år har antallet af videnskabelige medarbejdere været stigende. I 2011 er antallet af videnskabelige årsværk 556. Der er afsat yderligere midler til området, og der planlægges en tilvækst på cirka 40 VIP-årsværk frem mod 2015.

I lyset af den fortsatte internationalisering af forskningen har CBS haft særligt fokus på at sikre institutionens konkurrencedygtighed og attraktivitet på det internationale jobmarked for forskere. Det har væsentlig betydning, at CBS kan sikre attraktive karriemuligheder og fastholdelse af de bedste forskere i konkurrence med prestigefyldte business schools i udlandet. CBS har således i 2011 på rekrutteringsområdet sat fokus på at sikre transparente og optimale rekrutteringsprocesser, høj og ensartet kvalitet på tværs af discipliner og prioritering samt langtidsplanlægning.

Rekrutteringsindsatsen foretages i høj grad internationalt og succesfuldt. Andelen forskere (årsværk) fra udlandet er vokset med 32 % fra 2009, således er 1/3 af det videnskabelige personale (årsværk) uden dansk statsborgerskab. Eksempelvis har flere institutter rekrutteret nye medarbejdere ved at være tilstede på internationale rekrutteringsmesser, og de har fået gode erfaringer at bygge videre på.

Resultatet af CBS' styrkede rekrutteringsindsats forventes at kunne synliggøres fra 2012. Det er endnu for tidligt at opgøre status , og i 2011 er det således endnu ikke lykkedes at øge antallet af videnskabelige medarbejdere svarende til strategien. Det skal bemærkes, at der til rekruttering af videnskabeligt personale er knyttet en lang række kvalitetskrav og bedømmelsesprocedurer, hvilket betyder, at en ansættelse tager mellem 6 måneder og 1 år, og nogle udenlandske rekrutteringer på seniorniveau kan tage helt op til 2 år. Desuden kræver tiltrækning og fastholdelse af udenlandske forskere en bred og koordineret administrativ støtte.

Samtidig med rekruttering af videnskabeligt personale har det været et mål, at midler som har været brugt til administrativt personale omprioriteres til brug for mere videnskabeligt personale. Derudover arbejder CBS løbende med effektivisering af administrative processer.

EKSTERN FINANSIERING AF FORSKNING

Som erhvervsuniversitet er det et mål for CBS at tiltrække relativt flere forskningsmidler fra private kilder, herunder virksomheder og fonde.

Nye tilsagn om godt 65 mio. kr. blev i 2011 vundet i konkurrence af CBS-forskere til gennemførelse af nye ét- og flerårige projekter. Heraf stammer godt en tredjedel fra private kilder. Størrelsen af nye tilsagn fra private kilder svarer stort set til niveauet i 2010, mens resultatet på området samlet set ligger betydeligt under målsætningen. Tallene viser tydelige variationer fra år til år, mest markant for 2011 er faldet i ekstern finansiering fra statslige kilder. Det skal bemærkes, at den tidligere nævnte bevilling fra Danmarks Grundforskningsfond på 48 mio. kr. ikke indgår i nye tilsagn givet i 2011.

Der stilles store krav til forskerne om undervisning, og da ansøgning om tiltrækning af eksterne forskningsmidler er tids- og ressourcekrævende, er det af afgørende betydning, at administrationen giver forskerne den bedst mulige støtte i ansøgningsprocessen. I forbindelse med den administrative reorganisering i 2011 er centraliserede specialistfunktioner omkring ansøgningsstøtte til forskerne derfor blevet styrket. Fra slutningen af 2011 har CBS igangsat en fokuseret indsats for at øge omfanget af midler fra private og nationale offentlige kilder. Det forventes, at indsatsen vil vise sig i højere bevillinger i løbet af nogle år. Målet er fortsat, at CBS skal opleve øgede bevillinger fra både private, offentlige og EU-kilder.

FLERE FORSKNINGSBEVILLINGER FRA EU

CBS har fortsat fokuseret på rådgivning til ansøgninger til EU's rammeprogram for forskning og innovation. Således er 28 af de 47 indsendte ansøgninger til EU's 7. rammeprogram for forskning, mens de resterende fordeler sig på ni andre EU-finansierede programmer. Pt. er CBS koordinator for cirka en tredjedel af ansøgningerne, og tallet er fortsat stigende. Alle EU-finansierede projekter administreres af CUEU, der har professionaliseret projektadministrationen og lettet den administrative byrde for forskerne.

En stigende interesse for internationale finansieringsmuligheder har resulteret i et CBS-abonnement til Research Professional databasen (researchprofessional.com) der giver overblik over relevante forsknings-

Fortsættes side 15 »

Fortsat fra side 14 »

FLERE FORSKNINGSBEVILLINGER FRA EU

Indsendte ansøgninger	2007	2008	2009	2010	2011
EUopSTART (først reg. fra 2011)					3
EU's forskningsprogram	20	34	48	49	47
Int. (først reg. fra 2011)		1		6	4
Total	20	35	48	55	54
Ansøgninger, der ikke er evalueret	0	0	0	0	6
Overblik over bevilgede projekter	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Bevilgede projekter	3	13	15	17	17*
Bevilling (mio. kr.)	1,9	9,2	16,9	20,3	15,6
Succesrate (af evaluerede ansøgninger)	15%	37%	31%	33%	35%*
Type af ansøgninger	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
FP-ansøgninger	18	17	26	31	28
Koordinatoransøgninger	4	8	12	12	17

** Opgjort pr. 1. april 2012, hvor 2/3 af de indsendte ansøgninger er evalueret af Europa-Kommissionen.*

midler i hele verden. Samtlige videnskabelige medarbejdere har adgang.

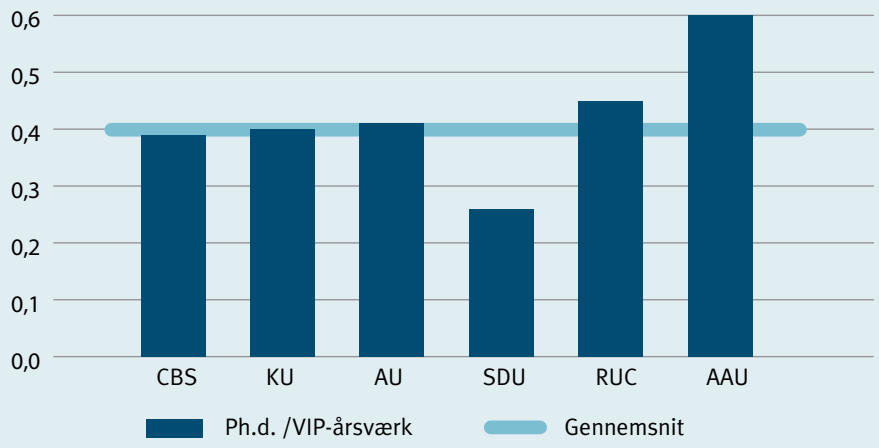
FORSKERUDDANNELSE

CBS' ph.d.-aktiviteter er i omfang beskedne sammenlignet med de våde områder i Danmark, men som det fremgår af nedenstående tabel ligger CBS på niveau med de øvrige samfundsvidenskabelige og humanistiske universitetsmiljøer nationalt. CBS har en bestand på godt 200 indskrevne ph.d.-studerende. Heraf finansierer CBS godt 60 årsværk. Herudover har CBS 40 erhvervs-ph.d.'er. De resterende 100 årsværk er finansieret af eksterne kilder, herunder forskningsråd, fonde, private virksomheder og de ph.d.-studerende selv.

For at øge rekrutteringsgrundlaget og sikre generationsskifte har CBS ved udgangen af 2011 besluttet at investere et større beløb i ph.d.-stillinger i de næste tre år. Den første runde af øgede ph.d.-rekrutteringer vil ske i første halvdel af 2012.

For at sikre en bedre udnyttelse af ressourcerne har CBS gennem de seneste 4 år reorganiseret ph.d.-uddannelsen. De mange forskerskoler er samlet i tre ph.d.-skoler, og der er gennemført en lang række tiltag for at øge kvaliteten. Den faglige reorganisering er i 2011 fulgt op med en administrativ reorganisering af supporten med henblik på at sikre bedre ressourceudnyttelse og større stringens i sagsbehandlingen. It-understøttelse af sagsbehandlingen er i testfasen.

INDSKREVNE PH.D. I FORHOLD TIL VIP-ÅRSVÆRK INDEN FOR HUMANIORA OG SAMFUNDSFAG



Kilde: Opgjort for 2010 - jf. danske universiteter

Da der er en tendens til, at naturvidenskab og sundhedsvidenskab har flere ph.d.-studerende end humaniora og samfundsvidenskab, viser ovenstående kun ph.d-studerende inden for humaniora og samfundsfag.

GLOBAL KOMPETENCEOPBYGNING

CBS har siden 2009 deltaget i opbygningen af 'Building Stronger Universities in Developing Countries'. Det er et partnerskab mellem forsknings- og højere uddannelsesinstitutioner i udviklingslandene og danske universiteter. Initiativet er sat i værk under Danske Universiteter, og efter et langt forarbejde godkendte Udenrigsministeriet i juni 2011 en bevilling på 60 mio. kroner til projektet. I første omgang i en toårig periode fra august 2011. Forventningen er, at projektet vil strække sig over 10-15 år. CBS-forskere deltager i 2 af de 4 områder eller såkaldte platforme: Vækst og Beskæftigelse samt Klima og Miljø, hvor der samarbejdes med fire universiteter i Ghana og Tanzania. Det langsigtede mål er at styrke institutionerne i udviklingslandene. Dermed kan de spille en større rolle i den økonomiske, sociale og politiske udvikling i samfundet og samtidig bidrage med veluddannede dimittender. Dette sker primært gennem uddannelse af ph.d.-studerende.

For CBS er det vigtigt at løfte en central opgave med kompetenceopbygning i samarbejde med andre danske universiteter og med samarbejdspartnere i Afrika.

CBS 2011

VIP-årsværk	556
Ph.d.-studerende	210
Ph.d./VIP-årsværk	0,38

Fortsættes side 16 »

OVERSIGT OVER INSTITUTTER

INSTITUT FOR AFSÆTNINGSØKONOMI

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

INSTITUT FOR FINANSIERING

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

INSTITUT FOR INNOVATION OG ORGANISATIONSØKONOMI

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

INSTITUT FOR INTERKULTUREL KOMMUNIKATION OG LEDELSE

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

INSTITUT FOR INTERNATIONALE KULTUR- OG KOMMUNIKATIONSSTUDIER

Instituttet beskæftiger sig med de udfordringer, som internationaliseringen skaber for menneskelige relationer på tværs af kulturer. Et fokusområde er for eksempel danske virksomheder og organisationers evne til at tilpasse deres kommunikation til modtagere med andre normer og værdier end deres egne.

INSTITUT FOR INTERNATIONALE SPROGSTUDIER OG VIDENSTEKNOLOGI

Instituttet fokuserer på de problemstillinger, som knytter sig til danske virksomheders brug af sprog i en globaliseret verden. Forskning og uddannelse tager afsæt i sprog-, tekst- og oversættelsesvidenskab, som stiller skarpt på hvordan virksomheder kan håndtere sprogprocesser professionelt.

INSTITUT FOR INTERNATIONAL ØKONOMI OG VIRKSOMHEDSLEDELSE

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

INSTITUT FOR IT-LEDELSE

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

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI

Instituttet fokuserer på ledelse som et socialitetsskabende fænomen fremfor at se det i et økonomisk og effektivitetsorienteret perspektiv. Det vil sige, at ledelse er noget, der skaber normer, regler, sprog, organisationer, grupper, regioner osv.

ØKONOMISK INSTITUT

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

INSTITUT FOR ORGANISATION

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

INSTITUT FOR PRODUKTION OG ERHVERVSØKONOMI

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

INSTITUT FOR REGNSKAB OG REVISION

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

JURIDISK INSTITUT

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

INSTITUT FOR STRATEGI OG GLOBALISERING

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

DEPARTMENT OF BUSINESS AND POLITICS

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

ADMINISTRATION

ÅRETS RESULTAT

Det er CBS' mål som erhvervsuniversitet at skabe et globalt førende forsknings- og undervisningsmiljø og levere forskningsbaseret undervisning til kandidater til erhvervslivet. Det forudsætter investering i fastansatte forskere, og undervisningslokaler at kunne leve op til denne målsætning. CBS har derfor truffet beslutning om en investeringsplan, der udstikker rammer for de kommende års investering i kerneproduktionsfaktorer - personale, bygninger og it. Investeringsplanen er udarbejdet på baggrund af CBS' overordnede strategi "Business in Society" og er et vigtigt led i implementeringen af strategien.

Hovedelementerne i den nye investeringsstrategi er en markant udvidelse af det fastansatte videnskabelige personale, udvidelse af campus gennem leje af yderligere bygningsmasse, indtil CBS kan udbygge sit eksisterende campus, forøgede investeringer i it samt en nedbringelse af den nuværende egenkapital gennem ansættelse af ph.d.'ere, post.doc's samt adjunkter.

ADMINISTRATIV REORGANISERING

I 2011 er der gennemført en omorganisering af den generiske administration (økonomi, kommunikation, HR mv.) og forskningsadministrationen for at opnå større robusthed i de administrative processer og bedre mulighed for at understøtte forskning og undervisning. Omorganiseringen vil blive evalueret af brugere og medarbejdere i 2012. Der vil fortsat være fokus på at forbedre processerne og organiseringen.

Samtidig betød regeringens genopretningsplan lavere bevillinger til CBS og et specifikt sparekrav ift. universiteternes administration, som der skal afrapporteres på i 2012 og 2013.

Endelig havde CBS i foregående år oplevet stigende udgifter til generel ledelse og administration. Det blev derfor besluttet at gennemføre omorganiseringen parallelt med besparelser. Allerede i marts 2010 blev der indført ansættelsesstop for administrative medarbejdere, og der blev primo 2011 indgået en række aftaler om frivillig fratræden. Det blev desværre nødvendigt at følge op med en medarbejderreduktion i foråret 2011. Det lykkedes dog at reducere antallet af varslede afskedigelser fra 75 til 35. Undervejs har det været muligt for medarbejdere at ønske en ny stilling i den nye organisation.

ANALYSE AF STUDIEADMINISTRATIONEN

CBS' administrationsomlægning foregår i to faser. Anden fase handler om de studieadministrative processer, og den er blevet sat i gang i løbet af 2011.

Der er lagt en flerårig plan herfor, der har øget it-understøttelse som et væsentligt element. Desuden satses på bedre service til de studerende via fx bedre overskuelighed i både fysiske og virtuelle indgange til studieadministrationen og forbedret og fremrykket planlægning af skemaer og eksamener.

Der skal være en klar og entydig fordeling af opgaver mellem den centrale studieadministration og undervisningsopgaver på institutter.

ADMINISTRATIVE OG VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE

	2007	2008	2009	2010	2011
TAP-årsværk	544	586	675	663	622
TAP/(VIP+DVIP) ratio	0,81	0,87	0,96	0,87	0,80
(STÅ+årselever)/TAP	19,11	17,49	16,33	16,89	18,92
GLA*/omsætning	8,0%	8,1%	8,9%	8,8%	6,1%

** Generel ledelse og administration*

Ovenstående synliggør effekten af de administrative ændringer, der er sket i 2011. Det er lykkedes at reducere omkostningerne til generel ledelse og administration, især fordi andelen af administrative medarbejdere er blevet mindre i forhold til andelen af videnskabelige medarbejdere.

Fortsættes side 18 »

Fortsat fra side 17 »

BOLIGER TIL STUDERENDE OG GÆSTEFORSKERE

Der er et stigende behov for at kunne stille en bolig til rådighed, hvis udenlandske forskere og udvekslingsstuderende skal tiltrækkes. Samtidig er et tilbud om kollegieboliger til udenlandske udvekslingsstuderende i nærheden af CBS en forudsætning for aftaler med udenlandske universiteter om at sende CBS-studerende på studieophold. CBS har som det eneste danske universitet balance mellem indgående og udgående udvekslingsstuderende.

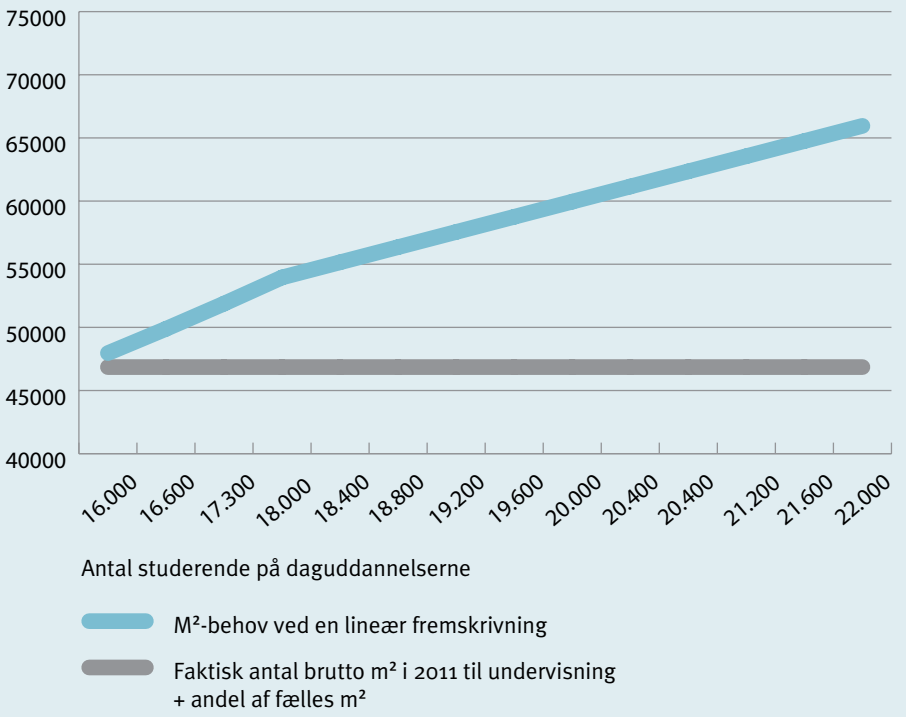
En ny campuslov fra juni 2010 slog fast, at danske universiteter ikke må bedrive udlejningsvirksomhed til hverken gæsteforskere eller udvekslingsstuderende. Hidtil har CBS selv stået for dette. Fremover løses opgaverne derfor i regi af CBS' boligfond eller i form af aftaler mellem CBS og kollegieejere om videreformidling af studerende, mens udlejningskontrakterne indgås mellem de studerende og ejerne. CBS arbejder aktivt med at udvide antallet af værelser, som kan videreformidles til udenlandske udvekslingsstuderende.

CAMPUS

CBS vil fortsat være under pres for at øge optaget af studerende, idet også den nye regering har ambitiøse målsætninger om, at flere unge skal have en videregående uddannelse. Den øgede aktivitet kræver en forøgelse af kapaciteten på undervisningslokaler. I enkelte uger ligger udnyttelsesgraden for de største undervisningslokaler på 90 % i dagtimerne, og allerede fra 2012 forventes det at øge antallet af fastansatte videnskabelige medarbejdere.

Arbejdet for at kunne bygge nye bygninger på Solbjerg Plads er derfor i fuld gang, men det forventes at have en længere tidshorisont. Men allerede nu er der behov for nye undervisningslokaler, og der arbejdes derfor på at indgå aftaler om leje af bygninger, indtil de nye lokaler står klar på Solbjerg campus.

BEHOV FOR EKSTRA M² TIL UNDERVISNING



FORMIDLING

CBS' forskere opfordres til at formidle og deltage i den offentlige debat, både i form af interviews, kronikker og debatindlæg i trykte, elektroniske og webbaserede medier. De seneste år har antallet af presseklip været stigende, og i 2011 var flere af CBS' forskere at finde på Børsens liste over årets mest citerede økonomer i Danmark. Således var fem af de 54 mest citerede økonomer fra CBS. Også udgivelse af artikler i videnskabelige tidsskrifter og bøger samt diverse formidlingsarrangementer bidrager med viden til erhvervslivet, medier, beslutningstagere og andre interessenter.

MEDIETRÆNING

Medietræningen af forskere og administrative medarbejdere har været sat på standby siden begyndelsen af 2010. Men i 2011 blev der indgået aftale med en ekstern leverandør om kurser. De første blev udbudt primo 2012 og retter sig især mod internationale forskere. Kurserne skal være med til at sikre en så professionel formidling med omgivelserne som muligt. Samtidig er der blevet vedtaget et memorandum,'CBS in the Press', som indeholder guidelines for god forskningskommunikation.

I forbindelse med den nationale forskningsfestival 'Forskningens Døgn' blev der afholdt flere arrangementer af CBS, blandt andet en inspirationsdag for samfundsfagslærere i gymnasierne samt et ledelsesforedrag for studerende og erhvervsfolk. Flere forskere fra CBS deltog også i arrangementerne 'Bestil en forsker', hvor ungdomsuddannelser, kommuner, virksomheder, kulturformidlingsinstitutioner og biblioteker har mulighed for at få en forsker ud og holde oplæg.

DELTAGELSE I DEN OFFENTLIGE DEBAT

Antal presseklip, der citerer CBS forskere og studerende som eksperter	10.437
Antal formidlingsartikler/aktiviteter	3.464

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING

I foråret blev FUHUs forsknings-, undervisnings- og formidlingspriser uddelt. Forskningsprisen gik til forskningstrioen adjunkt Marion Pötz, lektor Lars Bo Jeppesen og lektor Christoph Hienerth, for deres arbejde med innovation og entrepreneurship. Forskningsprisen gives for at tydeliggøre forskning, der skaber værdi for de involverede interessenter.

Undervisningsprisen gik til adjunkt Nicolai Pogrebnyakov og lektor Mikkel Flyverbom. Indstillingen satte fokus på Nicolai Pogrebnyakovs studenterorienterede undervisning, hvor han konstruerer viden i samspil med de studerende, frem for at transportere viden fra underviser til studerende. Mikkel Flyverbom modtog prisen for sit pædagogiske arbejde med at sikre nye studerende et solidt udgangspunkt for et interessant og succesfuldt studium.

Adjunkt Anders Raastrup Kristensen modtog formidlingsprisen for sin tilbagevendende interesse for kreativ formidling af forskning, som udover foredrag og interviews er kommet til udtryk i Arbejdsarenaen - et nyskabende forskningskommunikationsprojekt om udfordringer i det moderne arbejdsliv. Professor Uffe Østergaard var den anden modtager af forskningsformidlingsprisen. Han fik den for sin altid levende og engagerede formidlingsmetode.

UNIVERSITY GOVERNANCE

Grundlaget for CBS' arbejde er fastlagt i universitetsloven. CBS' vedtægt[1] udgør rammen om universitetets udvikling, drift og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i loven, godkendt af videnskabsministeren.

CBS har en en-strenget ledelsesstruktur. Den øverste myndighed er bestyrelsen. Bestyrelsen har jf. universitetsloven eksternt flertal. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor, og ansætter og afskediger universitetsdirektøren efter indstilling fra rektor. Rektor og universitetsdirektøren indgår i CBS' direktion sammen med undervisningsdekanen og forskningsdekanen. Rektor ansætter dekanerne – i praksis efter konsultation af bestyrelsen. Rektor har uddelegeret ansættelsen af institutledere til forskningsdekanen, og udpegelsen af studieledere til uddannelsesdekanen. Øvrige ledere ansættes af deres umiddelbart foresatte. Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i dens møder.

CBS' bestyrelse følger, i det omfang lovgivningen tillader det, de anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark[2], som er formuleret i 2003 af et udvalg, nedsat af videnskabsministeren med Lars Nørby Johansen som formand[3].

Bestyrelsen har fastsat forretningsordener for bestyrelsen og direktionen. Forretningsordenerne gennemgås årligt. I henhold til direktionens forretningsorden er der løbende kontakt mellem formand og rektor, der er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold. Bestyrelsen gennemfører årligt en intern evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde.

Møderne i bestyrelsen er åbne. Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på hjemmesiden[4]. Bestyrelsesformanden kan beslutte at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for offentligheden[5] – bilag tilknyttet lukkede punkter offentliggøres ikke. Derudover udarbejdes der korte orienteringer til medarbejderne om væsentlige bestyrelsesbeslutninger, der offentliggøres på intranettet umiddelbart efter møderne.

Året 2011 har budt på udskiftninger i såvel bestyrelse som direktion, jf. næste side.

Bestyrelsen valgte i marts at afslutte samarbejdet med rektor Johan Roos, efter at bestyrelsen måtte konstatere, at rektor havde mistet sin autoritet internt på CBS, og at det derfor ikke var muligt for rektor at fortsætte sin ledelse. Bestyrelsen udnævnte forskningsdekan Alan Irwin som konstitueret rektor, og iværksatte en rekrutteringsproces med henblik på at rekruttere en ny rektor. Bestyrelsen ansatte i november dekan ved Det Biovidenskabelige Fakultet – KU-LIFE Per Holten-Andersen som ny rektor. Per Holten-Andersen tiltrådte som rektor d. 1. januar 2012.

Bestyrelsesformand Anders Knutsen valgte d. 1. april at stoppe som formand for bestyrelsen for at skabe ro om CBS' ledelsessituation. Bestyrelsen konstituerede sig herefter med Peter Schütze som formand og Peter Gorm Hansen som næstformand. Som følge af Anders Knutsens udtræden af bestyrelsen måtte bestyrelsen udpege et nyt eksternt medlem. Bestyrelsen ønskede, at den nye profil, som skulle komplementere den øvrige bestyrelse, havde erfaring fra den offentlige sektor og det politisk-administrative system.

DIREKTIONEN I 2011

Rektor Johan Roos
(fra 1. januar til 27. marts)
Konstitueret rektor Alan Irwin
(fra 27. marts til 31. december)
Forskningsdekan Alan Irwin
Uddannelsesdekan Jan Molin
Universitetsdirektør Hakon Iversen

Bestyrelsen bad organisationen bidrage til udpegelsen af det nye bestyrelsesmedlem ved at nominere mulige kandidater med den ønskede profil. Processen resulterede i at tidligere departementschef og nuværende administrerende direktør i DI Karsten Dybvad blev udpeget som nyt bestyrelsesmedlem pr. 1. juli.

Folketinget vedtog i juni en revideret universitetslov, som blandt andet ændrer ved proceduren for udpegelse af eksterne medlemmer af bestyrelsen, giver universitetet friere rammer til selv at fastsætte sin organisation og fordrer tydeliggørelse af medinddragelse af studerende og medarbejdere i universitetets virke. Den reviderede universitetslov vil blive implementeret i CBS' vedtægter og forretningsordener for bestyrelse og direktion i løbet af 2012.

CBS er underlagt revision ved Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2011 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

[1] http://cbs.dk/om_cbs_campus/menu/vedtaegter
[2] http://videnskabsministeriet.dk/site/forside/publikationer/2004/anbefalinger-forgod-universitetsledelse-i-danmark
[3] Det fremgår af CBS' årsrapport for 2009, hvilke anbefalinger CBS afviger fra
[4] http://cbs.dk/om_cbs_campus/menu/bestyrelse
[5] Dette kan dog ikke tilsidesætte offentlighedslovens bestemmelser om aktindsigt i den offentlige forvaltning

Fortsættes side 21 »

Fortsat fra side 20 »

BESTYRELSEN I 2011

Direktør Anders Knutsen, formand for bestyrelsen til 1. april. Udtrådte af bestyrelsen 1. april.

Tidl. Head of Nordic Banking and Country Senior Executive in Denmark, Nordea, Peter Schütze, næstformand til og med 1. april. Fra 1. april formand for bestyrelsen.

Tidl. administrerende direktør, Kommunernes Landsforening, Peter Gorm Hansen, næstformand for bestyrelsen fra 1. april.

Area Vice President of Western Europe and Microsoft Corporate Vice President, Microsoft, Klaus Holse Andersen.

Koncerndirektør, TDC A/S og direktør for TDC Wholesale, Eva Berneke.

Professor, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, Jens Frøslev Christensen*.

Administrerende direktør, DI, Karsten Dybvad. Indtrådte i bestyrelsen 1. juli.

Group Senior Vice President, People & Strategy, Grundfos, Lisbet Thyge Frandsen.

Chef for Office of External Affairs, CBS, Patrick S. Gram*.

Professor, Institut for Organisation, Kristian Kreiner*.

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

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

(valgt af og blandt CBS' ansatte, hhv. studerende)*

AFLØNNING OG HONORERING

DIREKTIONENS LØNNINGER, INKL. PENSION I APRIL 2011-NIVEAU (MIO. KR.)

Rektor:	1,5
Universitetsdirektør:	1,3
Forskningsdekan:	1,5*
Uddannelsesdekan:	1,3

*Forskningsdekan Alan Irwin fungerede i perioden april-december som konstitueret rektor og har derfor oppebåret en højere løn.

HONORERING AF EKSTERNE BESTYRELSESMEDLEMMER I 2011, (1.000 KR.)

Formanden:	178
Næstformanden:	118
Øvrige eksterne medlemmer:	58

Fortsættes side 22 »

Fortsat fra side 21 »

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER I 2011

Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi gennem regelmæssige budgetopdateringer. Derudover har bestyrelsen i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2011:

STRATEGI

Implementering og siden genfortolkning af strategien "Business in Society".

SPROGFAGENE

Drøftelser og beslutning vedr. fremtiden for uddannelser involverende de moderne sprog (spansk, tysk og fransk) på CBS.

ADMINISTRATION OG INFRASTRUKTUR

Løbende afrapportering og drøftelser vedrørende udvikling og effektivisering af administrationen og økonomistyringen på CBS, herunder indførelse af øget IKT-understøttelse af undervisning og administration.

LANGSIGTEDE ØKONOMISKE RAMMER

Regelmæssige budgetopdateringer samt løbende drøftelse af treårsbudgetoverslag og fremadrettet investeringsplan.

CAMPUS

Løbende drøftelser om optimering af lokaleudnyttelse og udvidelse af campus på kort og langt sigt.

CBS' LEDELSE

Løbende drøftelser og beslutninger vedrørende udskiftninger i topledelsen, herunder rekruttering af ny rektor og rekruttering af bestyrelsesmedlemmer.

UNIVERSITETSLOVEN

Løbende drøftelser om implementering af revideret universitetslov, herunder udarbejdelse af ny vedtægt.

UDVIKLINGSKONTRAKT

Løbende drøftelser om overgangen til et nyt koncept for universiteternes udviklingskontrakter.

JANUAR

FEBRUAR

MARTS

Bestyrelsesmøder: Årsrapport – CBS-SIMI Executive – Administration og infrastruktur – CBS' ledelse – Nykonstituering af bestyrelsen.

APRIL

Bestyrelsesmøde: Årsrapport og årsrevision – Budget 2011 – Nye uddannelser – CBS-SIMI Executive – Strategi – Campusudvikling – CBS' ledelse.

MAJ

Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

JUNI

Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – Regeringens mål om besparelser på generel ledelse og administration – CBS' langsigtede økonomiske rammer – Sprogfagene på CBS – Strategi – Campus – Universitetsloven – CBS' ledelse.
Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

JULI

AUGUST

Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

SEPTEMBER

Strategiseminar: Strategi – Udviklingskontrakt – Sprogfagene på CBS – Administration og infrastruktur – Campus.
Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

OKTOBER

Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – CBS' langsigtede økonomiske rammer – Strategi – Universitetsloven – Administration og infrastruktur – Sprogfagene på CBS – CBS' ledelse.
Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

NOVEMBER

DECEMBER

Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – CBS' langsigtede økonomiske rammer – Administration og infrastruktur – Institutdannelse – Universitetsloven – CBS' ledelse.

PÅTEGNINGER LEDELSESPÅTEGNING

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

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. til universiteterne.

DET TILKENDEGIVES HERMED:

1. at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende,

2. at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis, og

3. at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

Frederiksberg, 12. april 2012

Per Holten-Andersen Rektor	Hakon Iversen Universitetsdirektør	Alan Irwin Forskningsdekan	Jan Molin Uddannelsesdekan

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS på møde den 12. april 2012:

Peter Schütze Formand	Eva Berneke Næstformand	
Klaus Holse Andersen	Karsten Dybvad	Arvid Hallén
Lisbet Thyge Frandsen	David Lando	Morten Thanning Vendelø
Jakob Ravn	Mads Svaneklink	Christian Kongsbak Refshauge

PÅTEGNINGER DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

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

Til CBS' ledelse

PÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

Vi har revideret årsregnskabet s. 23-34 for CBS for perioden 1. januar til 31. december 2011, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne, ændret ved bekendtgørelse nr. 689 af 25. juni 2008, nr. 45 af 22. januar 2009, nr. 779 af 11. august 2009 samt nr. 816 af 22. juni 2010. Ledelsesberetning s. 4-22, supplerende regnskabsoplysninger s. 35-36 samt afrapportering af udviklingskontrakt 2011 s. 37-40 er ikke omfattet af revisionen.

LEDELSENS ANSVAR FOR ÅRSREGNSKABET

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

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

REVISORS ANSVAR

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

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

Revisionen omfatter desuden en vurdering af, om der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af CBS' aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2011 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2011 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne. Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

UDTALELSE OM BERETNINGER M.V.

Vi har i henhold til bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne foretaget konsistenstjek af ledelsesberetningen, supplerende regnskabsoplysninger samt afrapportering af udviklingskontrakt. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Konsistenstjekket har ikke givet anledning til bemærkning.

København d. 12. april 2012

Ernst & Young
Godkendt revisionspartnerselskab

Eskild Jakobsen
Statsautoriseret revisor

John Petersson
Statsautoriseret revisor

RESULTATOPGØRELSE

	Note	2011 (1.000 kr.)	2010 (1.000 kr.)
Statstilskud direkte til CBS	2	913.425	854.912
Statstilskud søgt i konkurrence		67.191	59.087
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder		39.113	48.530
Studerendes deltagerbetaling		149.184	137.967
Øvrige indtægter	3	89.938	91.664
Driftsindtægter i alt		**1.258.851**	**1.192.160**
Lønomkostninger	4	722.438	738.469
Husleje og ejendomsskatter		98.026	95.333
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		44.737	40.313
Andre driftsomkostninger	5	219.173	225.928
Driftsomkostninger i alt		**1.084.374**	**1.100.042**
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		**174.477**	**92.118**
Afskrivninger på bygninger	6	16.905	17.222
Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger	6	11.317	12.144
Resultat før finansielle poster		**146.255**	**62.752**
Finansielle indtægter		2.683	1.202
Finansielle omkostninger		34.157	35.137
ÅRETS RESULTAT		**114.781**	**28.817**

Fortsættes side 26 »

BALANCE

AKTIVER	Note	31.12.2011 (1.000 kr.)	31.12.2010 (1.000 kr.)
It-systemer, licenser mv.		6.330	11.614
Igangværende immaterielle anlægsaktiviteter			1.126
Immaterielle anlægsaktiver i alt	6	**6.330**	**12.740**
Grunde, bygninger og forbedringer	7	1.048.762	1.066.146
Grunde og bygninger under opførelse			248
It-udstyr mv.		3.095	6.611
Materielle anlægsaktiver i alt	6	**1.051.857**	**1.073.005**
Kapitalandele		479	479
Huslejedeposita	8	30.147	29.837
Statsforskrivning	11	50.000	50.000
Finansielle anlægsaktiver i alt	6	**80.626**	**80.316**
Anlægsaktiver i alt		**1.138.813**	**1.166.061**
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		6.455	25.578
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		24.059	16.565
Andre tilgodehavender		8.072	5.683
Periodeafgrænsningsposter		4.900	3.390
Tilgodehavender i alt		**43.485**	**51.216**
Likvide beholdninger		**339.625**	**228.811**
Omsætningsaktiver i alt		**383.110**	**280.026**
AKTIVER I ALT		**1.521.923**	**1.446.088**

Fortsættes side 27 »

BALANCE

PASSIVER	Note	31.12.2011 (1.000 kr.)	31.12.2010 (1.000 kr.)
Egenkapital ekskl. statsforskrivning		265.723	150.943
Statsforskrivning		50.000	50.000
Egenkapital i alt	11	**315.723**	**200.943**
Hensatte forpligtelser	9	**26.226**	**24.397**
Statsgæld		194.377	194.377
Prioritetsgæld		652.820	670.551
Mellemværende med staten		15.650	19.287
Langfristede gældsforpligtelser i alt	10	**862.848**	**884.215**
Leverandører af varer og tjenesteydelser		42.155	30.934
Feriepengeforpligtelse		84.151	88.330
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		53.551	57.717
Anden kortfristet gæld		39.297	56.230
Periodeafgrænsningsposter		88.061	96.144
Periodiserede særbevillinger		6.274	7.177
Mellemværende med staten		3.637	
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		**317.126**	**336.533**
Gældsforpligtelser i alt		**1.179.974**	**1.220.748**
PASSIVER I ALT		**1.521.923**	**1.446.088**

Fortsættes side 28 »

PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2011	2010
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	114.781	28.817
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	28.222	29.366
Ændring i tilgodehavender	7.731	9.066
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-21.215	35.665
Pengestrøm fra driftsaktivitet	**129.519**	**102.914**
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-107	-618
Investering i materielle anlægsaktiver	-557	-5.405
Investering i finansielle anlægsaktiver	-310	-1.552
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	**-974**	**-7.575**
Afdrag på prioritetsgæld	-17.731	-16.783
Afdrag på mellemværende med staten	0	-69
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	**-17.731**	**-16.853**
Ændring i likviditet i alt	**110.815**	**78.486**
Likvider pr. 1. januar	228.811	150.324
Likvider pr. 31. december	339.625	228.811

EGENKAPITALOPGØRELSE

		2011	2010
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital pr. 1. januar		150.943	122.125
Indskudt statsforskrivning - tilbageført 2012		50.000	50.000
Overført resultat		114.781	28.817
Egenkapital pr. 31. december	11	**315.723**	**200.943**

Fortsættes side 29 »

NOTER TIL REGNSKABET (ALLE BELØB I 1.000 KR.)

NOTE 1. REGNSKABSPRAKSIS

CBS udarbejder regnskab i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne, ændret ved bekendtgørelse nr. 689 af 25. juni 2008, nr. 45 af 22. januar 2009, nr. 779 af 11. august 2009 samt nr. 816 af 22. juni 2010. Jf. brev fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering af 19. december 2011. Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. For syvende år i træk blev årsregnskabet i 2011 udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

RESULTATOPGØRELSEN

INDTÆGTER:

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

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

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

OMKOSTNINGER:

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

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

SKATTEPLIGT:

CBS er ikke skattepligtig.

BALANCEN

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:
- Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er sat til 100.000 kr.
- Der foretages ingen bunkning af aktiver
- Omkostnings- og produktionslagre aktiveres ikke
- Nyopførte bygninger, ibrugtaget før 2011 afskrives over 100 år, totalrenoverede bygninger, ibrugtaget før 2011 afskrives over 80 år, andre bygninger afskrives over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet. Bygninger ibrugtaget efter 1. januar 2011 afskrives over 50 år.

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

GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING:

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

ANLÆGSAKTIVER:

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

Immaterielle anlægsaktiver omfatter færdiggjorte udviklingsprojekter, patenter, erhvervede koncessioner, licenser mv.
Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

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

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

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

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

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

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

DE MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER AFSKRIVES FRA IBRUGTAGNINGSTIDSPUNKTET OVER FØLGENDE LEVETIDER:

Bygninger ibrugtaget før 2011:	
Nyopførte bygninger	100 år
Bygningsforbedring / totalrenovering	80 år
Andre bygninger:	50 år
Bygninger ibrugtaget efter 1. januar 2011	50 år
Installationer:	20 år
Indretning af lejede lokaler:	10 år
Produktionsanlæg og maskiner:	10 år
Biler:	5 år
It (hardware, av-udstyr og lign.):	3 år
Inventar:	3 år

Der afskrives ikke på grunde.

Kunst og bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

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

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

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

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

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

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

OMSÆTNINGSAKTIVER:

Omsætningsaktiver omfatter tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter og periodeafgrænsningsposter.
Tilgodehavender indregnes til det nominelle beløb med fradrag for nedskrivning til imødegåelse af forventede tab. Der foretages en individuel vurdering af alle væsentlige tilgodehavender.

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

FORPLIGTELSER:

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

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

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

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

IKKE-BALANCEFØRTE POSTER:

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

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

VALUTAOMREGNING

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

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

PENGESTRØMSOPGØRELSEN

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

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

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

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

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

FORMÅLSOPDELT REGNSKAB

I hoved- og nøgletallene og i de supplerende regnskabsoplysninger præsenteres omkostningerne fordelt efter formål. Fordelingen er foretaget efter hovedprincipper, som er aftalt mellem de danske universiteter. De omkostninger, som ikke kan henføres direkte til de anførte formål, er fordelt ved hjælp af fordelingsnøgler.

NOTE 2. STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS

Det samlede statstilskud steg med godt 59 mio. kr. ift. niveauet for 2010. Hovedårsagen til dette er stigninger i uddannelsesaktiviteten og i mindre grad den fulde indfasning af færdiggørelsesbonussen. I alt tegner de øgede uddannelsesindtægter på daguddannelserne sig for ca. 42 mio. kr. På trods af en forøgelse af aktiviteten på deltidsuddannelse (HD/Master) er taxameterindtægterne faldet med godt 1 mio. kr. Det skyldes en forskydning i aktivitetens sammensætning, da den øgede aktivitet er sket på uddannelser med de lavere taktsgrupper.
Tilskuddet til Basisforskning og Øvrige formål er steget med ca. 18 mio. kr. ift. niveauet for 2010, mens udlandsstipendierne er faldet med godt 1 mio. kr. ift. 2010.

NOTE 3. ØVRIGE INDTÆGTER

	2011	2010
Konferencer, modtagne priser og gaver	158	3.913
Salg af varer og tjenesteydelser	45.447	43.022
Statslige samarbejder	18.175	19.342
Andre indtægter	26.157	25.387
I alt	**89.938**	**91.664**

NOTE 4. LØNOMKOSTNINGER

	2011	2010
Heltids videnskabeligt personale	343.725	333.553
Deltids videnskabeligt personale	96.737	88.309
Teknisk-administrativt personale	286.119	298.650
Fælles lønandele	-4.143	17.957
I alt	**722.438**	**738.469**

NOTE 5. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER

	2011	2010
Konferencer og tjenesterejser	36.854	39.371
Kontorhold	17.973	18.343
Konsulentanvendelse (inkl. advokat og revision)	38.615	50.703
Anskaffelser og reparation af apparatur og inventar	28.967	19.644
Bøger, tidsskrifter mv. til biblioteket	12.556	9.182
Tryk, eksternt	3.464	4.348
It-serviceabonnementer	10.627	10.693
Øvrige tjenesteydelser	43.609	50.319
Øvrige varer	26.508	23.324
I alt	**219.173**	**225.928**

NOTE 6. ANLÆGSAKTIVER

	IMMATERIELLE ANLÆGS-AKTIVER	IMMATERIELLE ANLÆGS-AKTIVER UNDER UDVIKLING	GRUNDE OG BYGNINGER	IT-UDSTYR MV.	MATERIELLE ANLÆGS-AKTIVER UNDER OPFØRELSE	FINANSIELLE ANLÆGS-AKTIVER	I ALT
Kostpris pr. 1.1.2011	15.834	1.126	1.192.389	19.311	248	80.316	1.309.225
Regulering			-650				-650
Tilgang i årets løb	1.233		171	1.285		310	2.999
Afgang i årets løb	184	1.126		139	248		1.697
Kostpris pr. 31.12.2011	**16.884**		**1.191.910**	**20.457**		**80.626**	**1.309.877**
Akk. afskriv. pr.1.1.2011	4.220		126.243	12.700			143.163
Årets afskrivninger	6.497		16.905	4.773			28.175
Afgang akk. afskrivn.	-163			-112			-275
Saldo pr. 31.12.2011	**6.330**		**1.048.762**	**3.095**		**80.626**	**1.138.813**

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

NOTE 7. GRUNDE, BYGNINGER OG FORBEDRINGER

	REGNSKABS-MÆSSIG VÆRDI 31.12.2011	REALKREDIT-LÅN	STATSLÅN	SKAT'S EJENDOMS-VURDERING 2010
Howitzvej 11-13	33.155	45.653		27.500
Howitzvej 60	44.778	38.961	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	510.168	343.936	119.517	737.000
P. Andersensvej 17 (5) Vandtårn + Professorbolig	11.499	5.998		9.700
Kilen	281.897	207.444	63.173	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	5.030		26.027
Rosenvilla	10.818			8.900
Pladsdannelse	5.715		6.026	
Råvarebygingen	116.755	5.800		37.000
Steen Blichersvej 22	10.093			4.500
Porcelænshaven (forbedring af lejemål)	2.147			
Dalgas Have (forbedring af lejemål)	1.082			
Georg Jensen (forbedring af lejemål)	3.076			
Grundtvigsvej 25 (forbedring af lejemål)	1.011			
Grundtvigsvej 37 (forbedring af lejemål)	1.933			
I alt grunde, bygninger og forbedring af lejemål	**1.048.762**	**652.820**	**194.377**	**1.329.627**

NOTE 8. HUSLEJEDEPOSITA

I huslejedeposita indgår 6,9 mio. kr. som vedrører gæsteboliger og kollegielejemål under afvikling. De pågældende deposita forventes afregnet primo 2012.

NOTE 9. HENSATTE FORPLIGTELSER

	31.12.2011	31.12.2010
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	15.846	11.183
Hensættelser til åremålsansættelser	804	815
Hensættelser til afskedigelsessager	-	9.823
Øvrige hensættelser	9.575	2.575
I alt	**26.226**	**24.397**

Af hensyn til sammenligneligheden er 2010 tallene korrigeret for mindre ændringer.

NOTE 10. LANGFRISTET GÆLD

BYGNING/ADRESSE	TYPE	NOM. OBL.RENTE	HOVEDSTOL	RESTGÆLD	UDLØBER
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	4%	274.000	230.430	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5% + indeks	17.284	13.045	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5% + indeks	155.000	120.094	2029
P. Andersensvej 17	Fast rente med afdrag	5%	6.820	5.998	2035
Kilevej 14 A	Fast rente med afdrag	3%	126.845	113.347	2036
Kilevej 14 A	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2%	106.500	94.097	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2%	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	4%	14.285	13.113	2037
Smallegade 45 (Råvarebygn.)	Rentetilpasn.10 år med afdrag	2%	6.555	5.800	2035
P. Andersensvej 3 (Reserveareal)	Fast rente med afdrag	4%	5.784	5.030	2035
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	4%	44.339	38.961	2035
Amortisering af kurstab					
Solbjerg Plads 3			-30.031	-19.633	2030
I alt			**759.921**	**652.820**	

Statslånene henstår rente- og afdragsfrie.

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

NOTE 11. EGENKAPITALOPGØRELSE

	OPRINDELIG	STATSFORSKRIVNING	OVERFØRT RESULTAT	I ALT
Saldo 1.1.2010	-7.087	50.000	129.212	172.125
Årets resultat			28.817	28.817
Saldo 31.12.2010	-7.087	50.000	158.029	200.943
Årets resultat			114.781	114.781
Saldo 31.12.2011	**-7.087**	**50.000**	**272.809**	**315.723**

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

KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSER

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

	31.12.2011	31.12.2010
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 1.6.2014)	7.183	10.120
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	213.619	241.368
Lejeaftaler, Porcelænshaven (uopsigelige til hhv. 2013, 2014 og 2017)	90.151	126.235
Lejeaftale, Tesdorpfvej 37	-	4.282
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 1.6.2017)	4.482	5.081
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 37 (uopsigelig til 1.7.2013)	3.003	3.951
3 mindre lejemål med kort opsigelse	518	678
Lejeaftaler, 15 kollegieejendomme med forskellige uopsigelighedsperioder	-	65.947
Leje af rør til fiberforbindelse	426	195
I alt	**319.382**	**457.857**

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

I årsrapporten for 2010, står 2010-saldoen som 441.427 t.kr.. Det skyldes desværre en fejl i beregningen for de kontraktlige forpligtelser vedr. Dalgas Have, som blev sat for lavt.

SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2007	2008	2009	2010	2011
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud mv.	74,91	92,91	95,19	83,05	84,24
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	2,44	0,17	0,94	1,87	1,32
Omkostninger	74,91	92,91	95,19	83,06	84,24
heraf overhead	9,04	11,45	18,24	20,19	20,35
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:					
Tilskud mv.	12,01	13,05	18,44	15,06	23,61
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,37	0,28	2,17	0,10	0,25
Omkostninger	12,01	13,05	18,44	15,06	23,61
heraf overhead	0,91	0,78	1,38	0,95	2,62
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Kommerciel) indtægtsdækket virksomhed UK-90:					
Indtægter i alt	5,18	3,77	5,50	2,48	3,22
Omkostninger	3,28	3,46	1,36	1,07	0,35
Årets resultat	1,91	0,31	4,14	1,41	2,87

b.1. Formålsopdelt regnskab

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2007	2008	2009	2010	2011
Uddannelse	387,2	394,8	450,9	512,3	505,0
Forskning	185,5	250,3	285,0	287,8	317,7
Formidling og videnudveksling	36	37,9	39,3	39,6	39,6
Generel ledelse, administration og service*	77,1	81,8	100,3	104,5	77,1
Bygninger	210	212,8	216,3	220,3	204,8
I alt	895,8	977,6	1.091,8	1.164,5	1.144,2

Difference til regnskabet skyldes afrundninger.
* Omkostningerne til TAP-løn er blevet reduceret væsentligt i 2011 sammenlignet med 2010, hvilket også viser sig i et markant fald i TAP-årsværk på CBS generelt. Der har desuden været langt færre omkostninger til bl.a. infrastrukturprojekter og konsulentydelser i 2011 sammenholdt med 2009 og 2010. Udgifter til løn, der ikke kan henføres til en personalekategori (VIP, DVIP, TAP) blev i 2010 og tidligere fordelt via en nøgle. I 2011 anvendes den kontering, der er påført den enkelte transaktion.

b.2. Indtægtsfordeling

Mio. kr., årets priser	2007	2008	2009	2010	2011
Uddannelse	531,4	546,2	626,2	684,8	735,3
Forskning	158,3	205,4	231,9	238,5	250,0
Eksterne midler	90,0	110,3	116,7	98,6	109,5
Basistilskud	98,6	70,8	74,7	69,6	77,3
Øvrige indtægter	79,9	71,5	78,0	101,9	89,4
Indtægter i alt	958,2	1.004,2	1.127,5	1.193,4	1.261,5

c. Særskilt regnskab for udgifter afholdt til administration af fonde og foreninger, herunder erhvervsdrivende fonde
CBS har i 2011 anvendt ca. 210 timer timer svarende til en udgift på ca. kr. 60.000 til administration mv. i forbindelse med Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København, Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School og HBH Fonden.

d. Oplysninger om indskud eller erhvervelse af aktier i selskaber
CBS har ikke foretaget indskud eller erhvervet aktier.

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

f. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter

Mio. kr., årets priser	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,8	1,2	0,9	1,4	1,6	1,9	1,4

g. Oplysninger om hvilke fonde, organisationer og lignende, som CBS har særlige samarbejder med af ikke-kommerciel karakter
CBS-SIMI Executive, Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København, Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School, SLfonden (Samfundslitteratur, Academic Books), Copenhagen Business School Press (Erhvervsøkonomisk Forlag S/I), Account Data A/S og Forskerparken Symbion. CBS deltager endvidere i samarbejdet om Øresundsuniversitetet.

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

Det samlede indestående ultimo foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2010 udgjorde det samlede indestående 3,1 mio. kr.

i. Personaleforbrug og personaleomsætning

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Årsværk	1.140	1.201	1.245	1.201	1.218	1.263	1.379	1.428	1.395
Tiltrådte	120	138	144	137	169	221	203	143	120
Fratrådte	123	118	156	210	207	186	164	189	204

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

j. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber
I beretningsåret bestred CBS´ rektor ingen bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber.

k. Forbrug af midler til fripladser og stipendier i perioden 1. september 2010 til 30. august 2011

Forbrug af fripladser	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Fripladser opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1	44	41

Midler brugt til udbetaling af stipendier	
Antal modtagere af stipendier	64
Samlet beløb udbetalt som stipendier (1.000 kr.)	3.645

Note: Kun takst 1

l. CBS har i 2011 ikke udbudt uddannelser i udlandet.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT 2011

INDIKATOR	MÅL 2011	RESULTAT 2011	KOMMENTARER	STATUS*
1. FORSKNINGSPRODUKTION				◔
Forskningspublikationer i alt	1090	1128	Samlet set overstiger antallet af publikationer i 2011 målet fastlagt i udviklingskontrakten. Der er sket en samlet stigning i forskningsproduktionen fra 2007 til 2011 på ca 45 %. Der er ligeledes sket en stigning i omfanget af artikler i peer reviewed videnskabelige tidsskrifter på 45 %. CBS har primært satset på at øge kvaliteten af sin forskningsproduktion, men det er i perioden 2007 – 2011 lykkedes CBS både at øge kvantitet og kvalitet.	
Artikler i videnskabelige tidsskrifter, peer reviewed tidsskrifter	420	433		
Artikler i videnskabelige tidsskrifter, ikke peer reviewed	110	169		
Videnskabelige bøger og monografier	160	128		
Bidrag til videnskabelige bøger/antologier	400	398		
2. INTERNATIONALISERINGEN AF FORSKNINGEN				◔
CBS har i 2011 en målsætning om at modtage 70 udenlandske gæsteforskere på ophold af mere end 1 måneds varighed.	70	73	CBs har i 2011 registreret, at 73 udenlandske gæsteforskere har besøgt CBS, hvilket er lidt færre end sidste år, men dog over målet for 2011.	
Samtidig forventer CBS, at 65 videnskabelige medarbejdere tager på tilsvarende ophold i udlandet	65	63	Samtidig har 63 CBS-forskere været på besøg på et udenlandsk universitet eller business school. Det er lidt flere end sidste år og ligger marginalt under målet for 2011.	
3. TILTRÆKNING AF EKSTERNE MIDLER				◔
Forskningsbevillinger fra private/ ikke-offentlige kilder (1.000 kr.)	30.000	18.933	Helt overordnet set har CBS siden 2007 haft et stigende omfang af ekstern finansiering. • Der har været en samlet stigning på ca. 35% fra 2007 til 2011 • Der har været en stigning på ca. 60% i omfanget af danske offentlige kilder fra 2007 til 2011 • Mere end en fordobling af omfanget af EU-midler. Niveaet for ekstern finansiering på det nationale område ligger dog i 2011 betydeligt under målsætningen. Som konsekvens heraf har CBS igangsat en fokuseret indsats for at øge omfanget af midler fra private og danske offentlige kilder. Det forventes at denne indsats vil vise sig i højere bevillinger i løbet af nogle år.	
Forskningsbevillinger fra danske offentlige kilder (1.000 kr.)	65.000	52.711		
Forskningsbevillinger fra EU (1.000 kr.)	7.000	11.295		

**Alle delmål er vurderet ud fra følgende:*

Ikke opfyldt: Under 75 % af målet er opfyldt
Delvis opfyldt: 75 % - 100 % af målet er opfyldt
Helt opfyldt: Målet er opfyldt 100 % eller mere

De 15 mål er herefter gennemgået ud fra følgende

Ikke opfyldt: Hvis ingen delmål er opfyldt, er det overordnede mål ikke opfyldt
Delvis opfyldt: Hvis delmål er en blanding af opfyldt, delvis opfyldt og ikke opfyldt, er det overordnede mål delvist opfyldt
Helt opfyldt: Hvis alle delmål har opfyldt målet med 100 % eller mere er det overordnede mål opfyldt

Fortsættes side 38 »

INDIKATOR	MÅL 2011	RESULTAT 2011	KOMMENTARER	STATUS
4. PH.D. AKTIVITETER				
Ph.d.-optag – humaniora og samfundsvidenskab	50	46	CBS har et mål om et årligt optag på ca. 58 ph.d.-studerende. I 2011 er der optaget 47 ph.d.-studerende. Bestyrelsen og direktionen har besluttet at foretage en markant midlertidig investering i et øget ph.d.-optag i 2012. Der planlægges optaget i alt ca. 90 ph.d.-studerende i 2012. Det skal bemærkes, at antallet af udenlandske ph.d.-studerende på CBS er højt og i 2011 ligger på omkring 50 %. Den høje andel af udenlandske ph.d.-studerende har en meget positiv effekt på internationaliseringen af forskningsmiljøet.	
Ph.d.-optag – it	8	1		
Antal godkendte afhandlinger	32	36		
Antal udenlandske ph.d.-studerende	51	76		
Antal ph.d.-skoler	3	3		
5. STUDENTEROPTAG				
Bachelor	2638	2759	CBS har på stort set på alle uddannelsesområder overopfyldt målsætningen for 2011. Det er alene på diplomuddannelserne, at resultatet ligger marginalt under målet for 2011. CBS har således i 2011 oplevet at få alle studiepladser besat på bacheloruddannelserne og oplever samtidig en stor efterspørgsel efter en plads på kandidatuddannelser både fra egne, men også fra studerende med en bachelorgrad fra et andet dansk eller udenlandsk universitet.	
Kandidat	2759	2922		
Executive master	400	509		
Diplom	1584	1549		
6. STUDENTERFRAFALD EFTER NORMERET TID + 1 ÅR				
Bachelor – SAMF	27 %	27 %	Studenterfrafaldet efter normeret tid + 1 år ligger for alle uddannelsesområder marginalt under målene for 2011.	
Bachelor – HUM	40 %	41 %		
Kandidat – SAMF	20 %	22 %		
Kandidat – HUM	25 %	26 %		
7. GENNEMFØRELSE				
Gennemførelse efter normeret tid for kandidat			CBS når målene for gennemførelse i 2011 på hovedparten af uddannelser. Især på bacheloruddannelserne ligger CBS' uddannelser højt sammenlignet med tilsvarende uddannelser på de andre universiteter. CBS har dog fortsat en udfordring med gennemførelsen efter normeret tid på kandidatuddannelserne. CBS har bl.a. styrket indsatsen for at få de studerende hurtigt i gang med specialeskrivning efter valgfag og udlandsophold. CBS' gennemførelsestider er meget korte.	
SAMF	23 %	12 %		
HUM	3 %	4 %		
Gennemførelse efter normeret tid + 1 år for bachelor				
SAMF	70 %	70 %		
HUM	58 %	57 %		
Gennemførelsestid				
Bachelor – SAMF	2,9	2,9		
Bachelor – HUM	3,1	3,1		
Kandidat – SAMF	2,9	2,8		
Kandidat – HUM	2,9	3,0		

Fortsættes side 39 »

INDIKATOR	MÅL 2011	RESULTAT 2011	KOMMENTARER	STATUS
8. UDDANNELSER TILPASSET SAMFUNDETS BEHOV				◔
Målet for beskæftigelsesgrad for færdiguddannede kandidater på CBS ligger på 80 % for humanistiske kandidater og 88 % for samfundsvidenskabelige kandidater.	80 % 88 %	71 % 76 %	I 2011 ligger beskæftigelsesgraden på 71 % for humanistiske kandidater og 76 % for samfundsvidenskabelige kandidater. Begge altså noget under de fastlagte mål. Det skal dog bemærkes, at samme tendens ses på tilsvarende uddannelser på de andre universiteter, hvorfor CBS konkluderer, at der er tale om en generel tendens for landet.	
9. IVÆRKSÆTTERI				●
CBS forventer at udbyde fag inden for entrepreneurship svarende til 300 ECTS i 2011.	300	335	CBS har i 2011 udbudt 335 fag inden for entrepreneurship (målt i ECTS). Det skal samtidig bemærkes, at det er det højeste antal nogensinde.	
10. INTERNATIONALISERING AF UDDANNELSER				●
CBS har i 2011 haft en målsætning om 1.100 indgående udvekslingsstuderende og et tilsvarende antal udgående udvekslingsstuderende.	1.100	1.148	CBS har opfyldt målsætningen og har således sendt 1.288 studerende på udvekslingsophold samt modtaget 1.148 udenlandske udvekslingsstuderende. Der er således fortsat en god balance mellem indgående og udgående.	
CBS har i 2011 haft en målsætning om at modtage 2.000 studerende med andet statsborgerskab end dansk på daguddannelserne (bachelor og kandidat).	2.000	2.942	Antallet af full-degree studerende på daguddannelserne med andet statsborgerskab end dansk lå i 2011 på 2.942 studerende, hvilket overstiger målet med næsten 50 %.	
11. KVALITET I UDDANNELSERNE				◔
Andel af oprettede fag, hvor undervisningsevalueringerne offentliggøres på nettet	100 %	100 %	CBS har generelt et stort fokus på at øge kvaliteten på uddannelserne og opfylder også hovedparten af de fastlagte mål i 2011.	
Har CBS en strategi for undervisningsformer /efteruddannelse af undervisere	Ja	Ja	I 2010 besluttede CBS af strategiske årsager at nedlægge CBS Learning Lab, som tidligere varetog den pædagogiske efteruddannelse af CBS' undervisere. Dette er den primære forklaring på det voldsomme fald i antallet af kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse. En del af den tidligere kursusaktivitet er blevet overflyttet til andre enheder, men er endnu ikke systematiseret på en måde, så antallet af kursustimer kan måles systematisk. Det forventes dog, at antallet af timer stiger i 2012.	
Antal kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse modtaget af CBS-undervisere	7.200	2.018		
Andel af studievejledere med en vejlederuddannelse	100 %	100 %		
Antal årsværk afsat til studie- og karrierevejledning.	15,0	14,4		

Fortsættes side 40 »

INDIKATOR	MÅL 2011	RESULTAT 2011	KOMMENTARER	STATUS
12. EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE				●
CBS har i 2011 en målsætning om at opnå 1.557 årselever på diplom- og executive masteruddannelser svarende til 6.937 betalende personer.	1.557 6.937	1.650 8.375	CBS har i 2011 haft 1.650 årselever på diplom og executive master svarende til 8.375 betalende studerende. Målet er således nået.	
CBS har i 2011 en målsætning om at modtage deltagerbetaling på 50,8 mio. kr. for executive masteruddannelserne og 70,1 mio. kr. for diplomuddannelserne.	50,8 mio. kr. 70,1 mio. kr.	61,8 mio. kr. 72,3 mio. kr.	CBS har i 2011 modtaget deltagerbetaling for 61,8 mio. kr. på executive masteruddannelserne og 72,3 mio. kr. på diplomuddannelserne. Målet er således opfyldt.	
13. SAMARBEJDE MED PROFESSIONSHØJSKOLERNE				●
CBS har en målsætning om at gennemføre aktiviteter i samarbejde med professionshøjskolerne i regionen.			CBS har et samarbejde med de 2 professionshøjskoler, som findes i hovedstadsregionen (UCC og Metropol).	
14. DELTAGELSE I DEN OFFENTLIGE DEBAT				●
Antal presseklip, der citerer CBS forskere og studerende som eksperter	8.575	10.437	CBS overopfylder målet for antal presseklip med ca. 21 %.	
Antal formidlingsartikler/aktiviteter	2.500	3.464	CBS har i 2011 registreret 3.464 formidlingspublikationer og aktiviteter, hvilket svarer til en overopfyldelse af 2011-målet på ca. 28 %.	
15. SAMARBEJDE MED ERHVERVSLIVET				●
CBS har en målsætning i 2011 om at have indskrevet 69 erhvervsfinansierede ph.d.-studerende samt tildele 7 ph.d.-grader til erhvervsfinansierede ph.d.-studerende.	69 7	79 9	CBS har i 2011 haft 79 erhvervsfinansierede ph.d.-studerende samt tildelt 9 grader til ph.d.-studerende finansieret af erhvervsvirksomheder. Målet er således nået.	
CBS har i 2011 en målsætning om at 468 studerende skal have gennemført et praktikforløb i virksomheder og organisationer som en del af deres uddannelse.	468	515	515 studerende gennemførte i 2011 et praktikforløb som en del af deres uddannelse. Målet for 2011 er overopfyldt med ca. 10 %.	

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Årets resultat og metode for formålsfordeling

1. april 2012
Økonomi/
Forretningsudvikling

I dette notat redegøres for årets resultat sammenlignet med Q3-prognosen. Derefter redegøres for ændret metode for opstilling af formålsfordeling, herunder ændret opgørelse af generel ledelse og administration primært som følge af nye definitioner fra Universitets- og Innovationsstyrelsen.

Sammenligning mellem årsresultatet i 2011 og Q3-prognosen

Revisionen af CBS' regnskab for 2011 er nu afsluttet, og regnskabet er lukket. Nedenfor fremgår regnskabsresultatet på hovedposter, sammenlignet med prognoserne for hhv. Q2 og Q3 og resultatet for 2010.

Hovedkonklusionen er som oplyst på februar-mødet, at overskuddet blev ca. 15 mio. kr. mindre end Q3-prognosen. Det skyldes dels, at der blev hensat 4 mio. kr. til betaling for indtræden i STADS i 2011, hvilket oprindeligt var en del af budget 2012. Der er altså tale om periodisering af en kendt udgift. Dels at direktionens initiativ til øget forbrug ved fornuftige engangsinvesteringer i 4. kvartal 2011 har haft en større effekt end forventet, svarende til et merforbrug på ca. 10 mio. kr. Der er herudover anvendt flere projektindtægter end forudsat ved Q3, som dog resulterer i et tilsvarende højere forbrug og derfor er resultatneutrale. Hertil kommer en række andre mindre bevægelser, jf. nedenfor.

Tabel 1. Årsresultat for CBS 2011

Resultatopgørelse/Prognose	R-2010	Q2-2011	Q3-2011	R-2011
Mio. kr. - Løbende priser				
Driftsindtægter				
Statstilskud direkte til CBS	854,9	915,8	919,7	913,4
Statstilskud søgt i konkurrence	59,1	59,7	59,7	67,2
Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder	48,5	39,0	35,6	39,1
Studerendes deltagerbetalinger	138,0	144,2	150,0	149,2
Øvrige indtægter	91,7	83,4	83,4	89,9
Driftsindtægter ialt	**1.192,2**	**1.242,1**	**1.248,5**	**1.258,9**
Lønomkostninger				
VIP-løn	333,6	337,0	338,0	343,7
DVIP-løn	88,3	90,0	96,0	96,7
TAP-løn	298,6	292,0	286,0	286,1
Andre lønomkostninger	18,0	0,0	-2,8	-4,1
Lønomkostninger i alt	**738,5**	**719,0**	**717,2**	**722,4**
Driftsomkostninger				
Husleje og ejendomsskatter	95,3	99,0	97,0	98,0
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	40,3	41,0	50,0	44,7
Andre driftsomkostninger				
Konferencer og tjenesterejser	39,4	40,0	32,0	36,9
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	50,7	35,3	35,3	38,6
Øvrige driftsomkostninger	135,9	146,4	125,0	143,7
Andre driftsomkostninger ialt	225,9	221,7	192,3	219,2
Løn- og driftsomkostninger ialt	**1.100,0**	**1.080,7**	**1.056,5**	**1.084,4**
Resultat før afskrivninger & finansielle poster	**92,1**	**161,4**	**192,0**	**174,5**
Af- og nedskrivninger på bygninger	17,2	17,8	17,8	16,9
Af- og nedskrivninger på anlæg ekskl. bygninger	12,1	10,9	10,9	11,3
Resultat før finansielle poster	**62,8**	**132,7**	**163,3**	**146,3**
Renteindtægter	1,2	2,0	1,2	2,7
Finansielle omkostninger	35,1	34,7	34,3	34,2
Resultat	**28,8**	**100,0**	**130,2**	**114,8**

Der er følgende kommentarer til hovedposterne:

Afvigelsen på statstilskuddene direkte til CBS skyldes, at prognosen for denne post omfattede CBS' andel af taxameterindtægten på E-Bus uddannelsen, som afvikles i samarbejde med ITU. Den konkrete indtægt blev imidlertid korrekt bogført under "øvrige indtægter", da indtægten ikke kom direkte fra Staten/Uddannelsesministeriet, men fra ITU.

Merindtægten på både statslige eksterne projekter og i mindre omfang på private og ikke-statslige projekter skyldes et væsentligt større forbrug på disse projekter i 4. kvartal end forventet. Udgift og indtægt følges således ad, jf. nedenfor.

Indtægterne fra deltagerbidrag svarer til det forventede ved Q3-2011.

Øvrige indtægter er sammensat af indtægter fra kollegieværelse- og gæsteprofessorboligudlejning (som bortfalder fra og med 2012) og en lang række mindre poster, f.eks. indtægter fra konferencer og seminarer på institutterne. Merindtægten her skyldes den føromtalte kontering af taxameterandelen af E-Bus uddannelsen fra ITU på "øvrige indtægter".

Lønomkostningerne for DVIP og TAP svarer til det forventede ved Q3-2011, mens udgifterne til VIP blev lidt større end forventet bl.a. som resultat af større honorering af ekstraordinære undervisningsindsatser ud over det pligtige niveau. Den lidt større negative regulering af andre lønomkostninger skyldes hovedsageligt, at medarbejdernes tilgodehavende i gammelt ferieår er reduceret med gennemsnitligt en dag.

Omkostningerne til husleje og ejendomsskatter svarer til det forventede ved Q3-2011.

For bygningsdrift og -vedligeholdelse var forventningen ved Q3-2011, at CBS som følge af en række ekstraordinære tiltag ville pådrage sig udgifter for samlet 50 mio. kr. En del af de planlagte tiltag viste sig imidlertid ikke at kunne gennemføres i 2011, hvorfor forbruget endte noget lavere - men alligevel godt 4 mio. kr. over niveauet for 2010.

Omkostninger til konferencer og tjenesterejser endte på et lidt højere niveau end forventet ved Q3, hvilket dels skyldes et større aktivitetsniveau i 4. kvartal end forventet, som bl.a. har været finansieret af de ekstra midler, der blev tilført institutterne i løbet af 2011, dels skyldes den større aktivitet på eksternt finansierede projekter end forudsat ved Q3.

I 2011 var der ca. 12 mio. kr. færre omkostninger til konsulentudgifter end i 2010. Niveauet var lidt højere end forventet ved Q3, hvilket især kan henføres til de ekstraordinære initiativer i 4. kvartal.

For øvrige driftsomkostninger har der været et betydeligt merforbrug ift. det forventede ved Q3-2011. Dette skyldes en række faktorer: Der har været et øget forbrug på denne post i Q4 som følge af de ekstraordinære tiltag, som også omfattede indkøb af PC'ere, inventaranskaffelser og indkøb af bøger og tidsskrifter til biblioteket. En stor del af meraktiviteten på de eksternt finansierede projekter, jvf. ovenfor, er konteret under denne hovedpost. Der er der under denne post hensat 4 mio. kr. til CBS' indtrædelse i STADS-samarbejdet. Endelig har der været en ekstraordinær udgift til opsigelse af en lejeaftale med IBM i CBS-IT.

Afskrivninger på bygninger endte lidt lavere end forventet ved Q3-2011, og det skyldes dels, at et mindre omfang af de planlagte vedligeholdelsesarbejder blev gennemført, og dels at en større del af det faktisk gennemførte kom til at belaste driftsregnskabet.

Afskrivninger på øvrige anlæg svarer stort set til det forventede.

Renteindtægterne blev noget større end anført ved Q3-2011, og det skyldes en misforståelse ifm. udarbejdelsen af prognosen, hvor det nyeste estimat for renteindtægterne, baseret på den store likviditet sidst på året, ikke blev opdateret i den samlede prognose for CBS. De finansielle omkostninger svarer til det forventede ved Q3-2011.

Ændret fremgangsmåde ved opstilling af hovedområdefordeling

CBS har ifm. årsrapporten for 2011 ændret den anvendte metode til fordeling af omkostninger på formål således, at den i vidt omfang tager udgangspunkt i den nye definition som Universitets- og Innovationsstyrelsen har fastlagt, og som skal være gældende fra juni 2012 (CBS skal afrapportere til styrelsen i juni på 2011-resultatet).

Den primære ændring er, at omkostninger til videnskabelige medarbejdere og deltidsansatte undervisere i 2011-opgørelsen fordeles på baggrund af faktiske registreringer af undervisnings- og forskningsaktiviteter. Tidligere er disse omkostninger fordelt på baggrund af nøgler.

Resultatet af formålsfordelingen viser, at CBS i 2011 har reduceret omkostningerne til generel ledelse og administration (GLA) fra 104 mio. kr. i 2010 til 77 mio. kr. i 2011. De 77 mio. kr. svarer til en GLA-procent på 6,1. Reduktionen skyldes ud over en korrigeret metodisk tilgang også, at omkostningerne til TAP-løn er blevet reduceret væsentligt i 2011 sammenlignet med 2010. Der har ligeledes været færre omkostninger til konsulentydelser i 2011. CBS har endelig gennemgået alle fordelingsnøgler i forhold til GLA således, at de er tilpasset den ændrede administrative organisation, som trådte i kraft i 2011.

CBS' revisor har gennemgået og godkendt den nye fordeling, herunder også fordelingen af omkostninger til GLA.

Copenhagen Business School

CVR-nr. 19 59 69 15

Genpart af revisionsprotokollat

af 12. april 2012
vedrørende årsregnskabet for 2011
(side 99 - 109)

Indholdsfortegnelse

1. Identifikation af det reviderede årsregnskab 99
   1.1 Indledning 99
2. Hovedkonklusion 99
   2.1 Konklusion på den udførte revision af årsregnskabet 99
   2.1 Udtalelse om ledelsesberetningen og supplerende beretninger 99
3. Overordnede kommentarer og risikofaktorer 100
   3.1 Kommentarer vedrørende CBS' økonomistyring 100
   3.2 Opfølgning på bemærkninger til sidste års protokollat 100
4. Regnskabsmateriale samt forhold, der har betydning for regnskabsaflæggelsen 100
   4.1 Summen af korrigerede og ikke-korrigerede revisionsdifferencer 100
5. Redegørelse for den udførte revision og rapportering 101
   5.1 Kort redegørelse for den udførte revision 101
   5.2 Bemærkninger til revision af forretningsgange og interne kontroller 101
6. Kommentarer til forvaltningsrevisionen 102
   6.1 Forvaltningen af CBS' midler – sparsommelighed 103
   6.2 Forvaltningen af CBS' midler – produktivitet 103
   6.3 Forvaltningen af CBS' midler – effektivitet 103
   6.4 Forvaltningen af CBS' midler – økonomistyring 104
   6.5 Konklusion og bemærkninger 104
7. Kommentarer til enkeltposter i CBS' årsregnskab 104
   7.1 Resultatopgørelsen, overskud 104
   7.2 Materielle anlægsaktiver 104
   7.3 Huslejedeposita 105
   7.4 Tilskud til projekter 105
   7.5 Likvide beholdninger 105
   7.6 Hensatte forpligtelser 106
   7.7 Prioritetsgæld 106
   7.8 Anden kortfristet gæld 106
   7.9 Eventualforpligtelser og andre forpligtelser 106
   7.10 Nærtstående parter 107
   7.11 Efterfølgende begivenheder 107
8. Assistance og rådgivning 107
9. Foranstaltninger til sikring af revisors uafhængighed 107
10. Andre erklæringer og opgaver 107
   10.1 Revisionshandlinger vedrørende risiko for besvigelser 107
   10.2 Ledelsens regnskabserklæring og advokatbrev 108
   10.3 Bestyrelsens forhandlingsprotokol 108
   10.4 Regnskabsbekendtgørelsen 108
   10.5 Erstatnings- og strafansvar 108
   10.6 Forsikringsforhold 108
11. Lovpligtige oplysninger 109

1. Identifikation af det reviderede årsregnskab

1.1 Indledning

Som institutionsrevisor har vi revideret det af bestyrelsen og direktionen udarbejdede årsregnskab for 2011 for Copenhagen Business School (i det efterfølgende benævnt "CBS"). Årsregnskabet udviser følgende hovedtal:

	2011 t.kr.	2010 t.kr.
Årets resultat	114.781	28.817
Samlede aktiver	1.521.923	1.446.088
Egenkapital	315.723	200.943
Pengestrømme fra driftsaktivitet	129.519	102.914

Revisionen er udført i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning samt god offentlig revisionsskik. En beskrivelse af revisionens udførelse og omfang fremgår af vores protokollat af 15. april 2011, der ligeledes indeholder en redegørelse om ansvar for aflæggelse af årsregnskabet.

Ikke-finansielle tal i årsregnskabets hoved- og nøgletal for årene 2006-2011 er ikke revideret.

Ledelsen har udarbejdet en ledelsesberetning, jf. årsrapportens side 4 - 22 og supplerende beretninger, omfattende supplerende regnskabsoplysninger og rapportering om målrapportering, jf. årsrapportens side 31 - 36.

Ledelsesberetningen og de supplerende beretninger er ikke omfattet af revisionspligten. Vi har gennemlæst beretningerne, og har bl.a. påset, at der ikke er væsentlige uoverensstemmelser imellem oplysningerne i beretningerne og det reviderede årsregnskab.

2. Hovedkonklusion

2.1 Konklusion på den udførte revision af årsregnskabet

Vi har forsynet årsregnskabet med en revisionspåtegning uden forbehold eller supplerende oplysninger. Påtegningen omfatter vores konklusion for udført arbejde på årsregnskabet, hvor der er udført finansiel- og forvaltningsrevision.

2.1 Udtalelse om ledelsesberetningen og supplerende beretninger

Vi har foretaget et konsistenscheck, som blandt omfatter kontrol af indre sammenhæng, samt vurdering af beretningernes informationer med den information, som vi har opnået i forbindelse med revisionen af årsregnskabet. Derudover er foretaget efterregning af nøgletal samt øvrige finansielle og ikke finansielle tal i beretningerne.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

3. Overordnede kommentarer og risikofaktorer

3.1 Kommentarer vedrørende CBS' økonomistyring

Vi har ved vores revision konstateret en positiv udvikling i CBS' økonomistyring, og har fået bekræftet, at de igangsatte tiltag for at forbedre og effektivisere økonomistyringen virker efter hensigten. Vi henviser endvidere til afsnit 6.4 for en yderligere beskrivelse heraf.

3.2 Opfølgning på bemærkninger til sidste års protokollat

3.2.1 Udlejning af gæsteboliger og kollegieværelser

CBS' har i 2011 taget skridt til at alle lejemål overføres til Boligfonden, som fremadrettet skal forestå udlejning af gæsteboliger og kollegieværelser.

Vi har i forbindelse med vores revision påset, at processen er igangsat, ligesom enkelte lejemål allerede er overført. Dette har afstedkommet krav om erstatning fra udlejere på t.kr. 2.700, som er indregnet i årsregnskabet under hensættelser.

CBS har endvidere erfaret, at der for kollegielejemål skal foretages en større renovering i forbindelse med fraflytningen. I forhold til den oprindeligt forventede renovering, er der således hensat yderligere t.kr. 4.300 hertil i 2011. Den samlede hensættelse andrager herefter t.kr. 6.473.

Vi har ikke fundet anledning til at anlægge en anden vurdering i forhold til de indregnede hensættelser.

3.2.2 Immaterielle anlægsaktiver

I protokol af 15. april 2011 kommenterede vi på, at CBS havde valgt at nedskrive værdien af immaterielle anlægsaktiver til kr. 0 og ændret vurdering af levetider. Vi har ved revisionen i 2011 påset, at de nye retningslinjer er fulgt for aktivering og afskrivning af immaterielle anlægsaktiver.

4. Regnskabsmateriale samt forhold, der har betydning for regnskabsaflæggelsen

4.1 Summen af korrigerede og ikke-korrigerede revisionsdifferencer

I henhold til god revisionsskik skal vi oplyse bestyrelsen om de forhold, vi har konstateret i forbindelse med vores revision, og som har eller kan have en væsentlig indflydelse på virksomhedens årsregnskab, uanset om forholdene efterfølgende er korrigeret i årsregnskabet.

I forbindelse med vores revision har vi konstateret, at CBS har fastholdt tidligere praksis, og at der dermed ikke er foretaget reklassifikation af tilgodehavender i kredit og leverandører i debet, som samlet set udgør t.kr. 3.593. Forholdet vedrører alene præsentation af aktiver og passiver i årsrapporten, og har således ikke indvirkning på resultatopgørelse og egenkapital.

I forbindelse med vores regnskabsudarbejdelse er hensatte forpligtelser på t.kr 9.575 og andre tilgodehavender på t.kr. 3.890 reklassificeret, således at disse præsenteres korrekt i årsregnskabet.

5. Redegørelse for den udførte revision og rapportering

5.1 Kort redegørelse for den udførte revision

Vores revision af årsregnskabet for CBS udføres med baggrund i en vurdering af væsentlighed og risiko i CBS' regnskabs- og forretningsmæssige forhold. Hovedformålet med vores revision har været at kunne afgive en revisionspåtegning på CBS' årsregnskab for 2011. Vi henviser i øvrigt til vores tiltrædelsesprotokollat af den 15. april 2011.

Revisionen i 2011 er udført dels i løbet af året, dels efter regnskabsårets udløb. Revision udført i løbet af året indgår som et led i den samlede revision af selskabets årsregnskab.

Revisionen af årsregnskabet for 2011 er gennemført som oprindeligt planlagt. Ved opstart af revisionen har CBS udarbejdet et godt dokumentationsmateriale til brug for revisionens gennemførelse.

5.2 Bemærkninger til revision af forretningsgange og interne kontroller

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

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

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

5.2.1 It

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

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

Vi har i forbindelse med revisionen identificeret følgende væsentlige områder, hvor CBS bør styrke kontrolmiljøet:

- Vi har konstateret, at der er installeret Linux operativsystem på de servere, der håndterer SPARC og dennes databaser. I forbindelse med gennemgangen af Linux har vi erfaret, at systemet på flere områder er installeret med default settings, som ikke lever op til gældende standard for Linux systemer.

Vi er blevet oplyst om at der efterfølgende er igangsat processer til brug for håndtering af ovenstående forhold.

Vi har identificeret følgende områder, hvor CBS har forbedret og styrket kontrolmiljøet i forhold til sidste år:

- Håndtering af processer for brugeroprettelse og brugernedlæggelse er forbedret, ligesom vi i år ikke har identificeret tilfælde, hvor brugere er oprettet uautoriseret uden om systemerne.
- Antallet af domæneadministratorer på Windows er reduceret til kun at omfatte de personer med et specifikt arbejdsbetinget behov for denne rettighed.

På andre områder er der identificeret forhold, som ligeledes bør forbedres, men som ikke vurderes at have selvstændig og væsentlig betydning for kontrolmiljøet.

6. Kommentarer til forvaltningsrevisionen

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

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

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

6.1 Forvaltningen af CBS' midler – sparsommelighed

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

Vi har forespurgt, om der i 2011 har været gennemført udbud af CBS' leverancer og tjenesteydelser samt ombygninger. Det er oplyst, at det er CBS' politik, at der indhentes alternative tilbud ved væsentlige indkøb, ligesom SKIs rammeaftaler og EU-udbud anvendes, når det er relevant.

Vi har gennemgået udvalgte omkostningsarter og udarbejdet analyser heraf. Endvidere har vi vurderet de igangsatte tiltag om effektivisering og besparelse af "Generel Ledelse og Administration". Herudover har vi gennemgået Rigsrevisionens rapport af januar 2012 om gennemgang af udvalgte projekter med ekstern finansiering. Rigsrevisionen har konkluderet at håndteringen af projekter med ekstern finansiering generelt set håndteres tilfredsstillende.

6.2 Forvaltningen af CBS' midler – produktivitet

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

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

Sammenligning af CBS' nøgletal over en årrække viser, at CBS' indtægts- og udgiftsudvikling følges nøje, og at evt. afvigelser iht. budget løbende følges op. Vi har kommenteret på væsentlige udsving i forhold til 2010 i vores gennemgang af udviklingen på de enkelte regnskabsposter.

6.3 Forvaltningen af CBS' midler – effektivitet

Vurderingen af effektiviteten omfatter bl.a. undersøgelser af:

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

Om forvaltningen af CBS' midler er der besluttet en række politikker og overordnede strategier. De bliver løbende vurderet, og der bliver fastlagt strategier, der rækker længere end det enkelte år. Indsatsområderne for 2008 - 2011 fremgår af udviklingskontrakten. Vi henviser til afrapportering af udviklingskontrakten i årsregnskabet.

6.4 Forvaltningen af CBS' midler – økonomistyring

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

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

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

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

6.5 Konklusion og bemærkninger

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

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

7. Kommentarer til enkeltposter i CBS' årsregnskab

7.1 Resultatopgørelsen, overskud, t.kr. 114.781

CBS har i regnskabsåret realiseret et betydeligt overskud i forhold til tidligere år, hvilket hovedsageligt kan henføres til stigning i forsknings- og uddannelsesindtægter, samt et lavere forbrug af udgifter, der hovedsageligt hænger sammen med manglende rekruttering af videnskabeligt personale.

7.2 Materielle anlægsaktiver, t.kr. 1.051.857

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

Vi har stikprøvevist kontrolleret årets til- og afgange til underliggende dokumentation samt efterprøvet de foretagne afskrivninger.

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

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

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

7.3 Huslejedeposita, t.kr. 30.147

Vi har ved vores revision påset, at afholdte deposita på t.kr. 6.900 til lejemål, som har været anvendt til udlejning af gæsteboliger og kollegieværelser, er særskilt noteoplyst i årsrapporten. Vi har fået oplyst, at disse deposita vil blive afregnet i 2012.

Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.4 Tilskud til projekter, t.kr. 24.059 (aktiv) og t.kr. 53.551 (passiv)

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

Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Rigsrevisionen har haft området som fokusområde i 2011, og har ingen væsentlige bemærkninger til behandlingen af disse projekter. Vi henviser til Rigsrevisions rapport fra januar 2012.

7.5 Likvide beholdninger, t.kr. 339.625

Vi har påset at alle CBS' bankkonti er behørigt afstemt pr. 31. december 2011 og har endvidere foretaget sammenholdelse til modtagne engagementsforespørgsler fra Jyske Bank, Danske Bank og Nordea.

CBS's direktion har overfor os oplyst, at der påtænkes foretaget investeringer af CBS' overskudslikviditet i lavrisiko finansielle produkter med kort løbetid i forhold til en investeringspolitik som udarbejdes i samarbejde med CBS' finansielle rådgiver.

Vi vurderer planerne om investeringer af overskudslikviditet som værende forsvarlige, i forhold til at opnå et større afkast på CBS' kapital.

7.6 Hensatte forpligtelser, t.kr. 26.225

	t.kr.
I hensatte forpligtelser indgår, jf. note 9 i årsregnskabet:	
Hensættelse til istandsættelse af lejemål som anvendes af CBS	9.373
Hensættelse til istandsættelse af kollegielejemål som skal overføres til boligfonden	6.473
Hensættelse til retssager som følge af opsigelse af lejemål som overføres til Boligfonden	3.000
Hensættelser til åremålsansættelser	804
Hensættelse til betaling ved indtræden i STADS-samarbejdet	4.000
Hensættelse til EU-projekter	2.575
I alt	26.225

Vi har gennemgået beregningsgrundlaget for ovenstående hensættelser, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

7.7 Prioritetsgæld

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

I forbindelse med en omkonvertering af prioritetsgælden for år tilbage blev der indregnet en kurstabssaldo m.v. som svarer til, at regnskabsposten er indregnet til amortiseret kostpris. Kurstabssaldoen udgør pr. 31/12 2011 t.kr. 19.633, og kan ved en låneomlægning skulle indregnes som en omkostning i resultatopgørelsen. Dette er tilfældet, såfremt der omlægges til lånetyper, som har en karakter og vilkår, der er anderledes end de bestående lån.

7.8 Anden kortfristet gæld, t.kr. 58.806

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

I forhold til 2010 skyldes faldet i anden kortfristet gæld hovedsageligt forskydning i skyldig moms.

I regnskabsposten indregnes skyldig løn til eksterne lektorer. Ved en gennemgang i 2011 af skyldige lønninger til eksterne lektører konstaterede CBS, at der var eksterne lektorer med et større timeantal som ikke var afregnet, heraf et tilfælde, hvor timetal var akkumuleret over en længere årrække. CBS har i 2011 afregnet skyldige lønninger, samt indført nye procedurer på området. Vi har ved vores revision påset at disse procedurer er overholdt.

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.9 Eventualforpligtelser og andre forpligtelser

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

Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.10 Nærtstående parter

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

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

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

7.11 Efterfølgende begivenheder

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

8. Assistance og rådgivning

Siden afgivelse af revisionsprotokollat af den 15. april 2011 har vi ydet rådgivning og assistance mv. på følgende hovedområder:

- Afgivelse af erklæring på diverse projekter
- Løbende rådgivning og assistance særligt indenfor områderne regnskab og økonomi
- Assistance med opgørelse af momsfradragsprocent

9. Foranstaltninger til sikring af revisors uafhængighed

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

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

10. Andre erklæringer og opgaver

10.1 Revisionshandlinger vedrørende risiko for besvigelser

Risikoen for besvigelser omfatter risikoen for misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation.

Som revisorer skal vi indhente ledelsens vurdering af risikoen for, at årsregnskabet kan indeholde væsentlige fejl som følge af besvigelser og ledelsens vurdering af de regnskabs- og kontrolsystemer, som ledelsen har indført for at imødegå sådanne risici. Vi skal endvidere forespørge til ledelsens kendskab til eventuelle konstaterede besvigelser eller igangværende undersøgelser af besvigelser.

I forbindelse med vores revision har vi forespurgt bestyrelsens formandskab, direktion og andre ledende medarbejdere om risikoen for besvigelser.

Disse har over for os oplyst, at fokus på overvågning af besvigelser indgår i bestyrelsens generelle kontrolopgaver. Ingen af de adspurgte var bekendte med fejlinformation i årsregnskabet som følge af besvigelser, ligesom der ikke var kendskab til besvigelser i forbindelse med misbrug af aktiver.

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

10.2 Ledelsens regnskabserklæring og advokatbrev

Som led i revisionen modtager vi underskrevet regnskabserklæring fra CBS' ledelse og økonomichef.

Den skriftlige regnskabserklæring omhandler årsregnskabets fuldstændighed, oplysninger om pantsætning og sikkerhedsstillelser, retssager, besvigelser, ledelsesberetningen, begivenheder efter balancedagen, oversigt over ikke-korrigerede forhold/fejl, samt andre områder, hvor det er vanskeligt at opnå et revisionsbevis. Vores gennemgang af regnskabserklæringen har ikke givet anledning til bemærkninger.

CBS' advokat (Kammeradvokaten) og ledelse har oplyst, at CBS ikke er part i verserende sager, der vurderes i væsentlig grad at ville kunne påvirke årsregnskabet.

10.3 Bestyrelsens forhandlingsprotokol

Vi har gennemlæst bestyrelsens forhandlingsprotokol frem til og med referatet af bestyrelsesmødet 3. februar 2012.

10.4 Regnskabsbekendtgørelsen

Vi har ved revisionen konstateret, at CBS på alle væsentlige områder har overholdt regnskabsbekendtgørelsens bestemmelser om bogføring og opbevaring af regnskabsmateriale, og at bogføring og regnskabsmateriale har kunnet danne grundlag for udarbejdelsen af årsregnskabet.

10.5 Erstatnings- og strafansvar

Vi er ikke i forbindelse med revisionen blevet bekendt med handlinger eller undladelser, der berører CBS, kreditorer eller medarbejdere, hvor der efter vores opfattelse er en begrundet formodning om, at medlemmer af CBS' ledelse kan ifalde erstatnings- eller strafansvar.

10.6 Forsikringsforhold

Forsikringsforhold er ikke en del af vores revision. Vi har fået oplyst, at CBS har tegnet bygningsskadeforsikringer og i øvrigt er underlagt Statens selvforsikringsordning.

11. Lovpligtige oplysninger

I henhold til lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder skal vi oplyse,

at vi opfylder de i lovgivningen indeholdte uafhængighedsbestemmelser, og

at vi har modtaget alle de oplysninger, der er anmodet om.

København, den 12. april 2012

Ernst & Young
Godkendt revisionspartnerselskab

Eskild Nørregaard Jakobsen
statsautoriseret revisor

John Petersson
statsautoriseret revisor

Revisionsprotokollat omhandlende siderne 99 – 109 forelagt på mødet den 12. april 2012.

Direktionen:

.....	.....	.....
Per Holten-Andersen Rektor	Hakon Iversen Universitetsdirektør	Alan Irwin Forskningsdekan

.....
Jan Molin
Uddannelsesdekan

Bestyrelsen:

.....	.....	.....
Peter Schütze Formand	Eva Berneke Næstformand	Klaus Holse Andersen
.....	.....	.....
Karsten Dybvad	Arvid Hallén	Lisbeth Thyge Frandsen
.....	.....	.....
David Lando	Morten Thanning Vendelø	Jakob Ravn
.....	.....	
Mads Svaneklink	Christian Kongsbak Refshauge	

Ernst & Young - Gyngemose Parkvej 50 - 2860 Søborg - ey.copenhagen@dk.ey.com

RIGSREVISIONEN

Bestyrelsen for Copenhagen Business School

St. Kongensgade 45
1264 København K

Tlf. 33 92 84 00
Fax 33 11 04 15

rr@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk

30. marts 2012

Kontor: C6

J.nr.: 2011-5926-6

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

Rigsrevisionens erklæring og beretning om revisionen af Handelshøjskolen i København i 2011

Til brug for bestyrelsens behandling af Handelshøjskolen i Københavns årsrapport for 2011 fremsender Rigsrevisionen hermed sin erklæring og beretning om den udførte revision.

Såfremt der ikke inden og under bestyrelsens behandling og vedtagelse på mødet den 12. april 2012 fremkommer yderligere væsentlige oplysninger eller ændringer, og institutionsrevisors protokollat underskrives i den foreliggende form, er vedlagte erklæring og beretning endelig i forhold til Handelshøjskolen i Københavns årsrapport for 2011.

Rigsrevisionen skal oplyse, at resultaterne af den udførte revision på CBS og de øvrige universiteter vil indgå i den samlede rapportering om revision af universiteternes årsrapporter for 2011 i Rigsrevisionens beretning til statsrevisorerne om revision af statsregnskabet for 2011.

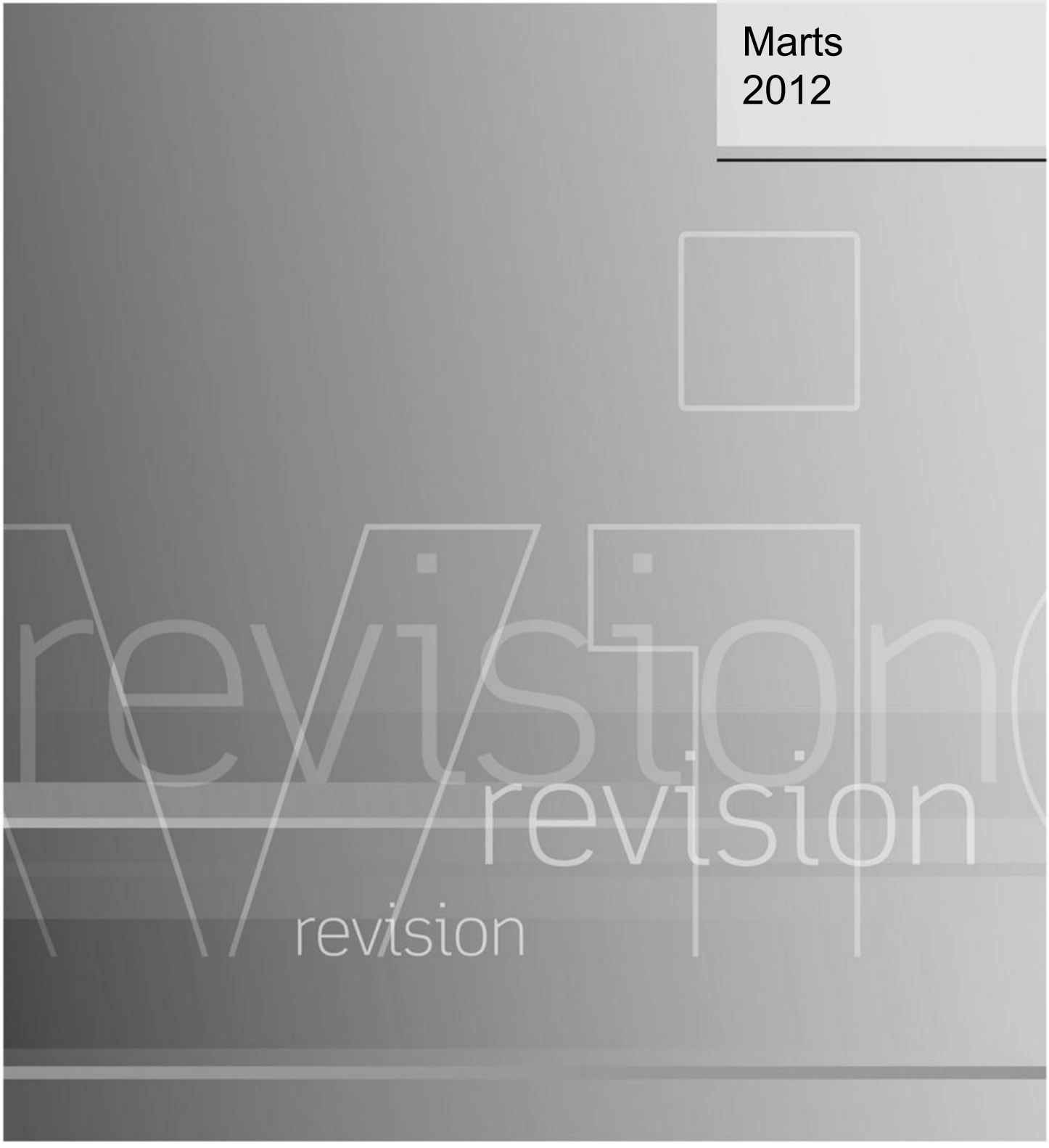
Med venlig hilsen

Lars Tang
Kontorchef

RIGSREVISIONEN

Erklæring og revisionsberetning om revision af Handelshøjskolen i København (CBS) årsrapport for 2011

Marts
2012



Erklæring om revision af CBS's årsrapport for 2011

Formål med erklæringen

Formålet med erklæringen er at give universitetet og Uddannelsesministeriet en samlet vurdering af universitetets regnskabsaflæggelse og økonomiske forvaltning baseret på den udførte revision vedrørende regnskabsåret 2011.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

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

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

Grundlaget for revisionen

Rigsrevisionen har for regnskabsåret 2011 revideret CBS. Revisionen er udført i overensstemmelse med god offentlig revisionsskik. Dette indebærer, jf. lov om revisionen af statens regnskaber, at det ved revisionen er efterprøvet, om regnskabet er rigtigt, og om der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Endelig er der foretaget en stikprøvevis gennemgang af årsrapportens oplysninger om mål og resultater for at vurdere, om oplysningerne om mål og resultater er dokumentrede og dækkende.

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

Den udførte revision

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

Revisionen af CBS omfattede for regnskabsåret 2011 løbende årsrevision vedrørende udvalgte forvaltningsområder, samt afsluttende årsrevision af årsrapporten.

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

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

Revisionen har således ikke givet anledning til forbehold.

Der henvises i øvrigt til revisionsberetningen.

København, den 30. marts 2012

Lars Tang
Kontorchef

Beretning om omfanget og resultaterne af Rigsrevisionens revision af CBS vedrørende 2011

I. Omfanget af den udførte revision

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

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

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

A. Rigsrevisionens løbende årsrevision ved CBS

2. Ved den løbende årsrevision på CBS havde Rigsrevisionen fokus på universitetets forvaltning af private tilskudsmidler til tilskudsfinansieret forskning.

Resultaterne af denne revision er afrapporteret til universitetet i brev af 6. januar 2012.

B. Rigsrevisionens afsluttende årsrevision

3. Rigsrevisionens afsluttende årsrevision omfattede en gennemgang og vurdering af universitetets årsrapport, herunder det finansielle regnskab og målrapporteringen. Ved revisionen er det påset, om årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab m.v. ved universiteter med senere ændringer samt Moderniseringsstyrelsens (tidligere Økonomistyrelsen) vejledning af 3. november 2010, hhv. skrivelse til universiteterne af 19. december 2011 fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering om udarbejdelse af årsrapport.

C. Rigsrevisionens samarbejde med institutionsrevisor

4. Samarbejdet med institutionsrevisor vedrørende revisionen i 2011 har omfattet en gennemgang af dennes planlægning og arbejdspapirer samt en drøftelse af revisionsprotokollatet for at vurdere, om Rigsrevisionen tillige kan basere sin revision af CBS's årsrapport på institutionsrevisors arbejde.

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

II. Resultatet af den udførte revision

A. Rigsrevisionens løbende årsrevision ved CBS: Universitetets forvaltning af private tilskudsmidler

5. Det var Rigsrevisionens vurdering, at forretningsgange og interne kontroller på det gennemgåede område fungerede tilfredsstillende og opfyldte kravene til en god og pålidelig forvaltning, og at universitetet havde etableret procedurer, der sikrer, at de projekter, der finansieres af private tilskudsmidler, administreres i overensstemmelse med de statslige regler og eventuelle særlige krav fra tilskudsyder, herunder krav om faglig og regnskabsmæssig rapportering.

4. Vurderingen baserede sig på følgende:

- CBS har generelt etableret en hensigtsmæssig organisatorisk og systemmæssig understøttelse af den tilskudsfinansierede forskningsvirksomhed.
- CBS' procedurer for godkendelse af *ansøgninger* samt udarbejdelse af budgetter sikrer, at CBS har kendskab til eventuelle forpligtelser.
- CBS' procedurer for *projektoprettelse, løbende registrering og opfølgning, inkl. periodisk intern rapportering, samt lukning af projekter* sikrer, at regnskabet bliver rigtigt.
- CBS' procedurer kan bidrage til at sikre, at *bevillingsgivers tilskudsbetingelser* vedrørende bevillingens anvendelse samt den økonomiske rapportering bliver overholdt.
- CBS' procedurer for *journalisering* af ansøgninger, kontrakter samt faglig og økonomisk rapportering sikrede delvist, at al væsentlig korrespondance med bevillingsgiver var let tilgængelig. Rigsrevisionen anbefalede, at CBS arbejdede videre med en løsning mht. journalisering/registrering for både projektansøgninger, budgetter og faglige rapporteringer. Rigsrevisionen kan konstatere, at CBS har fulgt op på forholdet.
- Rigsrevisionen konstaterede ved projektgennemgangen, at de udvalgte institutter fulgte CBS' forretningsgange på området, der var gældende på tidspunktet for projektindgåelsen.
- Sagsgennemgangen gav ikke anledning til væsentlige bemærkninger.

5. CBS har efterfølgende opdateret regnskabsinstruksen samt "Retningslinjer for projektadministration" mht. den nye organisering af økonomiområdet og de nye procedurer vedrørende journalisering mv.

6. Rigsrevisionen er i februar 2012 blevet anmodet om at afgive erklæring på et EU-støttet projekt afsluttet i 2006, men hvor EU-kommissionen ikke umiddelbart ville godkende regnskabet og i 2010 krævede delvis tilbagebetaling af støtten. Rigsrevisionen kunne i forbindelse med revisionen og erklæringsafgivelsen konstatere, at CBS ikke fuldt ud havde fulgt reglerne i tilskudsbetingelserne ved regnskabsaflæggelsen, som oprindeligt var lavet i 2006 og som CBS efterfølgende har prøvet at ændre i et efterfølgende regnskab. Rigsrevisionen har efter revision af projektet påtegnet projektet. Efter det oplyste har CBS desuden modtaget tilbagebetalingskrav fra EU vedrørende et mindre antal, ældre afsluttede projekter, hvor et er helt afsluttet og hvor EU-Kommissionen efter indsigelser fra CBS nedsatte deres krav. CBS er stadig i dialog med EU-Kommissionen om de øvrige projekter. Rigsrevisionen vurderer derfor, at der er risiko for, at CBS kan lide et tab på disse projekter, der er gennemført inden CBS har styrket projektadministrationen i 2008. Rigsrevisionen er opmærksom på, at der er hensat midler i regnskabet vedrørende tabsgivende projekter.

B. Rigsrevisionens afsluttende årsrevision

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

8. I bilaget " Afrapporteringen af udviklingskontrakt 2011" har universitetet på en hensigtsmæssig måde redegjort for målopfyldelsen i 2011 samt kommenteret målopfyldelsen. Det fremgår, at 6 mål i udviklingskontrakten er fuldt indfriet, mens 9 mål er delvist opfyldt.

9. Rigsrevisionen finder rapporteringen om målopfyldelsen for 2011 hensigtsmæssig.

10. Rigsrevisionen er ved at gennemføre en undersøgelse af forvaltningen af eksterne lektorers og undervisningsassistenters ansættelsesforhold på fem universiteter, herunder CBS. De foreløbige resultater af undersøgelsen ved CBS er afrapporteret i et revisionsnotat af 7. marts 2012. Rigsrevisionen indhentede som led i undersøgelsen oplysninger fra CBS om bl.a. overholdelsen af timeloftet for eksterne lektorer og undervisningsassistenter.

Det blev af CBS konstateret, at i 58 ud af 427 tilfælde var timeloftet på 780 timer overskredet. Det blev opgjort, at CBS skyldte løn for i alt 24.641,87 timer. Den skyldige løn for de overskydende timer blev udbetalt i 2011, herunder fik en ekstern lektor udbetalt ca. 2,7 mio. kr. for overskydende timer oparbejdet over en årrække. Udbetalingen er godkendt af Styrelsen for Universiteter og Internationalisering.

Institutionsrevisor har ved den afsluttende revision påset, at de skyldige beløb er afregnet i 2011 og at der er indført procedurer, der skal sikre overholdelsen af timeloftet. Rigsrevisionen finder, at CBS fremover bør være opmærksom på overholdelse af cirkulære om aftale om eksterne lektorer ved universiteter m.fl. (Perst. nr. 006-01) mv.

C. Rigsrevisionens samarbejde med institutionsrevisor

11. Rigsrevisionen har drøftet revisionsprotokollatet til årsrapporten med institutionsrevisor. Det fremgår bl.a. heraf, at direktionen forventer, at det nye budgetstyringssystem, der var under implementering i regnskabsåret 2011, vil have yderligere positiv effekt på CBS' økonomistyring i 2012.
Det er institutionsrevisors vurdering, at CBS har i værksat en målrettet og konkret proces mod en forbedret økonomistyring i forhold til budgetstyring.
CBS's ledelses vurderer endvidere, at beslutningen om at samle Økonomisupporten i én tværgående enhed har sikret bedre prognoser, styrket controlling, bedre ledelsesrapportering, kompetenceudvikling af Økonomisupporten og indførelse af aktivitetsbaseret økonomistyring.
Institutionsrevisor er enig i ledelsens vurdering om, at en samling af Økonomisupporten i én enhed har sikret ovenstående forbedringstiltag, hvilket institutionsrevisor ligeledes fik bekræftet ved revisionen af årsregnskabet.

Rigsrevisionen er enig i institutionsrevisors vurdering og på baggrund af institutionsrevisors og Rigsrevisionens egen revision er det Rigsrevisionens overordnede indtryk, at økonomiforvaltningen på CBS er blevet styrket og fungerer tilfredsstillende.

12. Det skal dog nævnes, at Rigsrevisionen i beretningen 2010 anbefalede, at CBS genoptog den centrale controlling med stikprøvekontrol af konteringer mv. CBS oplyste efterfølgende til Styrelsen for Universiteter og Internationalisering i september 2011, at "CBS's centrale regnskabsafdeling på udvalgte områder har genoptaget den løbende månedskontrol". Det fremgår imidlertid af institutionsrevisors gennemgang, at "tidligere gennemførte controllingopgaver, som har været stillet i bero pga. ubesat stilling i regnskabsafdelingen, er endnu ikke genoptaget". Rigsrevisionen finder, at CBS bør genoptage den centrale controlling snarest. CBS oplyser, at man efter procesrevisionen i november har genoptaget den stikprøvevise controlling. Denne er suppleret med nye kontroller i Økonomisupporten.

13. Rigsrevisionen skal i tilknytning til bemærkningerne om IT-revisionen i institutionsrevisors revisionsprotokollat og notat om IT-revisionen særligt fremhæve, at Institutionsrevisor ved it-revisionen havde fokus på applikationerne SPARC, Navision og SLS. Revisionen viste, at kontrolmiljøet samlet set er styrket. Institutionsrevisor har især peget på forbedringer i styringen af adgang til systemer og data, herunder administratoradgange på Windows.

Rigsrevisionen finder det positivt, at CBS, bl.a. via et tværgående projekt, arbejder på at skabe en bedre sikkerhed omkring forskningsdata. Rigsrevisionen vil i samarbejde med Institutionsrevisor følge op på resultaterne af dette arbejde, som efter Rigsrevisionens opfattelse er vigtigt, da forskningsdata både kan repræsentere store værdier for CBS samt kan være afgørende for dokumentation af forskningsresultater og indeholde fortrolige oplysninger.

RIGSREVISIONEN

Handelshøjskolen i København (CBS)
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg C
(cbs@cbs@dk)

St. Kongensgade 45
1264 København K

Tlf. 33 92 84 00
Fax 33 11 04 15

rr@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk

6. januar 2012

Kontor: C6

J.nr.: 2011-5926-6

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

Revision ved Handelshøjskolen i København (CBS)

1. Rigsrevisionen har i perioden fra den 27. til den 29. september 2011 aflagt revisionsbesøg ved CBS. Efterfølgende har Rigsrevisionen som aftalt på det afsluttende møde den 29. november modtaget yderligere materiale.

Revisionsområder, formål og indhold

2. Revisionsbesøget var en del af Rigsrevisionens løbende årsrevision og var et led i samarbejdet mellem Rigsrevisionen og institutionsrevisor. Rigsrevisionen har i 2011 valgt at udføre revision på følgende område:

- Universitetets forvaltning af private tilskudsfinansierede forskningsmidler

Rigsrevisionens vurdering

3. Det er Rigsrevisionens vurdering, at forretningsgange og interne kontroller på det gennemgåede område fungerede tilfredsstillende og opfyldte de krav, der kan stilles til en god og pålidelig forvaltning. Det er dog Rigsrevisionens opfattelse, at der visse steder er mulighed for forbedringer.

4. Vurderingen er især baseret på følgende:

- CBS har generelt etableret en hensigtsmæssig organisatorisk og systemmæssig understøttelse af den tilskudsfinansierede forskningsvirksomhed.
- CBS' regler for opbevaring af dokumentation i relation til den tilskudsfinansierede forskning er i overensstemmelse med Arkivlovens bestemmelser.
- CBS' retningslinjer for administration af tilskudsfinansierede projekter udgør et hensigtsmæssigt grundlag for administrationen af området.
- CBS' procedurer for godkendelse af *ansøgninger* samt udarbejdelse af budgetter sikrer, at CBS har kendskab til eventuelle forpligtelser.
- CBS' Procedurer for underskrift af *bevillinger*/*kontrakter* samt juridisk og budgetmæssig gennemgang af kontrakter inden underskrift sikrer, at CBS har kendskab til sine forpligtelser.

- CBS' procedurer for *projektoprettelse, løbende registrering og opfølgning, inkl. periodisk intern rapportering, samt lukning af projekter* sikrer, at regnskabet bliver rigtigt.
- CBS' procedurer sikrer, at *bevillingsgivers tilskudsbetingelser* vedrørende bevillingens anvendelse samt den økonomiske rapportering til bevillingsgiver bliver overholdt. Der er ikke konkrete procedurer, der sikrer den faglige rapportering.
- CBS' procedurer for *journalisering* af ansøgninger, kontrakter samt faglig og økonomisk rapportering sikrer delvist, at al væsentlig korrespondance med bevillingsgiver er let tilgængelig.
- Rigsrevisionen konstaterede ved projektgennemgangen, at de udvalgte institutter fulgte CBS' forretningsgange på området, der var gældende på tidspunktet for projektindgåelsen.
- Sagsgennemgangen gav ikke anledning til væsentlige bemærkninger.

5. CBS har efter revisionen opdateret regnskabsinstruksen mht. den nye organisering af økonomiområdet. "Retningslinjer for projektadministration" er pt. ligeledes under udarbejdelse som følge af den nye arbejdsdeling mv.

Rigsrevisionen anbefaler, at CBS arbejder videre med en løsning mht. journalisering/registrering for både projektansøgninger, budgetter og faglige rapporteringer, idet disse dokumenter pt. ikke registreres elektronisk.

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

Resultatet af denne revision vil indgå i Rigsrevisionens samlede vurdering af CBS' årsrapport, der tillige vil være baseret på det arbejde, institutionsrevisor udfører. Denne vurdering vil bliver fremsendt inden bestyrelsens behandling af årsrapporten. Resultatet af denne revision vil tillige sammen med resultaterne af tilsvarende revisioner ved de øvrige universiteter indgå i Rigsrevisionens årlige beretning om revisionen af statsregnskabet.

Kontaktoplysninger

Såfremt CBS har spørgsmål til revisionsrapporten, kan der rettes henvendelse til fuldmægtig Astrid Marianne Hjortø på tlf. nr. 33 92 83 65 eller via e-mail til rr@rigsrevisionen.dk med henvisning til j.nr. 2011-5926-6.

Med venlig hilsen

Lars Tang

RIGSREVISIONEN

Rapport om revisionen ved Handelshøjskolen i København (CBS)

Januar
2012

Løbende årsrevision i september 2011

Kontor: C6

J.nr.: 2011-5926-6

I. Revisionens formål og omfang

1. Rigsrevisionens løbende årsrevision ved Handelshøjskolen i København (CBS) havde i 2011 fokus på universitetets forvaltning af private tilskudsfinansierede forskningsmidler.

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

Formålet med revisionen var at vurdere, om CBS' s forretningsgange og interne kontroller ved administrationen af tilskudsfinansierede forskningsmidler fungerer tilfredsstillende og opfylder kravene til en god og pålidelig forvaltning, herunder om universitetet har etableret procedurer, der sikrer, at de projekter, der finansieres af tilskudsmidler, administreres i overensstemmelse med de statslige regler og eventuelle særlige krav fra tilskudsyder, herunder krav om faglig og regnskabsmæssig afrapportering.

Revisionen omfattede også en vurdering af, om universitetet på decentralt niveau følger de centralt fastlagte retningslinjer for forvaltningen af tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed samt om universitetet har etableret retningslinjer for journalisering og dokumentation.

2. Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed udgjorde i 2010 81,182 mio. kr. svarende til 6,8 % af CBS' samlede indtægter. Af disse udgjorde de private tilskudsgivere 17,586 mio. kr. eller 21,7 %. Tilskud fra private tilskudsgivere stammer fra fonde, virksomheder og privatpersoner. Tilskudsbetingelserne varierer meget. Store fonde og virksomheder har ofte faste procedurer, dels for ansøgningens indhold, inkl. opstillingen af budget, dels for indholdet af den faglige og regnskabsmæssige rapportering, mens mindre fonde mv. ofte ikke kræver hverken faglig rapport eller regnskab. Det er endvidere sædvanligt, at private tilskud ikke dækker overhead.

Revisionen blev udført ved interview af medarbejdere ved de ansvarlige centrale afdelinger samt ved 2 institutter. På baggrund af en projektoversigt valgte vi Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF) og Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (INO). Revisionen har tillige omfattet en sagsgennemgang af udvalgte projekter ved de to institutter og et tidligere center, i alt 24 projekter.

3. Ved revisionen blev forretningsgangene vurderet ud fra følgende:

Generelt

- Om universitetet har fælles og ajourførte *retningslinjer* for administration af projekter vedrørende tilskudsfinansieret forskning, der kan understøtte forskerne i forbindelse med administrationen af eksterne tilskud?
- Om universitetet anvender *elektroniske journalsystemer og økonomisystemer*, der kan understøtte forskerne i forbindelse med administrationen af eksterne tilskud?
- Om universitetet har en hensigtsmæssig *organisering* og ansvarsfordeling af administrationen af eksterne midler, herunder støttefunktioner, der kan understøtte forskerne i forbindelse med administrationen af de eksterne tilskud?

Procedurer

- Om universitetets procedurer vedrørende godkendelse af *ansøgninger* samt udarbejdelse af budgetter kan sikre, at universitetet har kendskab til eventuelle forpligtelser?
- Om universitetets procedurer for underskrift af *bevillinger*/*kontrakter* samt juridisk og budgetmæssig gennemgang af kontrakter inden underskrift kan sikre, at universitetet har kendskab til sine forpligtelser?
- Om universitetets procedurer for *projektoprettelse, løbende registrering og opfølgning, inkl. periodisk intern rapportering, samt lukning af projekter* kan sikre, at regnskabet bliver rigtigt?
- Om universitetets procedurer kan sikre, at *bevillingsgivers tilskudsbetingelser* vedrørende bevillingens anvendelse samt den faglige og økonomiske rapportering til bevillingsgiver bliver overholdt?
- Om universitetets procedurer for *journalisering* af ansøgninger, kontrakter samt faglig og økonomisk rapportering kan sikre, at al væsentlig korrespondance med bevillingsgiver er let tilgængelig?

II. CBS' organisatoriske og systemmæssige understøttelse af tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed

4. Rigsrevisionen vurderer, at CBS generelt har etableret en hensigtsmæssig organisatorisk og systemmæssig understøttelse af den tilskudsfinansierede forskningsvirksomhed.

Rigsrevisionen vurderer, at CBS' regler for opbevaring af dokumentation i relation til den tilskudsfinansierede forskning er i overensstemmelse med Arkivlovens bestemmelser.

5. Vurderingen er baseret på følgende:

- CBS' administration af de tilskudsfinansierede projekter varetages efter seneste omorganisering dels på institutniveau og dels i 3 forskellige centrale enheder. CBS' organisering understøtter ansvarsfordelingen samt sikrer kompetente støttefunktioner, der kan understøtte forskerne i forbindelse med administrationen af de eksterne tilskud.
- Omorganiseringen medfører en samling af specialkompetencerne med større mulighed for faglig sparring og desuden en specialisering af de forskellige støttefunktioner. Herudover sikres samtidig, at supportmedarbejderne har et andet referenceforhold end forskeren har.
- Økonomimedarbejderne, der bistår med budgetlægning og varetager den løbende økonomiske opfølgning, er flyttet fra institutniveau til Økonomi Supporten. Den resterende projektadministration fra institutterne er ved at flytte til Forskningssupportenheden i Forskningsdekanatet. Den endelige ansvarsfordeling vil være på plads senest 1. januar 2012. CBS har desuden opretholdt Koncern Økonomi som tovholder på CBS' projektøkonomi overordnet set.
- CBS anvender Navision som finanssystem. Alle projekter bliver ved oprettelse registreret i Navision. Overholdelse af journaliseringskravene sikres ved, at projektoprettelsen og dermed afholdelse af projektomkostninger først kan ske, når de krævede dokumenter er journaliseret.

- CBS opbevarer dokumentation for tilskudsfinansieret forskning dels i journalsystemet Docshare, dels i PURE (pt. kun for EU-projekter) og derudover i mapper.

III. Procedurer for tilskudsfinansieret forskning

Retningslinjer
6. CBS' grundlag for administration af eksternt finansieret forskning er beskrevet i regnskabsinstruksen samt en række uddybende retningslinjer for projektadministrationen af tilskudsfinansieret forskning. Visse af disse er opdateret i forbindelse med omorganiseringen og andre ligger pt. i udkast. Materialet er tilgængeligt på CBS' intranet.

CBS har efter revisionen opdateret regnskabsinstruksen mht. den nye organisering af økonomiområdet. "Retningslinjer for projektadministration" er ligeledes pt. under udarbejdelse som følge af den nye arbejdsdeling mv.

7. Rigsrevisionen vurderer, at retningslinjerne udgør et hensigtsmæssigt grundlag for administrationen af området. Retningslinjerne beskriver projektprocessen fra ansøgning til arkivering og er overskueligt opbygget med "Retningslinjer for projektadministration" som den overordnede vejledning, der linker til alle de underliggende vejledninger, skabeloner og eksempler. Beskrivelsen af ansvars- og kompetenceforhold er klar og tydelig.

Vurderingen er baseret på følgende:

8. Godkendelse af *ansøgninger* samt udarbejdelse af budgetter sikrer, at CBS har kendskab til eventuelle forpligtelser.

- CBS' procedurer vedrørende underskrift af ansøgninger samt udarbejdelse af budgetter sikrer, at ansøgningen får den nødvendige kvalitet, at budgettet medtager alle relevante udgifter samt at den økonomiansvarlige for projektet (institutleder) medunderskriver.
- CBS' varslingsprocedure (early warning) sikrer, at universitetet har overblik over eventuelle forpligtelser.

9. Procedurerne for underskrift af *bevillinger*/*kontrakter* samt juridisk og budgetmæssig gennemgang af kontrakter inden underskrift sikrer, at CBS har kendskab til sine forpligtelser.

- CBS' procedurer for underskrift af kontrakter samt juridisk og budgetmæssig gennemgang af kontrakter sikrer, at kontrakterne underskrives på rette niveau, indeholder de områder de skal og at der sikres klarhed over CBS' forpligtelser.
- CBS anvender standardkontrakter, hvor det er muligt. Hvis bevillingsgivers formularer anvendes, indeholder retningslinjerne en tjekliste til, hvad denne som minimum skal indeholde.

10. Procedurerne for *projektoprettelse, løbende registrering og opfølgning, inkl. periodisk intern rapportering, samt lukning af projekter* sikrer, at regnskabet bliver rigtigt.

- Proceduren og ansvarsfordelingen ved *projektoprettelse* sikrer, at de dokumenter som kræves for projektoprettelse ifølge retningslinjerne, er journaliseret/registreret.
- Projektoprettelsesblanketten bemyndiger forskeren til at afholde udgifter og modtage indbetalinger på projektet. Oprettelsesblanketten skal underskrives/godkendes af forskeren og institutleder, hvilket kan ske elektronisk. Rigsrevisionen finder muligheden for en digital godkendelse af projektoprettelsen hensigtsmæssig.

- Den budget- og regnskabsmæssige *opfølgning* på eksterne projekter sker på flere niveauer. Dels følger forskeren op på forbruget, dels foretager Økonomi Supporten løbende opfølgning med en kadence der afhænger af projektets kompleksitet og forskerens ønske. De eksterne projekter indgår tillige i CBS' kvartalsvise budgetopfølgning.
- Koncern Økonomi foretager en halvårlig opfølgning på projekter med underskud i mere end 5 måneder og på projekter med overskredet forventet slutdato
- *Lukningen* af projekter foretages centralt på grundlag af underskrevne lukkeblanketter, der angiver, hvad der skal ske med et eventuelt underskud eller overskud. Proceduren sikrer at den krævede dokumentation ligger i journalsagen og er godkendt af den ansvarlige leder, inden projekter lukkes.

11. Procedurerne sikrer, at *bevillingsgivers tilskudsbetingelser* vedrørende bevillingens anvendelse samt den økonomiske rapportering til bevillingsgiver bliver overholdt. Der er ikke konkrete procedurer, der sikrer den faglige rapportering.

- Regnskaber og statusrapporter til bevillingsgiver udarbejdes af Økonomi Supporten og godkendes af forsker og institutleder, inden de fremsendes til Koncern Økonomi til underskrift (hvis det er et krav) eller direkte til bevillingsgiver.
- Proceduren sikrer, at regnskaberne udarbejdes af regnskabsmedarbejdere i et fagligt miljø, som tillige har udarbejdet budgettet og derfor er bekendt med kravene vedrørende bevillingens anvendelse.
- Forskeren er ansvarlig for projektets faglige gennemførelse, men der følges ikke systematisk op på denne del af afrapporteringen. De faglige resultater indgår imidlertid i forskernes MUS-samtale, i institutlederberetningen og i institutledernes resultatlønskontrakt.

12. Procedurer for *journalisering* af ansøgninger, kontrakter samt faglig og økonomisk rapportering sikrer delvist, at al væsentlig korrespondance med bevillingsgiver er let tilgængelig.

- Ansøgninger, budgetter for privatfinansierede projekter samt faglig rapportering anses at indeholde fortrolige oplysninger, hvorfor de pt. ikke journaliseres. Dette skyldes, at journalsystemet Docshare kan ikke låses, så kun bestemte medarbejdere har adgang til projekterne. Disse dokumenter opbevares i stedet hos forskeren eller økonomimedarbejderen.
- CBS arbejder på en løsning, hvor de fortrolige projektoplysninger registreres i systemet PURE eller ved en løsning i Docshare. Derved sikres, at al væsentlig korrespondance med bevillingsgiver er let tilgængelig. Rigsrevisionen anbefaler, at CBS arbejder videre med en løsning for både ansøgninger, budgetter og faglige rapporteringer.

IV. Gennemgangen af administrationen af eksternt finansierede projekter ved 2 institutter samt et center

13. Rigsrevisionen drøftede de anvendte forretningsgange med Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF) og Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (INO). Det blev oplyst, at institutterne fulgte CBS' fastlagte forretningsgange ved administrationen af tilskudsfinansierede projekter, og at de ikke havde udarbejdet supplerende retningslinjer på institutniveau, idet de centrale retningslinjer ansås for fyldestgørende.

14. Rigsrevisionen undersøgte ved en gennemgang af 12 forskningsprojekter ved LPF, 8 forskningsprojekter ved INO samt 4 forskningsprojekter på Center for Ledelse i Byggeriet (CliByg hørende under IOA) om CBS' forretningsgange var fulgt.

Generelt forelå alt udbedt materiale, uanset om det var journaliseret i det nye journalsystem, det gamle journalsystem eller lå i papir. Det kunne konstateres, at der på trods af

skiftende journaliseringskrav- og systemer ikke var problemer med at fremfinde relevant dokumentation på de udtagne projekter.

15. Rigsrevisionen konstaterede ved projektgennemgangen, at begge institutter fulgte CBS' forretningsgange på området, der var gældende på tidspunktet for projektindgåelsen.

Rigsrevisionen skal i øvrigt bemærke følgende fra projektgennemgangen:

- At der ofte ikke kan opnås overhead på eksternt privatfinansierede projekter.
- At ansøgningsproceduren for eksternt finansierede projekter i praksis ofte er uformel, idet forskerne har uformelle kontakter til bevillingsgivere. Det betyder, at der ofte først foreligger egentlig dokumentation ved kontraktindgåelse

16. Sagsgennemgangen gav ikke anledning til væsentlige bemærkninger. Rigsrevisionen udbad bl.a. forklaring på, at der på et projekt først var bogført lønudgifter ved årets udgang. Herudover var der eksempler på, at projektoprettelsesskemaerne ikke var dateret og ikke var underskrevet af både bevillingshaver og institutleder. Disse tilfælde vedrørte projekter oprettet før indførslen af det nye journalsystem og den nuværende projektoprettelsesprocedure.

17. For projekterne ved Center for Ledelse i Byggeriet var der i praksis tale om, at ét projekt fungerede som hovedkonto, hvortil bevillingen blev overført. Via intern ompostering blev dele af bevillingen videreført til underprojekterne (i alt 20), mens fællesaktiviteter, administration og ledelse blev udgiftsført direkte på hovedkontoen. I nogle underprojekter var der supplerende ekstern finansiering fra andre kilder. Projektregnskabet var samlet set i orden og procedurerne fulgt for så vidt gælder hovedprojektet. De 3 udtagne underprojekter var derimod mindre gennemskuelige. Fx fremstod der et stort underskud på et underprojekt, der langt overskred den oplyste bevilling på samme underprojekt. Det blev oplyst, at forholdet skyldtes en fejl ved oprettelsen.

V. Særlige forhold

18. Ved revisionen blev nogle generelle spørgsmål i tilknytning til anvendelsen af private tilskudsmidler drøftet med ledelsen, herunder universitets overvejelser omkring det forhold, at tilskudsbevillingen ofte gives til forskeren, mens universitetet administrerer bevillingen og kan blive holdt ansvarlig for anvendelsen, at bevillingen kan følge forskeren, hvis denne flytter fra universitetet, universitetets overvejelser om sit ansvar m.m. over for fx. ph.d.-studerende tilknyttet projektet, hvis forskeren flytter fra universitetet med bevillingen samt spørgsmål om tilbagebetaling til tilskudsgiver.

På CBS blev disse forhold ikke opfattet som problematiske. I de få tilfælde hvor forskere var flyttet, var udfordringerne blevet løst. Det var ikke opfattelsen, at der var behov for yderligere regulering af området. Det var universitetets vurdering, at det var en generel forståelse blandt forskerne, at de generelle retningslinjer skal følges uanset at en bevilling er givet til forskeren og ikke CBS.

Charlotte Carvalho	Helle Wonge	Astrid Marianne Hjortø
Chefkonsulent	Revisor	Fuldmægtig

Direktionens forslag til indikatorer til den kommende udviklingskontrakt 2012 - 2014

Udkast til målområder samt indikatorer - på baggrund af høring i organisationen

Udarbejdet den 3/4 - 2012

Nr.	Pligtigt/ selvvalgt	Tema		Forslag til indikatorer	Bemærkninger til indikatorer	Mål	Bemærkninger vedr. måling
1.	Pligtigt	Kvalitet i uddannelserne	1.2	Beskæftigelse 4 - 19 måneder efter afsluttet eksamen (brutto betragtning, således at ph.d. studerende og dimittender der rejser udenlands også tælles med)	CBS skal sikre de studerende en god overgang fra afsluttet uddannelser til det første job.	CBS' dimittender skal have en beskæftigelsesgrad der ligger over gennemsnittet for tilsvarende hovedområder	Der foretages en måling for det erhvervshumanistiske og det samfundsvidenskabelige område på CBS, dette sættes i forhold til landsgennemsnittet for de respektive hovedområder. CBS lå i 2011 marginalt under landsgennemsnittet for både HUM og SAMF.
			1.4	Studentertilfredshed	CBS skal levere en undervisning som svarer til de studerendes forventninger	Metoden skal fastlægges og der skal foretages en konkret måling - herefter fastsættes det fremtidige mål (status quo eller stigning)	Evalueringsenheden har allerede udarbejdet et forslag til målemetode. Dette forslag drøftes med de studerende, da de gerne vil bidrage med input til metoden.
2.	Pligtigt	Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet	2.1	Antal optagne kandidater med en bachelorgrad eller lignende fra et andet universitet	CBS skal sikre at studerende med en bachelorgrad fra et andet universitet (dansk eller udenlandsk) har mulighed for at tage en kandidatuddannelse på CBS	Stigning i antallet af studerende med en bachelorgrad udenfor CBS svarende til den stigning CBS har i studenteroptaget på kandidatuddannelserne	CBS er først begyndt at lave denne type af opgørelse i 2011, hvorfor der ikke forefindes nogle historiske opgørelser.
			2.2	Antallet af STÅ optjent ved merit for CBS studerende	Et højt antal STÅ point optjent på baggrund af merit viser, at CBS støtter op om et fleksibelt uddannelsessystem og giver egne studerende mulighed for at tage en del af deres uddannelse på et andet universitet på i Danmark og i udlandet.	Stigning i antallet af STÅ point optjent ved merit skal være større end stigningen i den samlede STÅ indtjening for CBS	CBS har de seneste 2 år haft en højere stigning i antallet merit STÅ end ved den samlede STÅ optjening. I 2011 var forskellen dog marginal.
3.	Pligtigt	Hurtigere igennem	3.1	Gennemførsel efter normeret tid + 1 år	En høj gennemførsel viser at undervisningen er tilrettelagt således at flest mulig studerende gennemfører uddannelsen	Der etableres et mål for Bachelor (SAMF og HUM) og for Kandidat (SAMF og HUM) - CBS skal ligge i Top 3 blandt de danske universiteter	Der er 6 universiteter i Danmark med uddannelser indenfor HuM og SAMF. CBS skal således ligge i den bedst halvdel, hvilket var tilfældet i 2011 for både bachelor og kandidatuddannelserne i 2011.
4.	Pligtigt	Øget innovationskapacitet	4.2	Antallet af CBS kandidater ansat i private danske virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte.	En øget ansættelse af CBS-kandidater i mindre virksomheder vil give en effektiv videnoverførsel og hjælpe disse virksomheder til vækst og udvikling.	X pct. vækst årligt.	Der skal foretages en måling på baggrund af data fra Danmarks Statistik før det endelige mål kan fastlægges. Det forventes at denne måling foreligger senest ved anden forhandlingsmøde med Styrelsen for Universiteter og Innovation.
			4.3	Antal STÅ optjent på kurser udbudt indenfor entrepreneurship set i forhold til CBS samlede STÅ	CBS skal sikre at de studerende tilbydes flest mulige kurser indenfor entrepreneurship	Andelen af STÅ optjent på kurser indenfor entrepreneurship skal stige.	CBS har ikke tidligere foretaget denne måling hvorfor der ikke kan siges noget om det historiske niveau.

Nr.	Pligtigt/ selvvalgt	Tema		Forslag til indikatorer	Bemærkninger til indikatorer	Mål	Bemærkninger vedr. måling
5.	Selvvalgt	Internationalisering	5.2	Antal indgående og udgående udvekslingsstuderende set i forhold til studenterbestand på daguddannelserne	Mange studerende på udveksling - både indgående og udgående - viser at CBS er en attraktiv business school, samt at CBS studiemiljø tilføres et internationalt element både i forbindelse med at de udenlandkse studerende opholder sig på CBS, og at CBS' egne studerende får nye indtryk i forbindelse med deres udenlandsophold	Andel af indgående og udgående studerende skal ligge i Top 3 sammenlignet med de andre danske universiteter. Det skal samtidig være balance mellem indgående og udgående udvekslingsstuderende.	Der foreligger således 3 mål indenfor denne indikator. CBS ligger i 2011 i top 3 for både indgående og udgående studerende - der er ligeledes en god balance mellem CBS studerende der rejser ud og udenlandske studerende der kommer til CBS. Balancen defineres således at indgående studerende må ikke være mere end 5 pct. højere end udgående. I 2011 lå antallet af indgående under niveauet for antallet af udgående studerende.
			5.5	Antallet af uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner - både danske og internationale	Øget samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner viser dels at CBS stiller viden tilrådighed overfor andre insttutioner og dels at et samarbejde styrker den internationale dimension på CBS	Stigning i antallet af samarbejde med andre uddannelser - med særligt fokus på udenlandske instituttioner	Stigningen skal måles for den samlede kontraktperiode. Der kan således godt være år hvor CBS oplever i et status quo i antallet.
6.	Selvvalgt	Øget forskningsomfang og kvalitet	6.2	BFI point set i forhold til VIP årsværk	Mange BFI point set i forhold til VIP årsværk viser at CBS har en høj publicering af god kvalitet	CBS skal ligge i Top 3 blandt de samfundsvidenskabelige områder (HUM på CBS inkluderes i denne opgørelse under SAMF)	Alle CBS fagområder vil indgå i målingen. CBS lå i 2011 målingen blandt top 3.
			6.4A	CBS' placering på UT Dallas listen	Liste som UT Dallas offentligør og anvender til at ranke alle verdens Business Schools. Pt ligger CBS nr. 91 i verden men nr. 3 i Europa foran en række rigtig gode business Schools	CBS skal ligge blandt de 3 bedste i Europa og blandt de x bedste på verdens plan	UT Dallas listen dækker ikke alle CBS' fagområder men omfatter alene publicering indenfor: Accountancy, Finance, Information Management, Marketing, Operations research and management science, General Management, Organization studies, Strategic Management, International Management
			6.4B	Antallet af artikler i 4*journals på ABS listen (World Elite Journals)	ABS er The UK Association of Business Schools, som ranker business school-relevante tidsskrifter på en skala fra 1-4*. Foreslaget her baserer sig på at vi alene kigger på de allerbedste tidsskrifter (4*)	CBS skal øge antallet af artikler publiceret i 4*journals på ABS listen med x antal pct. sammenlignet med 2011. (Det endelige mål fastlægges når målingen for 2011 foreligger)	ABS listen dækker ikke alle CBS' fagområder men omfatter alene publicering indenfor: Accountancy, Economics, Finance, General Management, Marketing, Information Management, Organization Studies, Operations research and Management science, Strategic Management
			6.4C	Antallet af artikler publiceret i FT45 tidsskrifter	Financial Times liste over de 45 bedste tidsskrifter indenfor	CBS skal øge antallet af artikler publiceret i tidsskrifter på FT45 med x pct. om året. (Det endelige mål fastlægges når målingen for 2011 foreligger)	FT45 listen dækker ikke alle CBS' fagområder men omfatter alene publicering indenfor: Management, Accounting, Economics, Entrepreneurship, Human resources, Operations & Information systems, Organizational behavior, Ethics, Marketing, Finance, International business, Statistics

Nr.	Pligtigt/ selvvalgt	Tema		Forslag til indikatorer	Bemærkninger til indikatorer	Mål	Bemærkninger vedr. måling
7.	Selvvalgt	Contribution to society	7.1	Antal dimittender på kandidatuddannelserne	Dimittender er "produktet" af uddannelserne - mange dimittender viser en høj "produktion"	Stigning i antallet af dimittender svarende til den gennemsnitlige stigning i optaget for de seneste 5 år.	I 2011 lå stigningen i antallet af kandidat dimittender på 19 pct. sammenlignetmed 2010. Den gennemsnitlige stigning i optaget for seneste 5 år lå på ca. 7 pct. Antallet af dimittender svinger en del fra år til år, muligvis pga. konjunkturerne og mulighederne for at få job.
			7.4	Andelen af VIP der er medlem af eksterne bestyrelser, råd, nævn og udvalg	VIP'ernes deltagelse i eksterne bestyrelser, råd, nævn og udvalg viser i hvor høj grad forskningen forankres direkte i virksomheder	Andelen skal ligge på niveau med 2011	Andelen fastholdes som konsekvens af at CBS i øjeblikket forventer en vækst i antallet af videnskabelige medarbejdere.
			7.5	Omfanget af eksternt finansiering set i forhold til CBS samlede forskningsfinansiering	Stor aktivitet indenfor eksternt finansierede projekter viser, at CBS formår at rette fokus mod konkrete samfundsmæssige udfordringer	Det samlede aktivitetsnievai for CBS skal stige med 10 pct. om året.	CBS' eksterne finansiering skal stige fra at være 25% af CBS' samlede forskningsfinansiering i 2011 til at være 50% af forskningsfinansieringen i løbet af 10 år. Konkret betyder dette, at den eksterne finansiering skal stige med 10 pct. årligt, hvilket betyder at 30 pct. i 2014.

Udviklingskontrakt 2012 - 2014

Historiske data for indikatorer til ukvilingskontrakt

Inden de endelige målinger fastlægges, skal der udarbejdes nogle meget konkrete og entydige definitioner for målinger.

Nr.	Pligtigt/ selvvalgt	Tema		Forslag til indikatorer		2009	2010	2011
1.	Pligtigt	Kvalitet i uddannelserne (herunder fastholdelse og beskæftigelse)	1.2	Beskæftigelse 4 - 19 måneder efter afsluttet eksamen (brutto betragtning, således at ph.d. studerende og dimittender der rejser udenlands også tælles med)	CBS Kandidat - HUM	93%	89%	74%
					Landsgennemsnit HUM	84%	84%	78%
					CBS Kandidat - SAMF	94%	93%	86%
					Landsgennemsnit SAMF	92%	93%	87%
			1.4	Studentertilfredshed		ingen måling	ingen måling	ingen måling
2.	Pligtigt	Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet	2.1	Antal optagne kandidater med en bachelorgrad eller lignende fra et andet universitet		ingen måling	ingen måling	1.221
			2.2	Antal STÅ opjent ved merit	STÅ optjent ved merit	418	495	526
					Stigning i STÅ optjent ved merit	ingen måling	18,2%	6,3%
					Antal STÅ, inkl. merit	9.743	9.925	10.471
					Stigning i antallet af STÅ, inkl. merit STÅamlet antal STÅ, inkl. merit STÅ	ingen måling	2,0%	5,6%

Nr.	Pligtigt/ selvvalgt	Tema		Forslag til indikatorer		2009	2010	2011
3.	Pligtigt	Hurtigere igennem	3.1	Gennemførsel efter normeret tid + 1 år	Bachelor - HUM	57%	59%	57%
					Bachelor - SAMF	68%	70%	70%
					Kandidat - HUM	49%	45%	51%
					Kandidat - SAMF	58%	54%	61%
4.	Pligtigt	Øget innovationskapacitet	4.2	Antallet af CBS kandidater ansat i private danske virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte.		Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu
			4.3	Antal STÅ optjent på kurser udbudt indenfor entrepreneurship set i forhold til CBS samlede STÅ	Antal STÅ optjent på kurser indenfor entrepreneurship	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu
					Samlet antal STÅ, inkl. merit STÅ	9.743	9.925	10.471
					Antal ECTS opgjort for kurser udbudt indenfor entrepreneurship	289	248	335
5.	Selvvalgt	Internationalisering	5.2	Antal indgående og udgående udvekslingsstuderende set i forhold til studenterbestand på daguddannelserne	Ingående	1.029	1.116	1.102
					Udgående	1.000	1.165	1.288
					Studenterbestand på bachelor og kandidatuddannelserne	13.192	14.195	15.373
			5.5	Antallet af uddannelser udbudt i samarbejde med andre universiteter	Danske universiteter	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu
					Udenlandske universiteter	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu
6.	Selvvalgt	Øget forskningsomfang og kvalitet	6.2	BFI point set i forhold til VIP forskningsårsværk		ingen måling	4,05	3,32
			6.4A	CBS' placering på UT Dallas listen		Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu
			6.4B	Antallet af artikler i 4*journals på ABS listen (World Elite Journals)		Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu
			6.4C	Antallet af artikler publiceret i FT45 tidsskrifter		Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu	Ikke opgjort endnu

Nr.	Pligtigt/ selvvalgt	Tema		Forslag til indikatorer		2009	2010	2011
7.	Selvvalgt	Contribution to society	7.1	Antal dimittender på kandidatuddannelserne	Antal dimittender på kandidatuddannelserne	1.555	1.561	1.850
					Stigning i antal dimittender	29,3%	0,4%	18,5%
					Stigning i optaget de seneste 5 år	6,5%	8,4%	6,9%
			7.4	Andelen af VIP der er medlem af eksterne bestyrelser, råd, nævn og udvalg	Antallet af personer med bestyrelsesposter	ingen måling	54	ingen måling
					Antallet af bestyrelsesposter	134	134	ingen måling
			7.5	Omfanget af eksternt finansiering set i forhold til CBS samlede forskningsfinansiering	Ekstern finansiering (i 1.000 kr., løbende priser)	94.138	81.182	82.939
					Ekstern finansiering set i forhold til samlet forskningsfinansiering	27%	24%	23%
					Samlet forskningsfinansiering (i 1.000 kr., løbende priser)	348.600	337.100	359.500

Danske Universiteter
Universities Denmark

4. april 2012
J.nr. 2011-5110-02
NB

Notat fra møde mellem Formandskollegiet og uddannelsesminister Morten Østergaard den 22. marts 2012

I mødet deltog:

Michael Christiansen (formand)
Nils Strandberg Pedersen (næstformand)
Lars Nørby Johansen
Christian Nissen
Lars Bonderup Bjørn
Peter Schütze
Per Holten Andersen (rektor)

Nikolaj Burmeister (Danske Universiteter)

Mødet var indkaldt uden dagsorden, men hensigten var ifølge uddannelsesminister *Morten Østergaard* at få en status for universiteternes proces vedrørende udarbejdelse af udviklingskontrakter og samtidig sende nogle signaler.

Ministeren gjorde opmærksom på, at der er stort politisk fokus på målsætningen om, at 60 procent af en ungdomsårgang skal have en videregående uddannelse, og at den store investering heri medfører ønsker om effektivitet og produktivitet i sektoren. Han fandt på denne baggrund, at udviklingskontrakterne kan spille en central rolle, og han ønsker i den sammenhæng konkrete og ambitiøse mål, således at disse kan danne grundlag for øget frihed. Ministeren opfordrede til at opstille ambitiøse mål, selvom der kan være risiko for, at institutionen ikke kan indfri målene.

Michael Christiansen takkede ministeren for invitationen og sagde, at Danske Universiteter støtter ministerens tanker om stærke institutioner med øgede frihedsgrader styret gennem udviklingskontrakter med aftalte mål og konkrete målepunkter. Han gjorde opmærksom på, at der ved et universitet skal findes en hårfin balance mellem den legitime, demokratiske styring af institutionerne og den interne styring gennem strategier mv. Det er i den sammenhæng afgørende, at udviklingskontrakterne bliver så overordnede som muligt men spiller sammen med mere detaljerede, interne strategier.

Hver af formændene gjorde herefter kort status for bestyrelsernes arbejde med udviklingskontrakterne. Alle var i proces med kontrakterne og forventede at kunne overholde tidsplanen. Der var også enighed om, at processen med inddragelse af eksempelvis akademisk råd havde været værdifuld, ligesom der tegner sig et billede af, at universiteternes selvvalgte mål vil fokusere på forskning.

Ministeren fandt, at det er naturligt, at de selvvalgte mål fokuserer på områder, der ikke er meldt ud i de pligtige mål til udviklingskontrakterne. Ministeren fortalte, at de pligtige mål er valgt, fordi det vurderes, at der skal gøres en ekstra indsats.

Ministeren sagde, at universiteterne i deres formuleringer af mål og målepunkter bør være ambitiøse og vise tillid til, at det politiske system kan håndtere komplekse problemstillinger og data, som eksempelvis mål for uddannelseskvalitet og -omfang. Ministeren roste i den sammenhæng Københavns Universitets udmelding vedrørende uddannelsesomfang.

Nils Strandberg Pedersen fortalte, at det på KU er 1,5 procent af de bachelorstuderende, der har mindre end 8 timers undervisning om ugen. Han fandt, at man bør identificere problemstillingen og gøre noget ved de steder, hvor der er problemer, frem for at generalisere problemerne.

Michael Christiansen sagde, at Danske Universiteter støtter universiteternes accountability, herunder deres uddannelser. Han anbefalede dog, at man arbejder med nuancerede oplysninger frem for gennemsnit på tværs af hovedområder etc. *Christian Nissen* fandt, at det i sådanne sager er vigtigt at vise forståelse for den kollegiale bekymring, der kan være, og at sikre en tilstrækkelig faglig drøftelse.

Morten Østergaard udtalte, at man må have en nuanceret vinkel på uddannelseskvalitet, men at undervisningstimer må indgå i denne. Han fandt ligeledes, at drøftelser om holdstørrelser og frikøb for undervisning kan indgå i arbejdet med at øge undervisningskvaliteten. Endelig fandt ministeren det afgørende, at universiteterne kan svare på, hvad pengene til løftet i det laveste taxameter er blevet anvendt til.

Dette foranledigede ministeren til at lægge op til et fælles arbejde om opgørelse af uddannelsernes kvalitet, idet han som alternativ opstillede, at man fra centralt hold kunne udarbejde en sådan model.

Christian Nissen spurgte til den juridiske status af udviklingskontrakterne, og hvilke konsekvenser det kan få ikke at leve op til målene. *Ministeren* svarede, at konsekvenser først kan træffes, jf. loven, hvis bestyrelsen bringer institutionen i fare, men at han tager kontrakterne alvorligt. På foranledning af et spørgsmål fra *Christian Nissen* sagde *ministeren* også, at udviklingskontrakten ikke alene behøver at bestå i kvantificerbare mål og målepunkter, men at der er brug for enighed om, hvorledes målopfyldelse opgøres. *Lars Nørby Johansen* sagde, at han vil foretrække snævre mål og målepunkter frem for uklare resultater af brede mål.

Mødet sluttede af med, at *Peter Schütze* spurgte til ministerens intentioner vedrørende styring af forskningen. *Ministeren* udtrykte, at han gerne vil bløde adskillelsen mellem strategiske midler og basismidler op. Han fremhævede Grundforskningsfonden som et godt eksempel og fandt, at projekter som Horizon 2020 og Forsk 2020 kan bruges som pejlemærker. Dette vil ministeriet gå i dialog om med bl.a. de private fonde.

Nikolaj Burmeister

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Covernote - Ændringer til investeringsplan ift. december-versionen

4. april 2012

Økonomifunktionen

I dette notat redegøres for ændringerne af CBS' investeringsplan 2015 ift. den version, bestyrelsen tiltrådte på sit decembermøde. I bilag 2 til investeringsplanen ses en samlet oversigt over indtægter og udgifter fordelt på arter. Ændringerne heri ift. decemberversionen forklares i tabellerne i dette notat. Ændringerne kan primært henføres til, at:

- årsresultatet 2011 foreligger,
- finansloven for 2012 er vedtaget,
- indtægtsprognosen er opdateret,
- prognosen for rekruttering af VIP er blevet opdateret,
- der er gennemført en uddybende markedsafsøgning af mulighederne for at leje lokaler til at dække CBS' lokalebehov, indtil det er muligt at gennemføre en egentlig udbygning af Solbjerg Plads campus,
- en række it-infrastruktur-projekter er blevet kravspecificeret og udvidet,
- og der foreligger et forslag til CBS' strategi for placering af frie likvide midler.

Det skal bemærkes, at investeringsplanen er baseret på et egentligt budget for 2012 samt rammeoverslag for efterfølgende år baseret på gennemsnitsbetragtninger. Rammeoverslagene tilpasses efterhånden, som der opnås ny viden. Således lægger investeringsplanen en ramme for organisationens løbende arbejde, men rammen tilpasses også efterhånden som effekten af tiltagene konstateres.

Bestyrelsen besluttede på mødet i december, at 12,5 pct. af omsætningen, svarende til ca. 150 mio. kr., er et passende langsigtet niveau for egenkapitalen på CBS som en udpræget aktivitetsafhængig institution. Dette niveau er fortsat sigtet, og rekruttering af tidsbegrænsede VIP'er er fortsat indsatsområdet for at nedbringe opsparingen til det ønskede niveau.

Nærværende opdatering af investeringsplanen baserer sig ikke på en egentlig Q1-opfølgning, men alene nettoeffekten af nye beslutninger eksternt og internt siden udarbejdelsen af budgettet for 2012 og december-planen samt ny viden om indtægter.

Opdateret indtægtsoversigt

Siden bestyrelsesmødet i december er der sket tre ting, der har betydning for indtægtsprognosen, jf. også bilag 1 til investeringsplanen (bemærk, at ny strategi for placering af likviditet behandles under afsnittet om kapitalomkostninger):

1. Folketinget har vedtaget finansloven for 2012, hvilket har betydet mindre justeringer for årerne 2012-14, der primært kan henføres til den endelige fastsættelse af taksterne for færdiggørelsesbonus for hhv. bachelorer og kandidater. Re-

sultatet i 2015, hvor CBS' overslag alene var baseret på forslaget til finanslov for 2012 fra august 2011, er nedjusteret med 6 mio. kr. som følge af at en mindre regulering af basistilskuddene til CBS, jf. tabel 1 nedenfor.

2. Forventningen til årets indtægter fra eksternt finansierede projekter er opjusteret med 7,5 mio. kr. Det skyldes to forhold: 1) årsresultatet 2011 endte 10 mio. kr. over det forventede ved Q3-2011, og 2) indtægterne år til dato er 2,5 mio. kr. større end sidste år på samme tidspunkt, hvorfor der ikke er noget, som tilsiger, at resultatet ikke som minimum vil lægge på niveau med sidste år. Derfor er prognosen sat svarende til årsresultatet for 2011. Det betyder samtidig, at den stigning i indtægter fra eksternt finansierede projekter, der var forudsat fra 2013 til 2015 nu sker fra et højere niveau, men stigningstaksten er fastholdt på niveauet fra december.
3. Der foreligger en opdateret STÅ-prognose på baggrund af de første 5 måneders STÅ-produktion (STÅ-produktionen opgøres for perioden 1. oktober til 30. september), hvilket har givet grundlag for at opjustere STÅ-prognosen for 2012 med ca. 300 STÅ svarende til en merindtægt på ca. 15 mio. kr. i 2012. Denne falder efterfølgende grundet bortfald af det forhøjede taxameter samt den løbende 2 pct. skrængtning af taksterne, jf. tabel 1. Det vurderes, at der er tale om et strukturelt løft, idet der ikke kan peges på nogen særlige forhold i indeværende år, der skulle gøre, at STÅ-produktionen er ekstraordinær høj. Det skal dog bemærkes, at der altid knytter sig usikkerhed til STÅ-prognosen, idet der er tale om en rent aktivitetsbaseret indtægt. I bilag 1 er vedlagt en uddybende forklaring på, hvorledes STÅ-prognosen udarbejdes samt en beskrivelse af de usikkerheder, der knytter sig til denne prognose.

Disse ændringer er opsummeret i tabel 1 nedenfor.

Tabel 1: Opdateret indtægtsskøn 2012-2015

Mio. kr., pl. 12	2012	2013	2014	2015
Indtægtsforventning, investeringsbudget	1.230,5	1.184,2	1.192,9	1.207,2
Effekt af FL2012	-0,8	1,5	1,6	-6,5
Eksternt finansierede projekter	7,5	7,5	7,5	7,5
STÅ-prognose	14,9	13,1	12,8	12,6
Revideret indtægtsprognose	**1.252,2**	**1.206,3**	**1.214,9**	**1.220,8**

Ændringer i lønomkostninger

Der er foretaget følgende justeringer af overslagene over lønudgifter: 1) strukturelle VIP-udgifter, 2) forøget antal D-VIP og 3) indarbejdelse af udgift til ansættelse af ekstra TAP. Fsva. punkt 2 står det nu klart, at behovet for flere undervisningsressourcer til at dække bl.a. individuel vejledning af studerende, der allerede er optaget, er stigende. Disse punkter er opsummeret i tabel 2 og uddybes efterfølgende.

EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
PIM Partnership in International Management
CEMS

Tabel 2: Opdateret skøn over udgifter til løn 2012-2015

Mio. kr., pl. 12	2012	2013	2014	2015
Oprindelig lønprognose	748,3	783,9	807,2	810,3
1) Strukturelle VIP-udgifter	-8,0	-8,0	-2,1	3,7
2) D-VIP	4,4	7,9	9,0	14,3
3) Nye TAP	2,0	5,4	8,1	11,6
4) Andre lønomkostninger	0,7	3,9	2,8	0,2
Revideret lønoverslag	**747,4**	**793,1**	**825,0**	**840,1**

Nb. Tabellen skal læses således at tallene udgør differencer ift. det forudsatte i forrige version af Investeringsplanen i det enkelte år. Således var der forudsat fast VIP-udgifter for 353 mio. kr. i 2012, hvor der nu forventes udgifter for 345 mio. kr. (altså 8 mio. kr. mindre). I 2015 var der forudsat fast-VIP-lø*n*udgifter for 390 mio. kr., hvor der nu forventes 394 mio. kr., hvorved den strukturelle udgift fremadrettet bliver højere end oprindeligt forudsat. Tallene kan således ikke summeres på tværs af tabellen, kun på langs. Dette gælder også efterfølgende tabeller.

Ad 1) Strukturelle VIP-udgifter: Det følger af investeringsplanen, at CBS i 2015 strukturelt skal fastansatte 72 VIP-årsværk mere end i 2011. Der er nu udarbejdet en langt mere detaljeret prognose for rekruttering af VIP'er. Den viser to ting. For det første vil de 72 stillinger blive besat i et lavere tempo end oprindeligt forventet, og for det andet vil de samlede årlige omkostninger, når rekrutteringen er fuldt indfaset, være lidt højere end forventet. Dette baseres bl.a. på, at årsresultatet 2011 vedr. VIP-løn var seks mio. kr. højere end forventet, jf. særskilt notat om årsresultatet 2011.

Ad 2) D-VIP: Ved udarbejdelsen af investeringsplanen var det forventningen, at den planlagte udvidelse af antallet af VIP'ere i høj grad ville kunne dække ekstrabehovet for undervisningsressourcer som følge af den løbende vækst i studenterantallet. Imidlertid kan det konstateres, at behovet for undervisningsressourcer til især vejledning af allerede optagne studerende har været undervurderet. Derfor er det behov for at afsætte yderligere midler til D-VIP i investeringsplanen. Niveauet er fastlagt på baggrund af et overslag for perioden 2012-2015. Overslaget viser dog stadig, at CBS vil opnå en positiv udvikling i fastlærerdækningen, jf. investeringsplanen.

Ad 3) Nye TAP'ere: Bestyrelsen har besluttet, at CBS' lønsum til TAP'ere (ekskl. eksternt finansierede TAP'ere og studenter til forsknings- og undervisningssupport på institutter) skal nedbringes med 21 mio. kr. i 2012 ift. 2010. CBS har gennemført initiativer, der betyder, at CBS - alt andet lige - vil nå det mål. Imidlertid blev der med investeringsplanen fra december 2011 åbnet op for, at CBS kunne udvide lønsummen til TAP'ere i en ratio 1:8 ift. udvidelsen af antallet af VIP-årsværk (lønsummen pr. TAP'er var sat til 0,5 mio. kr.). Disse TAP'ere skulle primært bruges til forsknings- og undervisningsformål. Som det fremgår af den opdaterede investeringsplan, foreligger der nu et mere konkret overslag for behovet for ressourcer til undervisnings- og forskningssupport, herunder support til eksternt finansierede projekter (både pre- og post-award) samt behov for TAP'ere til campus- og it-support i nye undervisningsbygninger. Samtidig er årsværksprisen sat ned fra 0,5 mio. kr. til 0,4 mio. kr.

EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
PIM Partnership in International Management
CEMS

Ad 4) Andre lønudgifter: Denne post dækker over en øget feriepengehensættelse som følge af forøgelse af lønsummen.

Ændringer i driftsomkostninger

Ændringerne i de løbende driftsomkostninger ift. investeringsplanen fra december 2011 skyldes, dels at der nu foreligger en konkret profil for leje af midlertidige undervisningslokaler, dels at niveauet for it-investeringer netto er forøget med ca. 10 mio. kr. Det består af to modsatrettede tendenser. Dels er udgiften engangsomkostningen ved indtræden i STADS blevet afsat i 2011-regnskabet i stedet for at blive betalt over 2012-budgettet, dels har direktionen givet tilsagn om at udvide et stort it-infrastrukturprojekt, der forøger it-forbruget med ca. 16 mio. kr. i forhold til det forudsatte.

Det er forventningen, at projektet vil resultere i markant højere hastighed, herunder bedre trådløse netværk, samt driftsstabilitet for CBS' ca. 19.000 studerende og ca. 2.300 ansatte. Investeringerne vil desuden bidrage til at effektivisere en række IT-driftsmæssige arbejdsprocesser, således at der, når projekterne er implementeret, er mulighed for at kanalisere ressourcer fra driftsopgaver til IT-projekter, hvilket der er behov for.

Tabel 3: Ændringer i driftsudgifter 2012-2015

Mio. kr., pl. 12	2012	2013	2014	2015
Oprindelig driftsprognose	384,2	391,2	391,2	394,9
Udvidelse af campus ved leje af bygninger	-1,0	3,0	-5,0	13,3
Øget niveau for it-investeringer	10,4			
Revideret driftsprognose	**393,6**	**394,2**	**386,2**	**408,2**

Ændringer i kapitalomkostninger

Siden bestyrelsesmødet er der sket to ting ift. kapitalomkostninger. For det første er afskrivningerne opjusteret som følge af, at det nu forventes, at CBS vil foretage en større engangsinvestering på Campus-området i 2015 for samlet ca. 19 mio. kr., jf. særskilt fortrolig præsentation. Det forventes, at dette beløb afskrives over 5 år.

For det andet er der udarbejdet oplæg til revideret strategi for anbringelse af CBS' likviditet. Forslaget betyder, at CBS vil få et større afkast end forudsat i investeringsplanen fra december 2011. Der henvises til særskilt notat for uddybning.

Disse to elementer summeres i tabel 4 nedenfor.

EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
PIM Partnership in International Management
CEMS

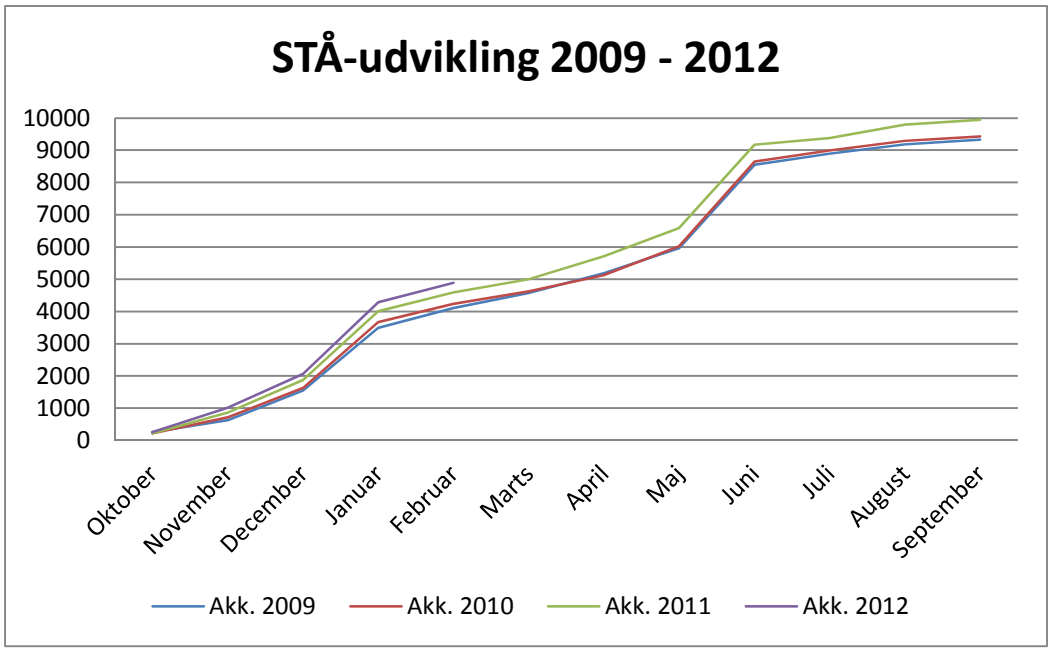
Tabel 4: Ændringer i kapitalomkostninger

Mio. kr., pl. 12	2012	2013	2014	2015
Oprindelig prognose for kapitalomkostninger	54,8	49,8	49,8	57,4
Ændret afskrivningsniveau	0,0	0,0	0,0	3,8
Ændrede renteindtægter (negativ kapitalomkostning)	-4,9	-10,5	-9,2	-6,7
Revideret prognose	**49,9**	**39,3**	**40,6**	**46,9**

Bilag 1: STÅ-prognose-model

I dette bilag redegøres for fremgangsmåde ved den løbende opdatering af STÅ-prognosen.

Udgangspunktet er – suppleret med anden konkret viden, at der over de seneste tre år har kunnet konstateres en ens udvikling over året i produktionen i STÅ. Det er således alene niveauet, der har været forskelligt, jf. grafen nedenfor.



Med udgangspunkt i den gennemsnitlige udvikling over de seneste tre år fremskrives så indeværende års STÅ-produktion. Så hvis CBS gennemsnitlig over de seneste 3 år havde realiseret 44 pct. af årets STÅ-produktion i marts, så antages, at CBS også i marts 2012 har realiseret 44 pct. af årets STÅ-produktion.

Det skal bemærkes, at selv små procentvise udsving i STÅ-produktionen kan give markante påvirkninger af årsresultatet. Hvis andelen af årets produktion, der er realiseret år til dato, stiger med et pct.point, så kan det afhængig af STÅ-type give et udsving på i størrelsesordenen 10 mio. kr. i årsresultatet (og modsat, hvis andelen falder med et pct.pointe). Der er således tale om en uundgåelig usikkerhed ved prognosticeringen af STÅ-produktionen. Samtidig skal det bemærkes, at STÅ-produktionen er en aktivitetsbaseret, hvorfor ændringer i de studerendes beståelsesmønstre vil påvirke STÅ-produktionen.

Det vurderes ikke, at der kan opnås større sikkerhed i STÅ-prognosen ved en "bottom up" tilgang med addering af egne skøn for det kommende budgetår fra de enkelte studier.

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Investeringsplan 2012-2015 – opdateret april 2012

4. april 2012

Økonomifunktionen/
Forretningsudvikling

CBS' investeringsplan frem til 2015 fastlægger investeringer i CBS' kerneproduktionsfaktorer - personale, bygninger og IT - og udstikker niveauer herfor ift. det nuværende niveau. Det er således en guideline i såvel organisationens løbende arbejde som i forbindelse med de årlige budgetudarbejdelser. Investeringsplanen implementeres årligt i de egentlige budgetoplæg via bl.a. strategibudgettet, campus- og it-budgettet.

Investeringsplanen er udarbejdet på baggrund af CBS' overordnede strategi "Business in Society" og skal ses som en del af den overordnede proces med implementering af strategien. Det er CBS' mål som et bredt samfundsvidenskabeligt baseret erhvervsuniversitet at skabe et globalt førende forsknings- og undervisningsmiljø. CBS' hovedbidrag til samfundet sker via forskningsbaseret undervisning til kandidater til erhvervslivet, hvilket betyder, at der må investeres i fastansatte forskere, undervisningslokaler og it-understøttelse.

I investeringsplanen lægges op til en markant udvidelse af antallet af VIP frem til 2015, en udvidelse af campus samt forbedring af it-understøttelse af CBS (både processer og infrastruktur). Endvidere afsættes midler til yderligere tiltag i de decentrale miljøer (studier og institutter). Dette sker bl.a. ved at fastlægge treårige rammer, der giver en større sikkerhed i den løbende planlægning.

Forudsætningen om, at CBS har midlerne til en udvidelse af aktivitetsniveauet, baserer sig på indtægtsforudsætninger om en forholdsvis moderat vækst i studenteroptaget (primært daguddannelser) på 4 pct. årligt (gennemsnit over de sidste 5 år er 5 pct.), at CBS kun modtager ca. 30-40 pct. af det nuværende niveau for udmøntning af midler fra globaliseringspuljen fremover samt en mindre forøgelse af eksternt finansierede forskningsprojekter og indtægter fra HD og Master som følge af en markant udvidelse af antallet af VIP, jf. nedenfor. Hvis disse forudsætning viser sig at falde mere negativt ud, så vil CBS forventeligt kunne nedjustere sit forbrug igen uden afskedigelsesrunder bl.a. fordi:

- Alderssammensætningen af CBS' VIP-bestand betyder, at en stadig stigende del vil gå på pension. Ultimo 2011 var 16 pct. af CBS' VIP mere end 60 år.
- CBS har over de senere år i større grad ansat internationale forskere, der typisk har en større omsætningshastighed end ansatte med dansk oprindelse. Således vil CBS skulle rekruttere væsentligt flere VIP end de netto-betragtninger, som investeringsplanen er baseret på.
- Aktivitetsudvidelsen for så vidt angår ansættelser af adjunkter, ph.d.'er og post.docs mv. finansieres fuldt ud af opsparingen, hvor hele den treårige udgift indregnes i de enkelte år (selv om der af regnskabstekniske årsager ikke kan

hensættes hertil, jf. nedenfor), således at det løbende sikres, at opsparingen ikke overdisponeres.

- Endelig vil der være nye projekter, der blot ikke igangsættes, hvis der behov for at tilpasse aktivitetsniveauet.

CBS har således gode muligheder for at tilpasse sig til et lavere indtægtsniveau, uanset at der igangsættes en mere ambitiøs investeringsplan.

Af tabel 1 fremgår hovedelementerne i investeringsplanen 2015 (den samlede investeringsplan fordelt på arter fremgår af bilag 2). Som det ses, vil CBS i 2012 fortsat forøge sin opsparing, mens opsparingen fra 2013 til 2016 reduceres ned mod det af bestyrelsen tiltrådte niveau på ca. 150 mio. kr. Derefter vil indtægter og udgifter være i balance, således at egenkapitalen fastholdes på et niveau omkring det af bestyrelsen tiltrådte. Det skal bemærkes, at der i sagens natur er tale om overslagsbetragtninger.

Det er besluttet primært at nedbringe den eksisterende opsparing ved ansættelse af VIP'ere i tidsbegrænsede stillinger, der typisk er treårige – og således ikke vil påføre CBS langsigtede strukturelle udgifter. Dette er uddybet i afsnit om VIP-rekruttering nedenfor, jf. blandt andet tabel 5.

Investeringsplanen strækker sig frem til 2015, idet hovedformålet har været at gennemføre en strukturel forøgelse af antallet af VIP'ere frem mod 2015. Der vises endvidere initiale overslag for 2016 og 2017, for at vise effekten af de ekstraordinære tiltag ud i tid. Der er tale om mere grove overslag.

Tabel 1: Investeringsbudget

Mio. kr. (pl2012, dog 2011 i pl2011)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Indtægter, jf. indtægtsbudget i bilag	**1.259**	**1.252**	**1.206**	**1.215**	**1.221**	**1.255**	**1.289**
Basisomkostningsniveau (overslag)	**1.144**	**1.139**	**1.139**	**1.141**	**1.146**	**1.152**	**1.160**
Effekt af nye tiltag		**52**	**87**	**111**	**149**	**140**	**128**
*Ekstra VIP rekruttering - professor, lektor mv.**		1	21	36	50	52	54
*Ekstra VIP-rekruttering til tidsbegrænsede stillinger**		20	36	50	45	31	16
Udvidelse af campus ved leje af bygninger		3	14	6	32	32	32
*Øget niveau for it-investeringer***		26	11	11	11	11	11
*TAP grundet VIP-udvidelse og studentervækst****		2	5	8	12	14	14
Resultat	**115**	**61**	**-20**	**-37**	**-74**	**-37**	**2**
Opsparing ultimo	266	327	307	270	195	158	160

Nb. afvigelser skyldes afrundinger. * Indgår i den samlede, udvidede VIP-ramme i budget 2012. **Indgår primært i det flerårige strategibudget (det studieadministrative IT-program) og It-investeringsbudget i budget 2012. *** ikke indarbejdet i budget 2012.

I det efterfølgende uddybes de enkelte elementer i investeringsplanen.

EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
PIM Partnership in International Management
CEMS

Indtægtsforventninger

Tabel 2 viser indtægtsforventningerne frem til 2015 samt overslagsår for 2016-2017.

Tabel 2: Indtægtsforventninger

Mio. kr.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Statstilskud, herunder STÅ produktion	913	940	896	890	884	907	930
Eksterne projekter	106	106	109	118	126	131	137
Deltagerbetalinger	149	144	139	144	148	154	160
Øvrige indtægter	90	63	63	63	63	63	63
Total	**1.259**	**1.252**	**1.206**	**1.215**	**1.221**	**1.255**	**1.289**

STÅ-produktionen er opgjort under forudsætning af et stigende optag fra 2012 på 4 pct. årligt, hvilket giver økonomisk effekt fra 2013. Denne stigningstakst er fastsat ud fra CBS' forventning til effekten af nye uddannelser, og andre tiltag CBS tager som følge af CBS' strategi.

Det forudsættes, at CBS fra 2013 strukturelt vil få 50 mio. kr. årligt i stedet for de nuværende globaliseringsmidler. CBS modtager i 2012 anslået 145,3 mio. kr. (afhængig af den konkrete STÅ-produktion). Globaliseringsmidlerne er ikke udmøntet for 2013 og 2014, og der er ikke nogen viden om situationen for 2015 og frem. De 50 mio. kr. er forudsat udmøntet som et basistilskud fra 2013 og ikke som forhøjet taxameter. Øgede indtægter på baggrund af højere STÅ produktionen er altså forudsat at bidrage med den ordinære taxametersats. Den endelige udmøntning af globaliseringsmidlerne forventes afklaret i efteråret 2012. STÅ-produktionen er fastsat på baggrund af en prognose fra marts 2012.

Der tages i opgørelsen over de kommende års indtægtsniveau højde for, at flere fastansatte VIP må give en øget deltagelse i eksternt finansierede projekter. Det er CBS mål at øge omfanget af eksternt finansierede projekter markant – der ønskes en fordobling af det nuværende niveau inden for de kommende 10 år.[1]

Det er her, konservativt, forudsat, at det stigende antal VIP i 2015 vil hjemtage eksterne midler svarende til ekstra indtægter på 20 mio. kr., hvilket svarer til en forøgelse på næsten 20 pct. i forhold til 2011-niveauet. Det er samtidig centralt, at en stærk vækst i eksterne projekter bemandes med yderligere nye VIP-ressourcer. Konsekvensen vil ellers være frikøb af fastlærere med lavere niveau af undervisning ved fastansatte VIP'er til følge.

I både 2012 og 2013 forventes et fald i aktiviteten på HD- & Masterområdet, hvilket især skyldes, at effekten af den ekstraordinært store tilstrømning til HD-området i 2008 falder bort, ligesom det statslige tilskud til studerende på Masteren in Public Governance falder bort fra 2013. Til gengæld forventes de forbedrede forsknings- og undervisnings-

[1] Afhænger af bestyrelsens drøftelse vedr. Udviklingskontrakten

EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
PIM Partnership in International Management
CEMS

miljøer at smitte positivt af på udvikling af CBS' HD- og Masteruddannelser, hvilket i 2014 forventes at lede til en ny vækst i indtægterne fra området. Dette skal også ses i lyset af, at der nu er ansat en vice dean for efteruddannelsesområdet med den eksplicitte opgave at produktudvikle både Master- og HD-uddannelserne sammen med CBS' organisation.

Som det fremgår af tabel 2 falder øvrige indtægter fra 2011 til 2012, hvilket alene skyldes afviklingen af CBS' udlejning af gæsteprofessorboliger og kollegieværelser. Faldet i indtægter modsvares af et fald i udgifter.

Indtægtsforventningerne fremgår desuden af indtægtsspecifikationen i bilag 1.

Basisomkostningsniveau

CBS' basisomkostningsniveau forventes at stige fra omkring 1.139 mio. kr. i 2012 til 1.146 mio. kr. i 2015, når der ses bort fra ekstraordinære tiltag, jf. tabel 1. Udgiftselementerne fordelt på hovedkategorier fremgår af tabel 3.

Tabel 3: Basisomkostningsforventning (overslag)

Mio. kr.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lønomkostninger							
Lønomkostninger VIP	344	344	344	344	344	344	344
Lønomkostninger DVIP	97	101	105	106	111	118	126
Lønomkostninger TAP	286	278	278	278	278	278	278
Øvrig løn*	-4	2	5	4	2	-1	-2
Driftsomkostninger							
Husleje & ejendomsskat	98	79	79	79	79	79	79
Bygningsdrift og –vedligeholdelse	45	45	45	45	45	45	45
Øvrige driftsomkostninger	219	240	245	245	245	245	245
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger	28	23	18	18	18	18	18
Renteindtægter	-3	-7	-12	-11	-9	-7	-7
Finansielle omkostninger	34	33	33	33	33	33	33
Samlede omkostninger	**1.144**	**1.139**	**1.139**	**1.141**	**1.146**	**1.152**	**1.160**

*Skøn over øget feriepengehensættelse beregnet på baggrund af samlet lønsumsændring.

Det nuværende omkostningsniveau er fastsat ud fra forbruget i 2011. Grunden til, at det nuværende omkostningsniveau falder fra 2011 til 2012, er, at udlejning af gæsteprofessorboliger og kollegieværelser falder bort (husleje og ejendomsskat). Til gengæld forøges forbruget på D-VIP'ere og øvrige lønomkostninger (feriepengehensættelse som følge af udvidelsen af antallet af VIP'ere og TAP'ere), ligesom der strukturelt er afsat flere midler til især forskningsrelaterede udgifter som konferencer og tjenesterejser under øvrige driftsomkostninger fra 2012. Endvidere sker der et fald i kapitalomkostninger, dels fordi afskrivningerne falder fra 2011 til 2012, dels fordi CBS' nye strategi for

likviditetsplacering giver større renteindtægter i 2012 end i 2011, jf. nedenfor for uddybning heraf.

Udgiftsstigningen fra 2012 og frem skyldes primært flere udgifter til D-VIP, som antages at stige gennemsnitligt 3,5 pct. pr. år. Behovet for flere D-VIP skyldes, at antallet af studerende forventes at stige med 4 pct. pr. år, og den øgede undervisningsopgave ikke forventes at kunne løftes af de nye VIP'er alene. Det forudsættes desuden, at antallet af timer pr. studerende vil stige, ligesom CBS har et ønske om mindre holdstørrelser.

Forøgelsen af antallet af VIP vil markant medvirke til at dække det øgede undervisningsbehov. Desuden antages den gennemsnitlige undervisningsandel for en VIP at stige, fordi flere D-VIP'ere pt. får ansættelse som videnskabelige assistenter. Der forudsættes ikke ændringer i de nuværende VIP'eres undervisningsforpligtigelse.

Uanset at der forudsættes en vækst på gennemsnitlig 3,5 pct. i D-VIP, så forventes væksten i VIP'ere at betyde, at den samlede VIP/DVIP ratio forbedres frem til og med 2015 sammenlignet med 2011.

Stigningen i driftsomkostninger fra 2011 til 2012 skyldes en forventning om, at aktivitetsniveauet i organisationen øges, jf. det relativt lave aktivitetsniveau i 2011. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at driftsomkostningerne indeholder garanterede bevillingsrammer for studier og institutter for de kommende år mhp. øgede decentrale aktiviteter.

Kapitalomkostningerne er baseret på tre forhold. For det første bevægelser i af- og nedskrivninger, primært som følge af, at CBS i 2010 har ændret regnskabspraksis og straksafskriver størstedelen af sine investeringer (øgede campus-udgifter indgår ikke i tabel 3). For det andet bidrager en ny strategi for anbringelse af likviditeten, der vil give et forøget afkast, til bevægelser i de samlede kapitalomkostninger, jf. selvstændigt notat herom. Endelig forudsættes et fast niveau for finansielle omkostninger, idet en analyse fra Danske Bank har vist, at der ikke kan forventes store gevinster ved en lånomlægning med samme løbetid og risikoprofil som CBS' nuværende låneportefølje, jf. selvstændigt notat herom.

Rekruttering af VIP

Et væsentlig øget antal VIP-ansættelser kan drive såvel forskningsmiljøerne som udviklingen af uddannelserne.

På uddannelsessiden vil et øget antal VIP medvirke til, at undervisningen i øget omfang dækkes af fastansatte undervisere. Med afsæt i stærke forskningsmiljøer er det også forventningen, at der vil ske udvikling af nye uddannelser på CBS. Og endelig vil et øget antal VIP medføre, at CBS leverer på en af de grundlæggende målsætninger om at tilbyde forskningsbaseret undervisning.

Målet for rekruttering af VIP på baggrund af investeringsbudgettet fremgår af tabel 4.

Tabel 4: Mål for ekstra rekruttering af VIP, Ph.d. post.doc o.a. i 2015 ift. 2011

Nettoårsværk (akkumuleret)	2012	2013	2014	2015
Fastansatte VIP	3	30	51	72
Ekstraordinær forøgelse af tidsbegrænsende VIP'ere (Ph.d., post.docs, adjunkter o.a.)	36	60	82	69

Nb. VIP-rekrutteringen er strukturel, mens adjunkt, ph.d.- og post.doc-stillingerne o.a. er treårige.

CBS' ambition om at være et internationalt førende erhvervsuniversitet forudsætter, at der ikke gås på kompromis med kvaliteten af de VIP, der ansættes. Derfor skal væksten i antallet VIP afbalanceres i forhold til muligheden for at skaffe kvalificerede kandidater. Derudover er det vigtigt, at CBS har fokus på, at der til stadighed er mulighed for at tilbyde de yngre VIP interne attraktive karrieremuligheder. Dette er grunden til, at CBS netto kun forventer en mindre tilgang i 2012, idet det tager længere tid at rekruttere væsentligt flere VIP'ere end hidtil antaget. CBS har dog fokus på at øge tempoet i rekrutteringen. Det skal bemærkes, at bruttorekrutteringen er væsentligt større, idet der fx forventes en almindelig afgang på ca. 20 årsværk i 2012, ligesom kandidater til stillinger kan trække sig, og nogle af de nye stillingerne besættes af personer, der allerede er ansat på CBS. Det betyder så, at nye ledige stillinger skal opslås.

Samtidig vurderes det, at CBS har behov for en markant forøgelse af antallet af ph.d.'er, postdoc'er, adjunkter mv., idet disse grupper er afgørende for et levende og udviklende forskningsmiljø. Således vurderes det, at CBS har mulighed for at ansætte i alt ca. 115 ekstra tidsbegrænsede VIP frem til og med 2015 finansieret via opsparingen.

Med udgangspunkt i ønsket om en egenkapital på ca. 150 mio. kr. forudsættes ca. 200 mio. kr. udmøntes i ca. 115 tidsafgrænsede stillinger (det konkrete niveau vil afhænge af mixet mellem ph.d.'er, post.docs og adjunkter mv.). Der arbejdes på at ansætte tidsbegrænsede VIP i 2012 svarende til 36 nettoårsværk. Der tages løbende stilling til, hvordan stillingerne slås op. Det forventede forbrug af overskuddet fremgår af tabel 5.

Tabel 5: Forbrug af opsparingen på rekruttering af ph.d., post.docs, adjunkter mv.

(mio. kr. pl2012)	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**I alt 2018**
Treårig disponeret udgift til ph.d.-, postdoc- og adjunkt-rekruttering mv.	70	44	43	43	0	0	0	200
Udgift i året	20	36	50	45	31	16	2	200

Det skal bemærkes, at CBS af regnskabstekniske årsager ikke kan hensætte i disponeringsåret til udgiften til de treårige stillinger. Som det fremgår af tabel 1 vil CBS i 2015 have foretaget disponeringer, der udmønter sig frem til 2018 i takt med, at de sidste ansatte ph.d.'er, post.docs eller adjunkter afslutter deres treårige ansættelser.

EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
PIM Partnership in International Management
CEMS

Det må forventes, at der forsat årligt allokeres nye faste VIP-stillinger til institutterne udover antallet i tabel 4, fx fordi nogle af de allokerede stillinger ikke kan besættes i første omgang grundet kvalitetskravet, og at der forventes en vis naturlig afgang.

Det bemærkes yderligere, at det er en forudsætning for den øgede rekruttering, at institutterne fastholder det nuværende niveau af institutfinansierede VIP-ansættelser.

Tabel 6 viser VIP årsværk i 2011 samt de ekstra 39 årsværk, der, jf. forudsætningerne i tabel 4, vil få effekt i 2012. Det er desuden forudsat, at antal årsværk på eksternt finansierede projekter og interne midler ikke ændres fra 2011 til 2012.

Tabel 6: Fordeling af VIP årsværk ift. finansiering

VIP årsværk	**2011**	**2012**
Finansieret af forskningsdekanen	446	486
Eksternt finansierede projekter	70	70
Interne midler, herunder centrale puljer	39	39
Total	**556**	**595**

Rammer for udviklingen

Som nævnt er det VIP-ressourcer, der er den primære begrænsning i forbindelse med udvikling af forsknings- og uddannelsesområdet. Men tæt herefter kommer, at de eksisterende fysiske og it-mæssige rammer udgør en væsentlig kapacitets- og udviklingsbegrænsning, også selvom udnyttelsen sker optimalt.

Udvidelse af Campus

CBS har et markant behov for nye undervisningslokaler med den forventede vækst i studenterbestanden på ca. 4 pct. årligt. Til gengæld forventer CBS at kunne holde den forudsatte vækst i VIP'ere og TAP'ere inden for de eksisterende bygninger.

CBS planlægger at udbygge Solbjerg Plads campus, hvilket forventes at kunne ske fra 2020. CBS forventer at skulle bruge et ekstra undervisningsmodul til at huse den stigende studenterbestand pr. år frem til 2015, svarende til i alt 4 undervisningsmoduler, og det må forventes, at studenter-væksten fortsætter herefter, hvorfor der vil blive brug for yderligere moduler, jf. særskilt fortrolig præsentation. Et undervisningsmodul svarer til et auditorium til 150 personer og to auditorier til 70 personer.

CBS forventer ikke at kunne leje sammenhængende undervisningsmoduler før tidligst medio 2013. Således er der behov for at indgå enkeltlejemål vedr. auditorier for i hvert fald efteråret 2012 og foråret 2013.

Fra medio 2013 forventes der at kunne lejes sammenhængende undervisningsmoduler i mellemkvalitet indtil en mere langsigtet løsning kan være på plads. Dette forventes at ske fra 2015. Her vil CBS forventeligt ekstraordinært skulle bruge en større sum på at indrette et nyt stort lejemål (forventes afskrevet over 5 år), hvorefter CBS alene vil have omkostningerne til leje.

CBS er i gang med at konkretisere sin strategi for en midlertidig løsning, indtil der kan ske en udbygning af Solbjerg Plads campus. I tabel 7 angives nogle indledende overslag over omkostningerne pr. år frem til 2017. Det skal understreges, at overslagene er helt foreløbige, hvorfor der må forventes ændringer i takt med, at forhandlingerne med udlejere skrider frem. Overslagene fra 2015 består dels af antagede lejeudgifter, dels af afskrivninger af en større initial investering i møblering og fitting af et nyt stort lejemål. Det antages, at møblering og fitting skal afskrives over 5 år, men den endelige afskrivningsprofil vil afhænge af den konkrete udformning og vil skulle fastlægges i dialog med revisionen.

Tabel 7: Midlertidige lejemål og indretning af ny campusbygning, inkl. leje

(mio. kr. pl2012)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Campusudgifter	3	14	6	32	32	32

Forbedret it-understøttelse

Der er afsat midler til it-investeringer udover niveauet i 2011. CBS har meldt sig ind i STADS fra og med 2012 (implementering i 2013). Endvidere gennemføres en meget stor investering i CBS it-infrastruktur i 2012. Derfor er niveauet ekstraordinært højt i 2012, jf. tabel 1.

Fra 2013 og frem forventes merinvesteringer på i alt ca. 11 mio. kr. om året, inkl. en løbende abonnementsbetaling til STADS på 6 mio. kr. Der er tale om et skøn over det samlede aktivitetsniveau, der vurderes at kunne opnås, under antagelse af fuld udnyttelse af den eksisterende kapacitet på IT-området.

Administrativ support til forsknings- og undervisningsmiljøer

Med den væsentlige rekrutteringsindsats i forhold til VIP og ikke mindst det forøgede studenteroptag vil der sideløbende skulle investeres i TAP'er til at supportere denne vækst. Et stigende antal studerende vil føre til øget aktivitet på hele det studie- og undervisningsadministrative område – f.eks. opgaver i forbindelse med flere uddannelser og dermed flere studieordninger, støtte til flere undervisere, mere studievejledning for de studerende og konkret administrativ håndtering af et større antal studerende mv.

Endvidere vil et voksende antal VIP skulle have mere support til udarbejdelse af forskningsansøgninger, støtte til gennemførelse af projekter mv. Endelig vil der være behov for ekstra TAP til support af de nye lejemål, herunder it-support.

CBS har opstillet et foreløbigt overslag over behovet med fokus på undervisning og forskning. Dette fremgår af tabel 7.

Tabel 7: Akkumuleret udvikling i antal TAP

Årsværk akk.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Øget uddannelsesaktivitet	3	9	13	18	20	21
Øget forskningsaktivitet	2	3	4	7	10	10
Udvidelse af campus		2	3	4	4	4
TAP-vækst i årsværk, i alt pr. år	5	14	20	29	34	35
Omkostning (mio. kr. pl12)	**2,0**	**5,4**	**8,0**	**11,5**	**13,7**	**14,2**

Regeringen har besluttet, at CBS skal spare 15,5 mio. kr. på generel ledelse og administration i 2013 ift. 2009. Med det fremlagte forslag til øget rekruttering, forventes CBS fortsat at kunne levere på dette mål.

Bilag 1: Indtægtsspecifikation

Budgetterede indtægtsgrundlag for 2012-2015 baseret på FL-2012 og egne aktivitetsprognoser.

	Aktivitetsgrundlag				Taxametersats (Finanslovens P/L)				2010 R mio. kr.	2011 Resultat mio. kr.	2012 Budget mio. kr.	2013 invest budget mio. kr.	2014 invest budget mio. kr.	2015 invest budget mio. kr.
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	P/L 2010	P/L 2011	P/L 2012	P/L 2012	P/L 2012	P/L 2012
STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS									**860,2**	**920,4**	**939,6**	**896,0**	**890,1**	**884,1**
Taxametertilskud til uddannelse:									**545,0**	**588,0**	**626,1**	**578,4**	**575,8**	**575,6**
Ordinær uddannelse														
Takst 1	10.514	11.070	11.196	11.401	46.200	40.274	39.477	38.710	421,0	448,1	485,7	445,8	442,0	441,3
Takst 2	448	467	477	487	66.900	65.445	64.149	62.902	27,9	28,2	30,0	30,5	30,6	30,6
Elitetakst (taxametertillæg)	35	39	39	39					0,7	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indtægt fra E-business	123	123	123	123	54.523	54.523	54.523	54.523	6,7	7,8	6,7	6,7	6,7	6,7
Færdiggørelsesbonus														
Gl. ordning / indfasning af ny									15,9					
Bachelorbonus, takst 1	1.703	1.576	1.716	1.816	30.139	27.848	26.571	25.794	26,6	49,0	51,3	43,9	45,6	46,8
Bachelorbonus, takst 2	87	99	108	108	44.003	40.658	38.794	37.659	3,0	4,4	3,8	4,0	4,2	4,1
Kandidatbonus, takst 1	776	860	855	855	17.076	15.778	15.054	14.614	5,2	13,0	13,3	13,6	12,9	12,5
Kandidatbonus, takst 2	17	16	16	16	24.931	23.036	21.979	21.337	0,2	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3
Udvekslingsstuderende	2.166	2.166	2.166	2.166	4.900	4.819	4.724	4.632	10,7	10,4	10,6	10,4	10,2	10,0
Udlandsstip.ordningen	403	403	403	403	4.900	4.819	4.724	4.632	1,6	1,7	2,0	1,9	1,9	1,9
Åben udd. - UBST (Dag)														
Tompl., Fagspec. kurser m.v.	127	127	127	127	17.500	17.003	16.667	16.343	2,7	2,7	2,2	2,2	2,1	2,1
Åben udd. - UBST (EXE)														
Takst 1	309	248	261	261	17.500	17.003	16.667	16.343	6,2	6,3	5,4	4,2	4,3	4,3
Takst 2					33.200	32.521	31.877	31.258	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Takst 3					46.000	44.694	43.809		1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Åben udd. - UVM (DIP)														
HD (incl. Byg.takst)	1.223	1.228	1.249	1.249	12.000	12.000	12.000	12.000	15,4	14,8	14,7	14,7	15,0	15,0
ED (incl. Byg.takst)									0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Basistilskud til Forskning:									**238,2**	**246,2**	**237,3**	**201,7**	**198,1**	**194,1**
Basisforskning									171,6	162,5	148,4	199,6	198,1	194,1
Særlige forskn.bevillinger									8,8	9,1	6,7	2,1		
Basismidler (Globalisering)									41,5	56,6	62,7			
Post.doc-stillinger (Globalisering)									4,6	3,5	2,4			
Øget Ph.d.-optag (Globalisering)									10,3	14,5	17,1			
Præmieringsordning (Globalisering)									1,4					
Øvrige Basistilskud direkte til CBS:									**77,1**	**86,1**	**76,2**	**116,0**	**116,2**	**114,3**
Kapitalformål (aftrappes)									0,9					
Øvrige formål									69,0	77,3	77,9	77,0	77,3	75,5
Fripladser og stipendier									7,2	6,0	6,2	4,7	4,6	4,5
Administrationsbesparelse											-7,9	-15,7	-15,7	-15,7
Udmøntning af Match-fonden										2,8				
Forventede Globaliseringsmidler												50,0	50,0	50,0
STATSTILSKUD SØGT I KONKURRENCE									**59,1**	**67,2**	**67,2**	**68,7**	**73,2**	**77,2**
Eksterne forskningstilskud (UK 95)									48,7	50,2	57,2	58,7	63,2	67,2
Andre tilskud (UK 97)									10,4	16,9	10,0	10,0	10,0	10,0
PRIVATE OG IKKE-STATSLIGE TILSKUD									**48,5**	**39,1**	**39,0**	**40,5**	**45,0**	**49,0**
Eksterne forskningstilskud (UK 95)									44,0	32,7	36,0	37,5	42,0	46,0
Andre tilskud (UK 97)									4,6	6,4	3,0	3,0	3,0	3,0
STUDERENDES DELTAGERBETALING									**138,0**	**149,2**	**143,9**	**138,6**	**144,1**	**148,1**
Deltagerafgift - USB	50	50	50	50	46.200	40.274	39.477	38.710	4,2	3,2	2,3	2,0	2,0	0,0
Deltagerafgift - Dag									1,7	2,3	0,9	0,9	0,9	0,9
Deltagerafgift - EXE									60,9	70,1	73,2	66,7	69,5	72,5
Deltagerafgift - DIP									71,1	73,5	67,5	69,0	71,7	74,7
ØVRIGE INDTÆGTER									**85,0**	**83,0**	**62,5**	**62,5**	**62,5**	**62,5**
Øvrige driftsindtægter og tilskud									82,5	79,8	62,5	62,5	62,5	62,5
Kommerciel virksomhed									2,5	3,2				
Total									**1190,8**	**1258,9**	**1252,2**	**1206,4**	**1214,9**	**1220,9**

EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
PIM Partnership in International Management
CEMS

Bilag 2: Investeringsplan fordelt på arter

Investeringsplan 2012-2015 mio. kr. pl12, 2011 i pl11	Regnskab 2011	Budget 2012	Revideret budget 2012	Ramme 2013	Ramme 2014	Ramme 2015	Ramme 2016	Ramme 2017
Indtægter								
Statstilskud direkte til CBS (taxameter og basistilskud)	913,4	925,4	939,6	896,0	890,1	884,1	907,1	930,1
Statstilskud søgt i konkurrence	67,2	59,7	67,2	68,7	73,2	77,2	80,3	83,5
Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder	39,1	39,0	39,0	40,5	45,0	49,0	51,0	53,0
Studerendes deltagerbetaling	149,2	143,9	143,9	138,6	144,1	148,1	154,0	160,2
Øvrige indtægter	89,9	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5	62,5
Indtægter i alt	**1.258,9**	**1.230,5**	**1.252,2**	**1.206,4**	**1.214,9**	**1.220,9**	**1.254,9**	**1.289,3**
Omkostninger								
Lønomkostninger								
Lønomkostninger SLS - VIP	343,7	364,8	364,8	400,4	429,6	438,5	426,7	414,3
Lønomkostninger SLS - DVIP	96,7	97,6	101,1	104,6	105,7	111,0	118,2	125,9
Lønomkostninger SLS - TAP	286,1	277,6	279,6	283,0	285,6	289,1	291,2	291,7
Lønomkostninger SLS - Øvrige	-4,1	1,2	1,9	5,1	4,2	1,6	-1,3	-1,6
Lønomkostninger i alt	**722,4**	**741,2**	**747,4**	**793,1**	**825,0**	**840,1**	**834,9**	**830,3**
Driftsomkostninger								
Husleje og ejendomsskatter	98,0	82,9	81,9	92,9	84,9	106,9	106,9	106,9
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	44,7	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3
Konferencer og tjenesterejser	36,9	46,9	46,9	46,9	46,9	46,9	46,9	46,9
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	38,6	39,9	39,9	39,9	39,9	39,9	39,9	39,9
Øvrige driftsomkostninger	143,7	169,2	179,6	169,2	169,2	169,2	169,2	169,2
Driftsomkostninger i alt	**361,9**	**384,2**	**393,6**	**394,2**	**386,2**	**408,2**	**408,2**	**408,2**
Kapitalomkostninger								
Af- og nedskrivninger på bygninger	28,2	23,4	23,4	18,4	18,4	22,2	22,2	22,2
Renteindtægter	2,7	2,0	6,9	12,5	11,2	8,7	6,9	6,6
Finansielle omkostninger	34,2	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4	33,4
Kapitalomkostninger i alt	**59,7**	**54,8**	**49,9**	**39,3**	**40,6**	**46,9**	**48,7**	**49,0**
Omkostninger i alt	**1.144,1**	**1.180,2**	**1.191,0**	**1.226,7**	**1.251,9**	**1.295,3**	**1.291,8**	**1.287,6**
Resultat	**114,8**	**50,3**	**61,2**	**-20,3**	**-36,9**	**-74,4**	**-37,0**	**1,7**
Egenkapital ex statsforskrivning	**265,7**	**316,0**	**326,9**	**306,7**	**269,7**	**195,3**	**158,3**	**160,0**

EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
PIM Partnership in International Management
CEMS

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsen

Strategi for CBS' anbringelse af overskydende likviditet

2. april 2012

Økonomifunktionen

Der foreslås i det følgende at anbringe CBS' overskydende likviditet i en lav-risikoportefølje bestående af danske obligationer med en sammensætning med kort løbetid, der tilpasses den forventede reduktion i CBS' likviditet som følge af investeringsplanen.

Baggrund
CBS har siden 2005 opnået positive resultater og har i den periode akkumuleret en større likviditet, som pr. 31/12 - 2011 udgjorde 340 mio. kr.

Med den reviderede investeringsplan foreslås en stor del af CBS' akkumulerede opsparing disponeret til strategiske initiativer, således at egenkapitalen med udgangen af 2018 er reduceret fra 265 mio. kr. pr. 31/12 - 2011 til 160 mio. kr. Det forudsættes, at CBS likviditet vil blive reduceret med det samme beløb (fra 340 til 235 mio. kr.), da der ikke forventes markante ændringer i CBS' kreditvilkår og betalingsfrister i denne periode.

CBS har dermed et behov for at beslutte en strategi for anbringelse af sin overskydende likviditet i perioden 2012-2018.

Rammerne for universiteternes pengeanbringelser er den såkaldte "Anbringelsesbekendtgørelse" (Bekendtgørelse om anbringelse og bestyrelse af fondes midler). Som det fremgår af navnet er denne oprindeligt tiltænkt at regulere egentlige statslige fondes investeringsaktiviteter.

I henhold til denne kan universiteterne:

- maksimalt anbringe halvdelen af sine investerede midler i erhvervsobligationer, investeringsforeninger og aktier.
- sådanne aktier skal kunne handles på et reguleret marked, skal have udbetalt udbytte på seneste generalforsamling og må ikke udgøre mere end 15 pct. af aktiekapitalen i ét selskab
- investere i rentebærende obligationer, hvis disse bliver handlet på et reguleret marked og er udstedt i et EU/EØS-lands møntenhed.

Forretningsmæssige begrænsninger
CBS overvejer pt. at købe Porcelænshaven af FUHU. CBS vil have mulighed for at realkreditfinansiere 60 pct. af købsprisen for Porcelænshave-lejemålene,

mens det resterende beløb sandsynligvis skal finansieres via træk på CBS' likviditet og ved realkreditlån i friværdi større end 40 pct. i den eksisterende ejebygningsmasse. Alternativet hertil er et banklån med end højere rente end et realkreditlån, hvorfor anvendelse af overskudslikviditet og friværdi er fornuftig.

En væsentlig grund til CBS' gode likviditet er, at Uddannelsesministeriet udbetaler CBS finanslovsbetalinger (12-dels rater) som aconto udbetalingerne godt 1½ måned, før de store lønudbetalinger ultimo måneden forfalder. Denne udbetalingspraksis er ikke fastsat i noget regelsæt, så den kan principielt ændres uden varsel. Da likviditeten hos universiteterne er afhængig af denne tidlige udbetaling, vil en sådan ændring i givet fald forventeligt blive drøftet med universiteterne og varslet i god tid.

CBS' ind- og udbetalinger forløber historisk relativt jævnt hen over året, så der kan estimeres et behov for en likviditet på ca. 40 mio. kr. til at imødekomme forskelle i indtægter og udgifter i årets løb.

CBS' Investeringsplan indebærer en gradvis reduktion af CBS' likviditet.
CBS vil have mulighed for at binde en stor del af sin likviditet i investeringer med forskellige tidsbånd givet Investeringsplanen og muligt køb af Porcelænshaven.

Forslag til investeringspolitik
CBS har hidtil fulgt en meget konservativ strategi ifm. anbringelse af overskydende likviditet. Der har en enkelt gang været investeret i realkreditobligationer (50 mio. kr.) og periodisk aftale-indlån for 1-3 måneder, udbudt i konkurrence mellem de to største danske pengeinstitutter.

Direktionen foreslår en fortsat konservativ strategi, idet det vurderes, at udsigten til et stabilt relativt lavt afkast bør vægte højere end risikoen for tab ifm. muligheden for et højere afkast. Således foreslås en strategi, hvor der kun investeres i danske stats- og realkreditobligationer med en relativ lille forrentning, men med en meget lille risiko for tab.

Derudover foreslås pengebindingen af CBS' likviditet opdelt i tre puljer med hver sit tidsbånd:

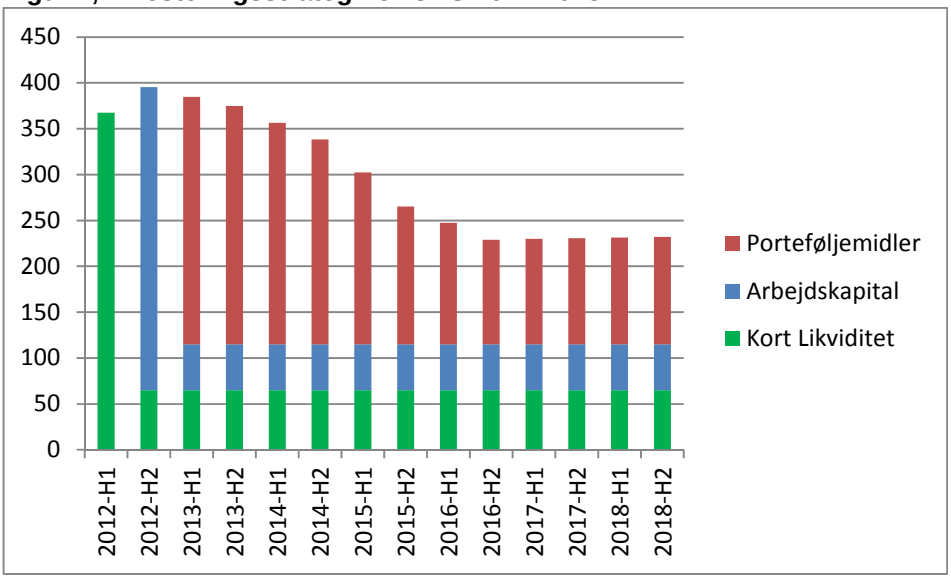
- Kortsigtede likvide midler foreslås, som hidtil, anbragt på den statslige SKB-konto (Statens Koncern Betalinger), som yder en rente, svarende til diskontoen (pt. 0,75 pct.). Der foreslås, at der regnes med 40 mio. kr. i kort likviditet, jvf. ovenfor, tillagt en 25 mio. kr. "buffer" for det tilfælde, at resultatudviklingen ikke bliver som forventet - i alt 65 mio. kr.

- Arbejdskapital med en binding på 1-2 år, som placeres i danske obligationer med en gennemsnitlig restløbetid på 0-3 år. Det foreslås, at der regnes med 50 mio. kr. i arbejdskapital, der således er likviditet, som CBS inden for en kort årerække kan komme til uden evt. tab. I de seneste to år har denne investering givet en forrentning på hhv. 3,0 og 3,6 pct. hos CBS' nuværende bankforbindelse Danske Bank.

- Porteføljemidler med en binding på over 2 år, som placeres i danske obligationer med en gennemsnitlig restløbetid på 0-6 år. De seneste to år har disse obligationer givet en forrentning hos Danske Bank på hhv. 3,6 og 4,5 pct.

Givet Investeringsplanens likviditetskrav og uden indregning af mulig likviditetsbinding ved køb af Porcelænshaven vil en pengeanbringelse kunne se således ud over perioden 2012-2018:

Figur 1, Investeringsstrategi for CBS 2012-2018



Der forudsættes, at pengeanbringelsen først sker medio 2012, så det er afklaret, om der evt. skal afsættes likviditet til køb af Porcelænshaven.

Det forventede afkast ved en sådan pengeanbringelse vil se således ud fordelt på regnskabsår:

Tabel 1, Renteindtægter i perioden 2012-2018.

Renteindtægt	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kort Likviditet	1,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Arbejdskapital	5,3	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Porteføljemidler	0,0	10,4	9,1	6,6	4,8	4,5	4,6
I alt	**6,9**	**12,5**	**11,2**	**8,7**	**6,9**	**6,6**	**6,7**

Det forventede overskud i 2012 vil give en forøget likviditet på ca. 60 mio. kr., hvorved den samlede likviditet forventes at udgøre ca. 400 mio. kr. med udgangen af 2012, jf. investeringsplanen.

Finansielle ydelser er omfattet af reglerne for EU-udbud, men på trods af de store beløb vil de konkrete bidrag til pengeinstitutterne ikke overskride grænseværdier i aftaleperioderne. Der skal derfor ikke gennemføres et EU-udbud på disse ydelser.

Indstilling
Det indstilles, at bestyrelsen bemyndiger direktionen til at udmønte den foreslåede strategi mht. anvendelse af CBS' overskydende likviditet. Der skal sikres en fornuftig konkurrenceudsættelse af opgaven, hvorfor der foreslås indhentet tilbud fra de to største danske pengeinstitutter. Det vurderes ikke hensigtsmæssigt at inddrage mindre pengeinstitutter ud fra hensynet til pengeinstitutternes finansielle stabilitet.

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsen

30. marts 2012

Økonomifunktionen

Oplæg vedr. lånefinansiering af CBS´ ejendomme

Resume
CBS' direktion har gennemgået CBS' portefølje af lån i CBS' ejendomme:

- Det foreslås, at CBS overordnet set fastholder den nuværende sammensætning af lån i CBS' ejendomme. Det skal tilstræbes, at der ikke skal ske refinansiering af flere større lån i samme år, men at sådanne refinansieringstidspunkter spredes over tid.
- Endvidere foreslås, at de nuværende realkreditlån konverteres til lavere forrentede realkreditlån, hvor der ses en gevinst. CBS har med rådgivere gennemgået de nuværende lån med omlægning for øje. Omlægning til traditionelle lavere forrentede lån vil sandsynligvis kun være relevant for to lån og med en begrænset årlig gevinst på ca. 0,2 mio. kr. givet det nuværende rente- og kursniveau. Ifm. en låneomlægning vil der blive indhentet tilbud fra to realkreditinstitutter.
- Der foreslås i udgangspunktet ikke brug af renteswap, men muligheden bør drøftes, idet den giver en besparelse. Årsagen til direktionens tilbageholdenhed med hensyn til renteswap er, at CBS risikerer et tab i en salgssituation, og at en swap kan føre til store bevægelser i egenkapitalen. Vejledende kalkulationer for omlægning til lån med rentetilpasning halvårligt suppleret med aftaler om renteswap viser mulighed for en årlig gevinst på ca. 3,8 mio. kr., heraf udgør det største lån på Solbjerg Plads 2,5 mio. kr. Det kan således overvejes at anvende rentewap for dette lån, idet der ikke er udsigt til en afhændelse af Solbjerg Plads.
- Tilstedeværelsen af (meget favorable) statslån (udover realkreditlån) i flere af ejendommene begrænser CBS´ handlingsmuligheder, idet Finansministeriet ved Statens Administration i udgangspunktet fx vil kræve uændret løbetid på realkreditlån i ejendomme med statslån.
- Endelig indføres regelmæssige møder med CBS´ bankforbindelse m.fl. til drøftelse af evt. nye omlægninger af lån, jf. principperne ovenfor.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender ovenstående og tager stilling til anvendelsen af renteswap, jf. nærmere beskrivelse af sidstnævnte nedenfor.

Den nuværende lånesammensætning
CBS´ ejendomme er finansieret af realkreditlån og rente- og afdragsfrie statslån. Ved udgangen af 1. kvartal 2012 udgør den samlede restgæld på disse lån 862 mio. kr.

Den samlede restgæld fordeler sig således på følgende lånetyper, jf. tabel 1:

Tabel 1. CBS' lån fordelt på kategorier

Lånekategori	Restgæld	Andel
	mio. kr.	i pct.
Lån med fast rente og afdrag	404	47%
Lån med rentetilpasning (F10) og afdrag	99	12%
Lån med rentetilpasning (F10) uden afdra	33	4%
Indeksregulerede lån med afdrag	133	15%
Statslån (rente- og afdragsfri)	193	22%
I alt	862	100%

Bilag 1 *"CBS – Vejledende beregninger"* (baseret på kalkulationer udført af Realkredit Danmark) viser hvert enkelt af lånene.

Det fremgår, at 31 pct. af lånene har variabel rente, idet to indeksregulerede lån udover rentetilpasningslånene medregnes til denne kategori. Ud af de samlede lån, ex. statslånene, udgør de variabelt forrentede lån ca. 40 pct.

Hovedparten af de rente- og afdragsfri statslån er givet til finansiering af de sidste 20 pct. af omkostningerne ved opførelse af Solbjerg Plads og Kilen (efter 80 pct. realkreditlån). Der er dog også ydet statslån til mindre forbedringer af Howitzvej 60, til erhvervelse af vandtårnsgrunden og til CBS´ andel af pladsdannelsen ved Solbjerg Plads udført sammen med Frederiksberg kommune. Der er således statslån i de fleste af CBS´ ejendomme.

CBS har som selvejende institution ikke adgang til nye statslån.

Hidtidig låneprofil foreslås fastholdt
Det foreslås, at man opretholder den hidtidige – forsigtige - låneprofil, hvor låneomkostningerne i høj grad er forudsigelige for en længerevarende periode, og hvor der inden for disse begrænsninger tilstræbes de lavest mulige låneomkostninger.

De favorable statslån bevares. Lånene vil i øvrigt som hidtil bestå af et mix af fast forrentede lån og variabelt forrentede lån med hovedvægt på de fast forrentede lån. Det skal tilstræbes, at der ikke skal ske refinansiering af flere større lån i samme år, men at sådanne refinansieringstidspunkter spredes over tid. Lånene kan ligeledes som hidtil omfatte både lån med afdrag og afdragsfrie lån, men med hovedvægt på lån med afdrag.

Der foreslås i udgangspunktet ikke anvendelse af renteswap, da CBS risikerer et tab i en salgssituation, og en swap kan føre til store bevægelser i egenkapitalen, jf. nedenfor.

Renteswap
Danske Bank og Realkredit Danmark har anført, at CBS kan opnå besparelser på de årlige ydelser ved at omlægge realkreditlån til Cibor6-lån (dvs lån med rentetilpasning hvert halve år) med afdrag over en periode identisk med restløbetiden på de nuværende lån suppleret med aftaler om renteswap. Herved byt-

tes den variable rente som følge af de korte rentetilpasningslån til en fast renteudgift for CBS.

Brug af renteswap vil medføre, at CBS som noget nyt i sit regnskab skal optage reguleringer af selve swap-aftalernes markedsværdi på balancen, jf. nedenfor. Det må forventes, at sådanne op- eller nedreguleringer, afhængigt af omfanget af anvendelse af renteswap og renteudvikling, kan blive på 2- og endog 3-cifrede millionbeløb. De bagvedliggende obligationslån kan ikke konverteres, når man har indgået swap-aftale.

Eksempel: Det største lån på Solbjerg Plads (obligations-restgæld 236,5 mio. kr.) omlægges til Cibor6 suppleret med renteswap. Ved et fald i swap-markedsrenten på 1 pct. vil swap´ens markedsværdi falde med ca. 10 pct. af restgælden, dvs. ca. 24 mio. kr. En stigning i swap-markedsrenten på 1 pct. vil medføre, at swap´ens markedsværdi stiger med ca. 24 mio. kr. Disse ændringer i værdi vil have direkte effekt på egenkapitalen med modposter på henholdsvis andre tilgodehavender og gæld. Udsvingene i renteswap´ens værdi vil alt andet lige aftage i takt med, at lånet nedbringes, og vil ved swap'ens udløb være nul.

Salg af en ejendom, som er finansieret med realkredit suppleret med renteswap, vil tvinge CBS ud af en renteswap i utide, hvilket - afhængig af swap´ens markedsværdi på det tidspunkt – kan påføre CBS et tab. Det skal dog bemærkes, at der alt andet lige er udsigt til et stigende renteniveau.

Da omlægning af realkreditlån skal forelægges Finansministeriet ved Statens Administration pga. vores andel af statslån, vil dette også gælde brug af renteswaps, jf. nedenfor. Ministeriets holdning hertil kendes ikke. DTU benytter renteswaps.

Mulige omlægninger af de nuværende lån
Bilag 1 viser Realkredit Danmarks vejledende beregninger af konsekvensen af omlægninger baseret på 3 pct.- hhv. 3,5 pct.- obligationer og uændret restløbetid. Samtidig vises supplerende beregninger af omlægning til lån - ligeledes med uændret restløbetid - men med halvårlig rentetilpasning suppleret med renteswap.

Når beregningerne overalt bygger på omlægning til lån med uændret restløbetid skyldes det, at omlægning af realkreditlån i de ejendomme, hvor CBS udover realkreditlån også har statslån (Solbjerg Plads, Kilen, Howitzvej 60 og Vandværksgrunden), kræver accept fra Finansministeriet (Statens Administration), som typisk vil lægge vægt på, at løbetiden af lånene ikke forlænges, og at statens pantstilling i øvrigt ikke forringes ved omlægningen.

Kun for det største fastforrentede lån i Solbjerg Plads 3 (obligationsrestgæld 236,5 mio. kr.) og for et lille lån i vandværksgrunden (P. Andersens vej 19, obligationsrestgæld 6,0 mio. kr.) vil omlægning til nye 3 pct.- hhv 3,5 pct.- lån resultere i lavere årlig ydelse; tilsammen en årlig forbedring af ydelserne med ca. 225.000 kr. ved det nuværende kurs- og renteniveau. Ifm. en låneomlægning vil der blive indhentet tilbud fra to realkreditinstitutter.

De vejledende kalkulationer baseret på omlægning til Cibor6-lån suppleret med renteswap (så CBS betaler en fast rente i hele lånets løbetid, uanset at renten på Cibor6 måtte ændre sig) viser i alle tilfælde en lavere ydelse pr. år end de nuværende lån. Samlet opnås en årlig forbedring af ydelserne på ca. 3,8 mio. kr. ved det nuværende markedsniveau, heraf udgør det største lån i Solbjerg Plads (restløbetid på 18 år) en årlig besparelse på ca. 2,5 mio. kr. Hvis bestyrelsen ønsker renteswap benyttet i begrænset omfang er dette lån en mulighed, da der ikke er udsigt til afhændelse af Solbjerg Plads.

Effekten af omlægning af to indeksregulerede lån i Solbjerg Plads er ikke indregnet i ovenstående, jf. oversigt i bilag 1. Disse beregninger afventer indhentning af indfrielsestilbud fra obligationsejerne. Markedet for disse obligationer er meget smalt, hvilket kan føre til, at CBS skal betale en meget høj indfrielseskurs.

Regnskabsmæssige konsekvenser af omlægning af lån
Ved låneomlægninger vil egenkapitalen blive påvirket af de kurstab, der realiseres ved overgang fra et lån med høje ydelser til et med lavere. Det vil enten være som en straks-nedskrivning eller som en amortiseret omkostning, der kommer til at belaste CBS' driftsresultat i lånenes restløbetid.

Hvis det lån, der konverteres til, ligner det gamle lån meget (låneform, løbetid mv.), vil egenkapitalen ikke blive påvirket af selve låneomlægningen. Det kurstab, der opstår ved indfrielsen af det gamle lån (f.eks. til kurs 100), vil blive fordelt (afskrevet) over en periode svarende til det gamle låns restløbetid (for CBS vil perioden være lig med det nye låns løbetid). Denne situation vil gælde for omlægning af et fastforrentet lån til et fastforrentet lån med lavere nominel rente og samme restløbetid.

Hvis det lån, der konverteres til, adskiller sig fra det gamle lån (låneform, løbetid, væsentligt bedre kapitaliseret nutidsværdi), skal det kurstab, der opstår ved indfrielsen af det gamle lån, straks-afskrives ved konverteringen, hvilket betyder en umiddelbar påvirkning af egenkapitalen i nedadgående retning. Denne situation vil gælde for omlægning af fastforrentede lån til Cibor6-rentetilpasningslån, uanset om der suppleres med en swap, som reelt ændrer renteudgiften til en fast rente.Som eksempel vil en sådan indfrielse af det største (fastforrentede) lån i Solbjerg Plads 3 (obligationsrestgæld 236,5 mio. kr.) pt. indebære et kurstab på godt 8 mio. kr. Der kan således blive tale om påvirkninger af egenkapitalen i forbindelse ved låneomlægning, hvis sådanne kurstab skal straksafskrives.

For begge situationer gælder, at der kun vil blive gennemført konverteringer af lån, hvis det alt taget i betragtning fører til lavere samlede omkostninger at konvertere til et nyt lån frem for at lade det gamle lån fortsætte til udløb.

For den regnskabsmæssige håndtering af renteswap i øvrigt henvises til beskrivelsen ovenfor.

Regelmæssige møder
Der foreslås afholdt regelmæssige møder til vurdering låneomlægninger. I møderne deltager universitetsdirektøren, økonomiafdelingen, eksterne rådgivere mv.

Bilag 1. CBS - Vejledende beregninger

RD 22.03.2012. CBS-tilføjelser 28.03.2012.

Solbjerg Plads 3

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0032-108-365		Ktl. 4%	274.000.000	236.511.647	236.511.647	4,4437%	19.438.000	18,00	100	*)
Forslag A		Nyt RD lån (3%)	236.773.752	246.503.235	236.773.752	3,4924%	19.240.769	18,00		
		Omkostninger			262.105					
	*	Ændring	-37.226.248	9.991.588	0		-197.231			GEVINST (Lavere årlig ydelse ved omlægning)
Forslag B		Cibor 6 med fast rente via renteswap i 18 år	236.773.752	236.773.752	236.892.139	2,50%	16.921.100	18,00		rente før bidrag Ydelse incl. Anslået bidrag 0,65
	*	Ændring					-2.516.900			STOR GEVINST (Lavere årlig ydelse ved omlægning)

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0007-403-024		Indekslån	17.284.000					16,50		Cirk.mængde 110,9 mio. kr. - 1 investor
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)						16,50		
		Omkostninger			21.400					
		Ændring	-17.284.000		-21.400		????			*Afventer indfrielsestilbud og amort-forløb fra BRF*
Forslag B		Cibor 6 med fast rente via renteswap i 16,5 år						16,50		
		Ændring					????			GEVINST UAFKLARET

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0008-088-969		Indekslån	155.000.000				0	17,50		Cirk.mængde 110,9 mio. kr. - 1 investor
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)						17,50		
		Omkostninger			21.400					
		Ændring	-155.000.000		-21.400		????			*Afventer indfrielsestilbud og amort-forløb fra BRF*
Forslag B		Cibor 6 med fast rente via renteswap i 17,5 år						17,50		
		Ændring					????			GEVINST UAFKLARET

P. Andersens Vej 19 (boliger)

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0029-804-591		Obl. 5%	6.820.000	5.962.571	5.962.571	5,0000%	464.112	22,75	100	Cirk.mængde 3,16 mia. kr. / *)
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)	5.990.378	6.234.522	5.990.378	3,9064%	436.277	22,75		
		Omkostninger			27.807					
	*	Ændring	-829.622	271.951	0		-27.835			GEVINST (Lavere årlig ydelse)
Forslag B		Cibor6 med fast rente via renteswap i 22,75 år	5.987.384	5.987.384	5.990.378	2,60%	368.250	22,75		rente før bidrag Ydelse incl. Anslået bidrag 0,65
	*	Ændring					-95.862			GEVINST (Lavere årlig ydelse)

P. Andersens Vej 3 (grund)

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0030-401-0119		Ktl. 4%	5.784.000	5.213.615	5.213.615	4,4388%	369.892	23,00	100	Cirkl. mængde 5,03 mia. kr. + *)
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)	5.240.661	5.454.250	5.240.661	3,9032%	379.195	23,00		
		Omkostninger			27.046					
		Ændring	-543.339	240.635	0		9.303			EJ GEVINST - ikke relevant at omlægge
Forslag B		Cibor6 med fast rente via renteswap i 23 år	5.238.042	5.238.042	5.240.661	2,65%	320.010	23,00		rente før bidrag Ydelse incl. Anslået bidrag 0,65
	*	Ændring					-49.882			GEVINST (Lavere årlig ydelse)

Kilevej 14 A

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0032-740-202		Ktl. 3%	126.845.000	129.289.992	129.096.057	4,4335%	8.030.500	24,00	99,85	Cirk.mængde 694 mio. kr. + *)
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)	129.246.044	134.513.596	129.246.044	3,8888%	9.122.982	24,00		Overbelåning i ejendommen
		Omkostninger			149.987					
		Ændring	2.401.044	5.223.604	0		1.092.482			EJ GEVINST - ikke relevant at omlægge
Forslag B		Cibor6 med fast rente via renteswap i 24 år	129.182.070	129.182.070	129.246.661	2,65%	7.678.775	24,00		rente før bidrag Ydelse incl. Anslået bidrag 0,65

	*	Ændring					-351.725		GEVINST (Lavere årlig ydelse)

			Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0032-746-060		Rentetilpasningslån (F10)	106.500.000	112.492.733	114.782.680	3,8248%	6.385.584	24,00		Cirk.mængde 1,77 mia. kr.
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)	102.463.563	106.639.568	102.463.563	3,8888%	7.232.472	24,00		
		Omkostninger			-26.574					
		Ændring	-4.036.437	-5.853.165	-12.292.543		846.888			OMLÆGNING IKKE RELEVANT (F10 til fast)
Forslag B		Cibor6 med fast rente via renteswap i 24 år	102.412.357	102.412.357	102.463.563	2,65%	6.087.700	24,00		rente før bidrag Ydelse incl. Anslået bidrag 0,65
	*	Ændring					-297.884			GEVINST (Lavere årlig ydelse)

Howitzvej 11-13

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0033-735-805		Ktl. 4%	14.285.000	14.114.268	14.114.268	4,4388%	950.120	25,00	100	*)
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)	14.150.360	14.727.072	14.150.360	3,8760%	975.752	25,00		Overbelåning i ejendommen
		Omkostninger			36.092					
		Ændring	-134.640	612.804	0		25.632			EJ GEVINST - ikke relevant at omlægge
Forslag B		Cibor6 med fast rente via renteswap i 25 år	14.143.288	14.143.288	14.150.360	2,65%	820.150	25,00		rente før bidrag Ydelse incl. Anslået bidrag 0,65
	*	Ændring					-129.970			GEVINST (Lavere årlig ydelse)

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0032-204-884		Rentetilpasningslån (F10) uden afdrag	32.540.000	34.430.145	35.147.840	3,5255%	1.277.348	24,00		Cirkl. mængde 1,77 mia. kr.
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)	35.216.248	36.651.521	35.216.248	3,8888%	2.485.763	24,00		m/afdrag
		Omkostninger			68.408					
		Ændring	2.676.248	2.221.376	0		1.208.415			OMLÆGNING IKKE RELEVANT (F10 til fast)
Forslag B		Cibor6 med fast rente via renteswap i 24 år	35.198.649	35.198.649	35.216.248	2,65%	2.092.500	24,00		m/afdrag Rente før bidrag Ydelse incl. Anslået bidrag 0,65
		Ændring					815.152			OMLÆGNING IKKE RELEVANT (F10 uden til fast med afdrag)

Howitzvej 60

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 031-658-308		Ktl. 4%	44.339.000	39.691.131	39.691.131	4,2513%	2.778.280	23,50	100	Cirkl. mængde 5,03 mia. kr. + *)
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)	39.753.215	41.373.398	39.753.215	3,8992%	2.858.432	23,50		
		Omkostninger			62.084					
		Ændring	-4.585.785	1.682.267	0		80.152			EJ GEVINST - ikke relevant at omlægge
Forslag B		Cibor6 med fast rente via renteswap i 23,5 år	39.733.348	39.733.348	39.753.215	2,65%	2.393.050	23,50		rente før bidrag Ydelse incl. Anslået bidrag 0,65
	*	Ændring					-385.230			GEVINST (Lavere årlig ydelse)

Porcelænshaven 22

		Omlægning	Hovedstol	Obligationsrestgæld	Kursværdi	Kt. Rente%	Ydelse m. afdrag	Restløbtid	Indfrielseskurs	Fordele og ulemper ved omlægning
BRFkredit 0032-737-817		Rentetilpasningslån (F10)	6.555.000	6.192.257	6.319.396	3,8917%	396.104	24,25		Cirkl. mængde 1,77 mia. kr.
Forslag A		Nyt RD lån (3,5%)	6.348.699	6.607.447	6.348.699	3,8856%	445.408	24,25		
		Omkostninger			29.304					
		Ændring	-206.301	415.190	0		49.304			OMLÆGNING IKKE RELEVANT (F10 til fast)
Forslag B		Cibor6 med fast rente via renteswap i 24,25	6.345.526	6.345.526	6.348.699	2,65%	375.100	24,25		
	*	Ændring					-21.004			GEVINST (Lavere årlig ydelse)

SUM af stjerne-mærkede forslag A	**-225.066**	SAMLET GEVINST (lavere årlig ydelse) omlægn til trad.lån
SUM af stjerne-mærkede forslag B	**-3.848.457**	SAMLET GEVINST (lavere årlig ydelse) Cibor6 med renteswap
Heraf lån med hovedstol 274 mio i Solbjerg Plads	**-2.516.900**	heraf GEVINST (lavere årlig ydelse) ét lån Solbjerg Plads

Forudsætninger

3% ktl.	96,053
3,5% ktl.	96,084

Cibor6 kurs	100,05	
Kurtage BRFkredit	0,10%	
Vejl. Udb.kurser	21.03.2012	Vejl. Indf.kurser pr. 09.03.12.

*) Indfrielsesmetoder:
Den 31/1, 30/4, 31/7 og 31/10 er sidste frister for at opsige realkreditlån hhv. pr. den 1/4, 1/7, 1/10 og 1/1 med 2 måneders varsel.
Hvis kursen på de bagvedliggende obligationer kommer under kurs 100, kan indfrielse af lånets obligationsrestgæld ske til markedskurs med evt. en fastkursaftale

Danske Bank: rentesikring af cibor6-realkredit lån - indikation 21.3.2012
Staten skal rykke for nye lån, og der accepteres alene uændret løbetid.
RD - marts 2012 - ELIN/MABRU

Udkast 14/3-12

Aftale om samarbejde

mellem

Copenhagen Business School (CBS) og Symbion A/S

CBS og Symbion ønsker at styrke samarbejdet. Baggrunden for disse drøftelser er dels, at CBS og Symbion gennem de senere år har udviklet et stadig tættere samarbejde på en række områder, dels at Symbion har udviklet en række nye services og aktiviteter omkring udviklingen af nye vækstvirksomheder, og dels at et øget fokus på entrepreneurskab i undervisning og forskning samt i praksis for CBS' studerende indgår som et centralt element i CBS' strategi. Således har CBS allerede oprustet omkring entrepreneurship, bl.a. illustreret gennem etableringen af Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) og deltagelsen i CIEL.

Formålet med et styrket samarbejde er, at CBS kan udnytte Symbions direkte adgang til og samarbejde med en række af de mest lovende opstartsvirksomheder i forsknings- og undervisningsmæssig sammenhæng, og at CBS og Symbion i samarbejde kan etablere inkubatormiljøer, som kan bidrage til kommercialisering af viden fra CBS og CBS-studerende, fx sammen med KU. Endvidere er det ambitionen, at Symbion kan drage nytte af den viden og de kompetencer, som findes på CBS til at udvikle det videnmæssige og metodiske grundlag for bl.a. Symbions rådgivnings- og finansieringsaktiviteter overfor videnintensive opstartsvirksomheder. Konkret er det planen at opbygge et styrket samarbejde inden for følgende områder:

- Etablering af fysisk inkubatormiljø i nærheden af eller på CBS-campus målrettet videnintensive opstartsvirksomheder samt ideer, projekter mv., som udspringer af CBS eller, hvor CBS-studerende eller forskere spiller en central rolle.
- Erhvervs-ph.d.-stillinger tilknyttet Symbion og indskrevet på CBS med henblik på at udvikle ny viden om skabelsen af vækstvirksomheder med udgangspunkt i konkrete cases.
- Etablering af en fælles forskningsindsats vedr. best practice for udvikling af vækstvirksomheder og undervisning heri med brug af Symbion virksomheder og aktiviteter som et levende laboratorium.
- Etablering af praktikpladser eller internship i opstartsvirksomheder for CBS-studerende på relevante uddannelser.
- Deltagelse i undervisning, hvor Symbion bidrager til undervisningen af CBS-studerende med konkrete cases.
- Deltagelse af udvalgte studerende fra CSE i Symbions "Accelerace" workshops. Symbion tilbyder her rådgivning og mentorship til CBS-studerende, som er i gang med at udvikle konkrete forretningsideer.

Der er ikke opstillet en udløbsdato for samarbejdet, og der sigtes efter et samarbejde med minimum en 10-årig horisont.

Nedenfor er de enkelte punkter uddybet.

Etablering af fysisk inkubatormiljø

CBS har i dag et mindre inkubatormiljø for studerende, som er i gang med at udvikle en ide til en egentlig forretning. I tillæg hertil bor en række projekter og aktiviteter i miljøet, som fx Venture Cup. Miljøet er tilknyttet CSE, der er etableret af CBS. CBS ønsker over de kommende år at styrke opbygningen af inkubatormiljøer i tilknytning til studiemiljøet. Samtidig ligger det i Symbions strategi at udbygge sine aktiviteter i relation til campusområderne på universiteterne i hovedstaden. Derfor vil CBS og Symbion sammen løbende kortlægge mulighederne for, at der kan etableres inkubatormiljøer i tilknytning til studiemiljøet på CBS. Dette kan enten ske som en udvidelse af eksisterende CBS-miljøer eller som opbygning af nye på andre af CBS' campusområder. Symbion vil aktivt indgå i denne dialog og forpligte sig til at medvirke til etableringen af sådanne miljøer, såfremt det hænger forretningsmæssigt sammen.

I tillæg til dette det vil Symbion i samarbejde med KU og CBS arbejde for, at der etableres et inkubatormiljø i relation til det nye plantecenter, som er under etablering i nærheden af CBS. Både CBS og Symbion er overbevist om, at forskningen på dette center vil generere viden, opfindelser og teknologier, som det kan endog meget interessant at kommercialisere. Samtidig er der enighed om, at kombinationen af kompetencer fra KU og CBS kan være særdeles relevante i relation til at etablere nye virksomheder på området.

Derfor har begge parter interesse i, at Symbion arbejder for at oprette et inkubatormiljø i relation til det nye plantecenter og CBS, som kan huse relevante opstartsvirksomheder, og som har potentialet til at huse projekter og ideer, som er i gang med at blive kommercialiseret, bl.a. i et samarbejde mellem CBS og KU.

Symbion forpligter sig på den baggrund til at gå aktivt ind i arbejdet for at få et sådant inkubatormiljø op at stå og medvirke til, at dette sker, såfremt det hænger forretningsmæssigt sammen for Symbion.

Erhvervs-ph.d.-stillinger

Symbion har gennem de seneste to år haft erhvervs-ph.d.'ere fra CBS tilknyttet med henblik på at opbygge ny viden om, hvad der skaber vækst i nystartede virksomheder baseret på konkrete erfaringer fra de selskaber, som Symbion rådgiver og er med til at finansiere.

Det er ambitionen, at dette forskningssamarbejde fortsætter og Symbion forpligter sig til løbende at have 3 erhvervs-ph.d'ere, som er indskrevet på CBS.

Etablering af forskningssamarbejde

Både CBS og Symbion har stor interesse i at opbygge viden vedr. best practice omkring udviklingen af vækstvirksomheder. CBS fordi dette bl.a. kan have betydning for, hvordan undervisning i entrepreneurship kan gribes an, og Symbion fordi det kan bidrage til at udvikle de rådgivnings- og finansieringsfaciliteter, som Symbion tilbyder nystartede virksomheder.

Allerede i dag er Symbion engageret i udviklingen af viden herom i samarbejde med CBS, bl.a. gennem ansættelse af erhvervs-ph.d.'ere, jf. ovenfor. Imidlertid er begge parter enige om at potentialet i et tættere samarbejde på dette område er endnu større. Dette skyldes, at der via Symbion er nogle unikke muligheder for at studere udviklingen af succesfulde nye virksomheder på en ny måde. Når man normalt skal forsøge at kortlægge faktorer, som har betydning for succes i nystartede virksomheder, gør man det ved at se på virksomheder, efter at de er blevet en succes. Imidlertid ved vi, at iværksætterprocessen er kompleks og en række af de ting, som sker i udviklingen af en virksomhed efterfølgende glemmes eller sker uden iværksætterens bevidste observation. Derfor giver denne retrospektive tilgang til at studere udviklingen af succesfulde virksomheder en række udfordringer og begrænsninger.

Idet Symbion gennem længere tid har arbejdet intensivt med nogle af de mest lovende nystartede virksomheder, er der mulighed for at studere en række opstartsvirksomheder i "real-life og real-time". Altså studere udviklingen af virksomheder, mens det sker. Denne mulighed eksisterer kun meget få steder i verden, og derfor er der enighed om, at etableringen af en form for levende laboratorium med fokus på at studere, hvad der er med til at skabe succes, og hvordan dette kan påvirkes gennem undervisning, rådgivning mv. er endog meget interessant.

Derfor vil Symbion i samarbejde med CBS oprette en form for levende laboratorium for at studere best practice i relation til udviklingen af succesfulde nye virksomheder, herunder hvordan disse kan undervises og rådgives. Indsamlede data stilles til rådighed for CBS uden vederlag.

Symbion har allerede rejst en mindre bevilling fra Industriens Fond til at gennemføre et 4-årigt forskningsprojekt (2011-2014) med netop dette fokus. Som led i dette er ansat to erhvervs-ph.d.'ere fra CBS, som deltager i forskningen. For at styrke dette samarbejde yderligere og for at opbygge nye muligheder for at studere perspektivrige opstartsvirksomheder i "real-life/real-time" etableres en styregruppe bestående af forskere fra CBS og personer fra Symbions Learning Lab. Denne styregruppe har i første omgang til opgave at sikre et tættere samarbejde omkring det igangværende forskningsprojekt. Men herudover skal styregruppen inden udgangen af 2012 lave et oplæg til en fortsættelse af styrkelse af dette forskningssamarbejde og etableringen af et mere blivende levende laboratorium for forskning i entrepreneurship. Ambitionen er, at dette oplæg danner grundlag for tiltrækning af en større forskningsbevilling på området.

Etablering af praktikpladser/internships

Symbion arbejder hvert år tæt sammen med et antal perspektivrige nystartede virksomheder, som deltager i Symbions rådgivnings- og finansieringsaktiviteter. Disse virksomheder mangler ofte ressourcer og har løbende et stort behov for at få tilført ny viden.

Hertil kommer, at CBS i relation til en række af sine uddannelser har en interesse i at gøre uddannelserne praksis-relevante og give de studerende mulighed for at få konkrete erfaringer med at bruge deres faglighed. Det vil der være gode mulighed for i de nystartede virksomheder, som Symbion huser.

Derfor forpligter Symbion sig til uden vederlag årligt at medvirke til, at der stilles 20 praktikpladser til rådighed for CBS-studerende i opstartsvirksomheder pr. semester og som led i Symbions rådgivnings- og finansieringsaktiviteter. Disse pladser skal målrettes studerende på kandidatuddannelsesniveau på CBS, hvor praktik eller internship kan ses som en helt naturlig del af uddannelsen og bidrage til de studerendes

faglige udvikling. Samtidig kan praktikanterne yde en værdifuld indsats for virksomhederne. Den konkrete model for pladserne aftales derfor nærmere mellem Symbion og de relevante undervisere. Der er muligt at tildele pladserne til én uddannelse for, at CBS kan anvende praktikpladserne i markedsføring af uddannelsen.

Deltagelse i undervisning på CBS

Symbions erfaring med udvikling og finansiering af opstartsvirksomheder kan være relevant i relation til en række undervisningsaktiviteter på CBS. Derfor forpligter Symbion sig til vederlagsfrit at stå til rådighed for CBS-undervisere, hvis der i forbindelse med undervisningen på konkrete uddannelser/kurser er interesse i seminarer eller lignende med fokus på konkrete eksempler på udviklingen af succesfulde virksomheder. Herudover forpligter Symbion sig til at sikre, at konkrete virksomheder kan deltage i undervisningen som case-eksempler. Virksomhederne får i denne forbindelse feed back på deres strategi fra de studerende og undervisere. Symbion etablerer en kontaktperson, som CBS kan henvende sig til for at aftale, hvordan Symbion skal bidrage til undervisningen og Symbion forpligter sig til at sikre, at der reserveres den nødvendige tid mv. til disse aktiviteter blandt relevante Symbion ansatte. Der sigtes mod, at Symbions virksomheder kan stille sig til rådighed med minimum 10 cases af ca. 2 lektioners varighed.

Accelerace program fra Symbion til CSE projekter.

Symbion driver i dag en række intensive træningsforløb for nystartede virksomheder med et betydeligt vækstpotentiale. Dette sker under det fælles brand "Accelerace". Disse træningsforløb har gennem årene udviklet sig til at være ganske succesfulde målt på, hvor mange af de deltagende virksomheder, der ender med at rejse finansiering, på overlevelsen af de deltagende virksomheder og på væksten hos de deltagende virksomheder.

CBS har hvert år en række studerende der som led i deres studier bliver interesserede i opstart af virksomheder og derfor går i gang. Et eksempel på dette er Abeo, som bl.a. har deltaget i Symbions Accelerace program, og som har tre CBS-studerende som grundlæggere. For at sikre de studerende fra CBS, som vælger at forsøge at etablere en virksomhed, de bedste chancer og for at skabe et attraktivt tilbud for de studerende forpligter Symbion sig til at have 4 projekter årligt fra CSE Lab med på Accelerace workshops betalt af Symbion. Dette vil være et vigtigt incitament for de bedste af CSE Lab virksomhederne, og kunne skabe noget af det konkrete samarbejde med CBS, som kunne skabe ny synergi mellem de tekniske projekter og de mere kommercielle. Den præcise organisering af dette aftales mellem Symbion og CSE.

CBS rolle i forhold til Symbion

Som det fremgår af ovenstående er der mellem CBS og Symbion et ønske om at knytte tættere bånd og udvikle en række konkrete aktiviteter, der skal give et endnu tættere samarbejde. Som led heri har CBS også interesse i at øge sit ejerskab i Symbion. Således ejer CBS i dag en mindre aktiepost. [Symbions bestyrelse har fået mandat til at udvide Symbions kapitalgrundlag.]

KU har fået bestyrelsens og ministeriets opbakning til at deltage i denne kapitaludvidelse og kommer derfor til at spille en mere betydende rolle som medejer af Symbion. Som led i denne aftale forpligter CBS sig på samme måde til at øge sit ejerskab i Symbion og derigennem yde aktiv ejerindflydelse på udviklingen af samarbejdet mellem CBS og Symbion. CBS ønsker således som KU, at de to institutioner har betydende og

bestemmende indflydelse på Symbion. Symbion vil som led heri løbende sikre, at CBS til enhver tid er repræsenteret i Symbions bestyrelse.

Herudover etableres en dialoggruppe på ledelsesniveau mellem Symbion og CBS. Denne gruppe mødes en gang om året for at drøfte samarbejdet og gøre status over samarbejdet i det forgangne år. Som oplæg til dette møde udarbejder Symbion en rapport på baggrund af denne aftale, hvor de enkelte dele gennemgås og der gives en status på samarbejdet. Samtidig laves et oplæg med forslag til, hvilke emner og aktiviteter, der skal prioriteres det kommende år.

CBS vil som led i denne aftale erhverve nye aktier i Symbion for nominelt 5 mio. kr. CBS's køb af aktier i Symbion skal ske på de samme økonomiske vilkår, som KU har fået tilbudt, hvilket svarer til at aktierne købes til nominel værdi. Denne værdisætning er blevet godkendt af Folketingets Finansudvalget i december 2011 ifm. KU's aktiekøb.

[Denne aftale er godkendt af CBS' bestyrelse]. Endvidere er den betinget af Folketingets Finansudvalgs godkendelse af et aktstykke om CBS' indskud i Symbion samt øvrige Symbion-aktionærers godkendelse af udvidelsen af aktiekapitalen.

[Underskrifter ved CBS' rektor og Symbion]

N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Nye uddannelser 2013

27. marts 2012

Karin Tovborg Jensen

Nedenstående uddannelser fremsendes til nyakkreditering hos ACE Denmark den 10. maj 2012 med henblik på studiestart september 2013:

- **HA i international projektledelse**

  Formålet med uddannelsen er at uddanne bachelorer der kan medvirke til at udvikle og understøtte virksomhedens forskelligartede udviklingsprojekter.

  Erhvervssigtet er at bidrage til eksisterende virksomheders styring af udviklingsprocesser for så vidt angår intern forretningsudvikling og projekter der retter sig mod lokale og internationale markeder

  Kompetenceprofilen:

  - Ledelses- og organisatoriske kompetencer herunder forståelse af betydningen af social kapital, netværksrelationer
  - Performance management og styringskompetencer herunder analyse og konstruktion af monitorering, feedback systemer, incitamentsstrukturer
  - Projektstyringskompetencer, udvikling og erfaring med organisering af komplekse og sammensatte udviklingsprojekter på tværs af industrier og kulturer

- **HA i entrepreneurship og forretningsudvikling**

  Formålet med uddannelsen er at uddanne bachelorer der kan skabe en forretningsmæssig ramme for udviklingen af nye produkter, services eller upstart virksomheder.

  Erhvervssigtet er at bidrage til eksisterende virksomheders innovationspotentiale og /eller understøtte iværksættelse af nye virksomheder

  Kompetenceprofilen:

  - Creative and entrepreneurial development competencies (ledelse af udviklingsprocesser) herunder organisering af udviklingsrum, logikskift, design af immaterielle processer, social skills, presentation skills etc.
  - Business administration competencies (organisering, konstruktion og styring af forretningen) herunder forretningsforståelse, forretningsjuridisk indsigt, kontekstforståelse, finansieringsviden, økonomistyringsværktøjer etc.

- Market analytical competencies (forståelse og nyttiggørelse af systematisk dokumenteret viden) herunder institutionelle betingelser, offentlig regulering, konkurrentanalyser, afsætningsværktøjer, kundeanalyse metoder etc.

- **BA in European Business Interaction**

  Formålet med uddannelsen er at uddanne dimittender, der er kompetente sprogbrugere på dansk/engelsk og ét obligatorisk tilvalgssprog, som enten er engelsk, fransk, spansk eller tysk. Mundtlig og skriftlig sprog-kompetence kombineret med forskningsbaseret viden om erhvervs- og samfundsforhold i Europa, sætter de studerende i stand til adækvat at interagere med og i både store og små virksomheder og internationale organisationer.

  Erhvervssigtet er at uddanne dimittender, der med et europæisk fodfæste, kan arbejde for SMV og internationale organisationers globale/internationale projekter.

  Kompetenceprofilen

  - BA European Business er en forskningsbaseret uddannelse som har til formål at uddanne professionelle sprogbrugere med forretningsforståelse og samfundsvidenskabelig indsigt i den europæiske business kontekst som udgangspunkt for business relationer med resten af verden.

  - Den studerende bliver teoretisk og praktisk i stand til at identificere, analysere og håndtere erhvervsmæssige og kulturelle udfordringer i virksomheder og andre organisationer. Efter afsluttet bacheloreksamen kan den studerende kommunikere og forhandle kvalificeret med en bred vifte af interessenter og derved løse konkrete opgaver af sproglig, erhvervsøkonomisk og projektkoordinerende art

- **Cand.soc i ledelse og driftsudvikling og produktudvikling**

  Formålet med uddannelsen er at uddanne kandidater som kan indgå ledelsen af virksomhedens ressourcer og processer samt udviklingsprojekter.

  Erhvervssigtet er at arbejde med produktion og produktudvikling. Produktion forstås bredt som både produktionsvirksomheder men også som servicevirksomheder der har en 'produktion'. Dimittenderne vil komme til at arbejde med rapportering og design ledelsesinformationssystemer, kvalitetsudvikling- og proceskonsulenter (fx LEAN-konsulenter), produktionschefer (bredt forstået), samt varetage funktioner som mellemledere i alle type af virksomheder som er ansvarlige af ressourceallokering (budgettering) og værdiskabelsen i deres enhed. Uddannelsen har det særlige sigte at sætte kandidaterne bedre i stand til at reflektere og evaluere i valget mellem de forskellige værktøjer som kan vælges, men også hvordan de kan bruges og mobiliseres i en organisatorisk sammenhæng på en meningsfuld måde.

  Kompetenceprofilen:

  - Kendskab til analyse af arbejdsprocesser og opstilling af designalternativer under forskellige performance kriterier.

- Vurdere virksomhedens processer og innovationsaktiviteter i forhold til den strategiske situation og virksomhedens vision.
- Vurdere allokeringen af knappe ressourcer mellem forskellige alternative projekter, herunder drift og udvikling.
- Kunne analysere behov og lede implementering af forskellige former for ledelsesværktøjer, herunder også udvikling kompetence som projektleder.
- Kunne reflektere over betydningen af valget mellem de organisatoriske konsekvenser af valget.

Årsplan bestyrelsen Generelt

Møde	Tidspunkt	Kategori	Faste emner	Bemærkninger
B1	feb/marts	Økonomi	Årsrapportens beretningsdel	
		Governance	Bestyrelsesevaluering	
		Governance	Bestyrelsens forretningsorden	
		Økonomi	Årsresultat, prognose	
		Økonomi	Budget, opfølgning på endelig finanslov	
B2	marts/april	Økonomi	Årsresultat	
		Økonomi	Revision	
		Økonomi	Underskrivelse af årsrapport	
		Økonomi	evt Budgetopfølgning Q1	
		Udd.	Kvote 2 tal	
		Udd.	Nye uddannelser til ACE	
B3	juni	Økonomi	Evt budgetopfølgning Q1	
		Forskning	Resultat forårsuddelinger	
Bestyrelsesseminar	september	Strategi	Strategi	
		Økonomi	Budgetopfølgning Q2	
		Udd.	Optagelsestal og kvotienter	
		Udd.	Uddannelsesredegørelse	
		Forskning	Forskningsredegørelse	
B4	okt/nov	Økonomi	1. udkast budget	
		Økonomi	Budgetopfølgning Q3	
		Udd.	Endeligt optag	
		Økonomi	Finanslovsforslag	
B5	december	Økonomi	Endeligt budget	
		Governance	Bestyrelsesansvarsforsikring	
		Økonomi	Budgetopfølgning Q3	
		Forskning	Resultat efterårsuddelinger	
Øvrige emner:		Campus	Campusopdateringer og evt. beslutninger	
(behandles ad hoc		Målstyring	Udviklingskontrakt	
i løbet af året)		Projekter	Afrapportering på projekter vedr. CBS' funktion og styring	
		Kvalitet	Akkrediteringer, rankings, evalueringer	

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

CBS

LEDELSESINFORMATION APR 2012

TEMA

STATUS PÅ CBS' INTERNATIONALE REKRUTTERING

- REKRUTTERING AF VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE
- INTERNATIONAL REKRUTTERING

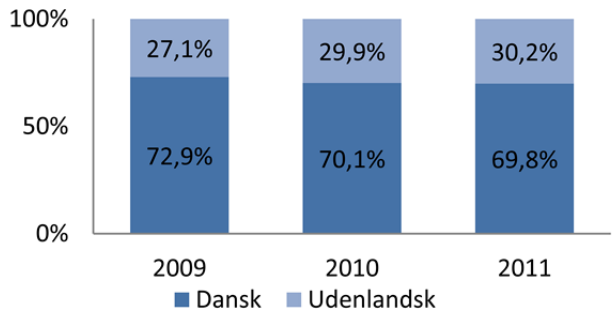
INDLEDNING

For at sikre en tilstrækkelig undervisnings og forskningskapacitet svarende til stigningen i antallet studerende fokuserer CBS lige nu ekstraordinært meget på rekruttering af især lektorer, professorer og professor mso.

Parallelt med dette er internationalisering fortsat et centralt, gennemgående element i CBS' overordnede strategi. CBS har som målsætning at skabe et globalt førende forsknings- og undervisningsmiljø.

Dette forudsætter blandt andet, at CBS rekrutterer VIP, der er internationalt orienteret. Og i den sammenhæng er rekruttering af VIP med international baggrund interessant i sig selv. Det er naturligvis tilsvarende centralt, at VIP med dansk baggrund orienterer sig internationalt, hvorfor CBS også fokuserer på, at medarbejdere kommer ud i verden.

Figur 1: Antal VIP-stillinger efter statsborgerskab, ekskl. Ph.d. og videnskabelige assistenter



Kilde: SLS via TARGIT

Formålet med denne udgave af CBS Ledelsesinformation er at give Bestyrelsen en status på VIP rekruttering gennem de senere år og på graden af rekruttering af nye medarbejdere med international baggrund.

Ph.d. og videnskabelige assistenter er ikke indeholdt i tallene, hvorfor tallene ikke kan sammenlignes direkte med årsrapporten.

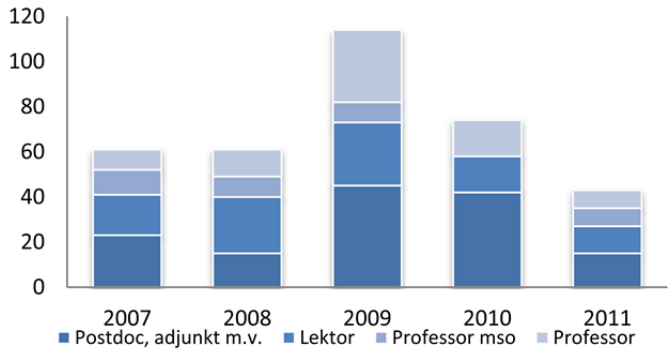
REKRUTTERING AF VIP

Det samlede antal VIP stillinger på CBS er steget fra 414 i 2009 til 434 i 2011. Andelen af VIP på CBS med dansk statsborgerskab er svagt faldende, hvilket fremgår af figur 1. I det følgende gennemgås rekruttering til nye VIP stillinger nærmere.

CBS' rekruttering til nye VIP stillinger fordeler sig som vist i figur 2. Der tegner sig ikke noget entydigt billede af rekrutteringen på stillingskategorier over årene. Dog rekrutteres det største antal kandidater generelt inden for lektorer samt gruppen af tidsbegrænsede stillinger; postdocs, adjunkter m.v.

Siden 2008 har andelen af fastansættelser udgjort en faldende andel af det samlede antal ansættelser fra godt 50 pct. i 2008 til 30 pct. i 2011.

Figur 2: Nye VIP-stillinger



Kilde: UNI-C

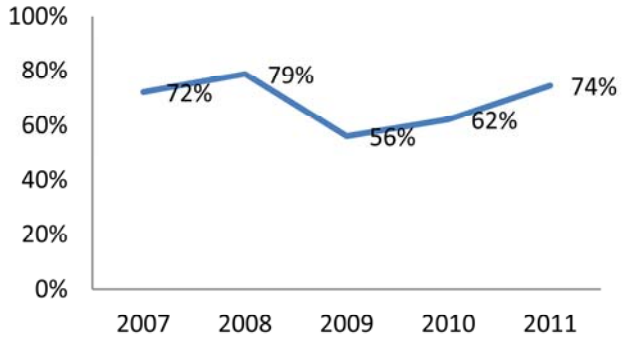
CBS' rekruttering af VIP sker dels internt fra andre stillinger på CBS, dels direkte fra udenlandske universiteter. Kandidaterne er ansat på CBS umiddelbart før ansættelse i ny stilling i mere end halvdelen af tilfældene. Dette fremgår af figur 3.

I 2009 var antallet af internt rekrutterede i bund sammenlignet med de øvrige år. Samme år var den samlede VIP rekruttering markant højere end i årene før og efter.

Intern rekruttering af VIP sker som led i almindelig karriereudvikling på CBS, og omfanget giver en indikation af, at udviklingsperspektiverne for medarbejderne på CBS overordnet set er gode. I år, hvor der kun er rekrutteret et begrænset antal VIP, er interne medarbejdere i væsentligt omfang blevet ansat i ledige VIP stillinger. Intern rekruttering udgør dermed også et vigtigt element i forhold til medarbejderfastholdelse.

Ekstern rekruttering sker i langt de fleste tilfælde fra andre universiteter eller forskningsinstitutioner, enten danske eller udenlandske. Knap 15 pct. af de eksterne kandidater har en baggrund uden for universitets- eller forskningsverdenen.

Figur 3: Andel af internt rekrutterede



Kilde: UNI-C

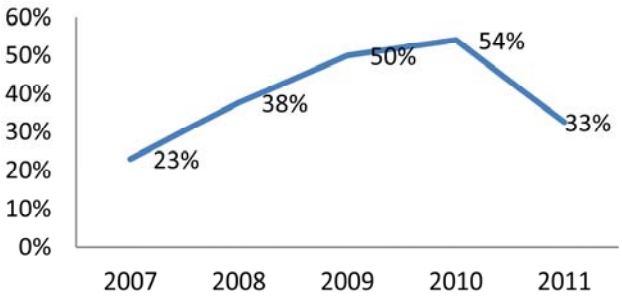
INTERNATIONAL REKRUTTERING

Graden af internationalisering er i det følgende betragtet på baggrund af statsborgerskab og det geografiske område, hvorfra en nyansat VIP har enten sin ph.d.- eller doktorgrad.

Af figur 4 fremgår andelen af nyansatte VIP med ikke-dansk statsborgerskab. Relativt har CBS ansat stadig flere VIP med ikke-dansk statsborgerskab fra 2007 til 2010. I 2009 var fordelingen lige mellem nyansatte med dansk og ikke-dansk baggrund, og i 2010 toppede andelen af nyansatte VIP med ikke-dansk statsborgerskab på CBS med 54 pct.

Andelen af nyansatte med ikke-dansk baggrund faldt i 2011. Dette skal ses i lyset af, at der i 2011 blev rekrutteret det laveste antal VIP i perioden fra 2007 til 2011.

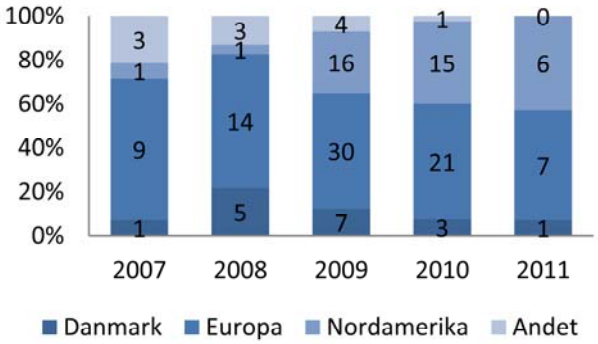
Figur 4: Andel af nyansatte med international baggrund



Kilde: UNI-C

Nyansatte VIP med udenlandsk statsborgerskab har oftest ph.d.- eller doktorgrad fra et europæisk, amerikansk eller canadisk universitet, se figur 5.

Figur 5: Geografisk baggrund for nyansatte med ikke-dansk statsborgerskab



Kilde: UNI-C

Der har været en stærkt stigende andel af nye VIP med ph.d.- eller doktorgrad fra nordamerikanske universiteter. Fra 7 pct. (blot én nyansat) i 2007 til 43 pct. i 2011. Denne stigning skyldes i væsentligt omfang en særlig rekrutteringsindsats i navnlig Nordamerika, hvor CBS ved fx Institut for Finansiering, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi samt Økonomisk Institut har deltaget i internationale jobmesser.

Det er en tids- og omkostningskrævende opgave, at rekruttere på de internationale jobmarkeder, men indsatsen har resulteret i konkrete ansættelser og har rykket ved det mønster for international rekruttering, der tidligere er set.

På denne baggrund er der grund til at forvente en betragtelig andel nye VIP med international baggrund på CBS. Specielt i lyset af den massive rekrutteringsindsats på VIP-området, der er lagt op til skal realiseres i 2012 og i årene herefter.

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

N O T A T

Til bestyrelsen

Status på ansøgninger til CBS' bachelor (kvote 2) og kandidat uddannelser 2012

3. april 2012

CSA

Camilla Schreiner Andersen

Forretningsudvikling

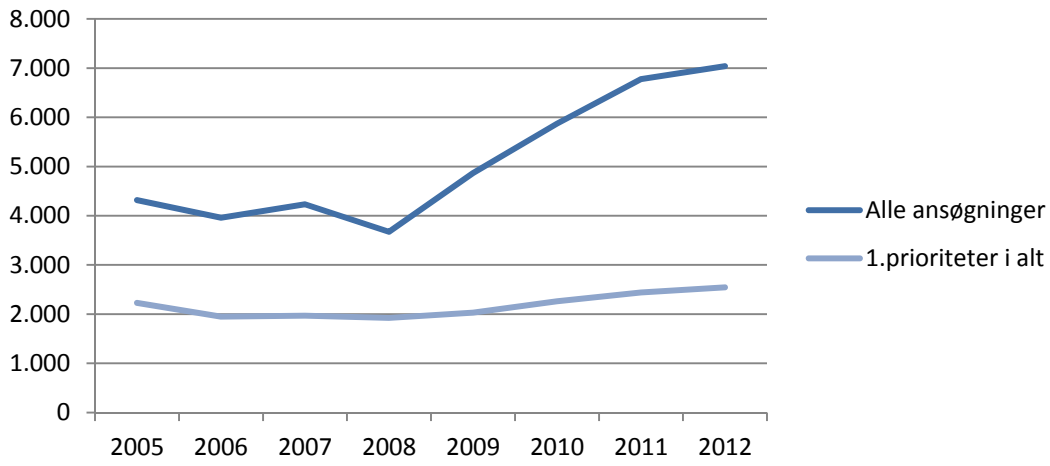
Formålet med dette notat er at give Bestyrelsen en kort status på årets foreløbige ansøgningsrunder til hhv. bachelor og kandidatuddannelserne. Det forsøges i samme omgang at komme med de første bud på hvilke konsekvenser dette kan have for årets optag i efteråret.

Kvote 2 ansøgninger til bacheloruddannelserne

CBS modtager ansøgninger til bacheloruddannelserne i 2 omgange. Fristen for kvote 2 ansøgninger er medio marts, og omfatter potentielle studerende, der søges optaget på andet end de rene karaktergennemsnit fra den adgangsgivende eksamen. Fristen for kvote 1 ansøgninger er ultimo juni og omfatter ansøgninger på baggrund af det rene karaktergennemsnit. Kvote 2 ansøgninger vil typisk også blive prøvet via kvote 1.

Tidligere år har det været en ret begrænset andel af studerende, der kunne optages via kvote 2. Regeringen har imidlertid i 2012 besluttet at bløde op på denne front og i højere grad lade det være op til det enkelte universitet at fastsætte fordelingen mellem kvote 2 og kvote 1.

Figur 1: Udviklingen i antallet af kvote 2 ansøgninger til CBS' bachelor uddannelser

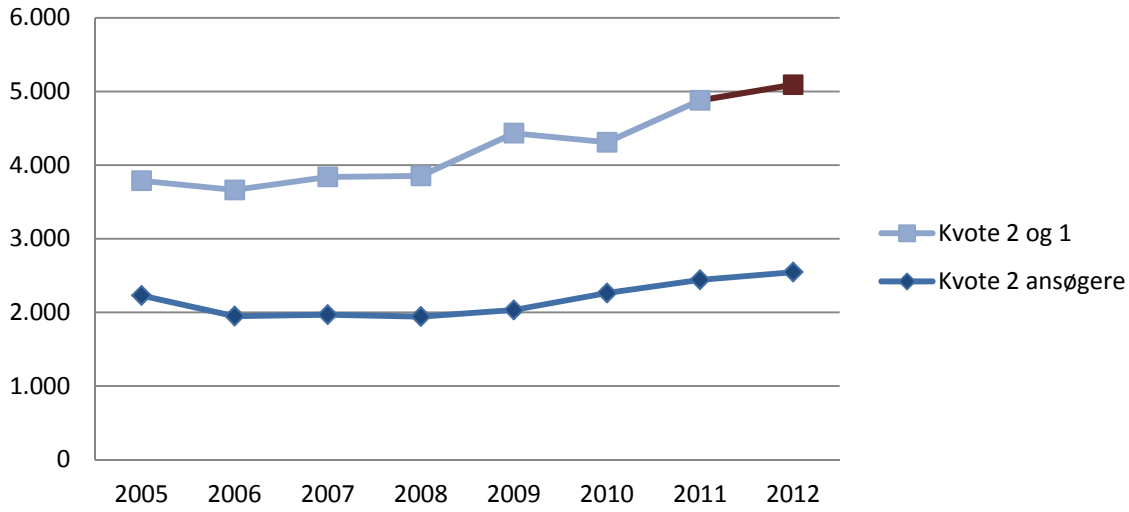


Kilde: CBS' KOT system

CBS har i 2012 modtaget samlet 7.038 ansøgninger via kvote 2 til bacheloruddannelserne. Dette svarer til en stigning på 262 ansøgninger eller 3,9 pct. set i forhold til niveauet i 2011. For så vidt angår 1. prioritetsansøgninger, som typisk er mest interessante, ligger stigningen på 4,2 pct. eller 104 ansøgninger sammenlignet med 2011 (se også figur 1). Stigningen ligger både på de samfundsvidenskabelige og de erhvervshumanistiske uddannelser.

Der er ikke nødvendigvis nogen entydig sammenhæng mellem antallet af kvote 2 ansøgere og det endelige antal ansøgere. Tendensen har dog de seneste år været, at antallet af kvote 2 ansøgere svarede ca. til 50 pct. af det samlede antal ansøgere. Fremskrives antallet af 1. prioritetsansøgere med udgangspunkt i denne antagelse, betyder det, at CBS i 2012 kan forvente at modtage ca. 5.100 1. prioritetsansøgere (se figur 2), svarende til en stigning på ca. 4,3 pct. set i forhold til 2011.

Figur 2: Antallet af 1. prioritetsansøgninger til CBS' bacheloruddannelser fordelt på kvote 2 og samlet (kvote 2 + kvote 1)for perioden 2005 - 2011, samt en prognose for det samlede antal 1. prioritetsansøgninger for 2012.



Kilde: CBS' KOT system

I 2011 udbød CBS pladser til ca. 50 pct. af det samlede antal 1. prioritetsansøgere. Konsekvensen var, at CBS, som det eneste universitet i Danmark, måtte have adgangskvotient på samtlige uddannelser. Fastholder CBS antallet af pladser fra 2011 på 2445, vil CBS kun kunne tilbyde en plads til ca. 48 pct. af 1. prioritetsansøgerne.

Marts ansøgninger til kandidatuddannelserne

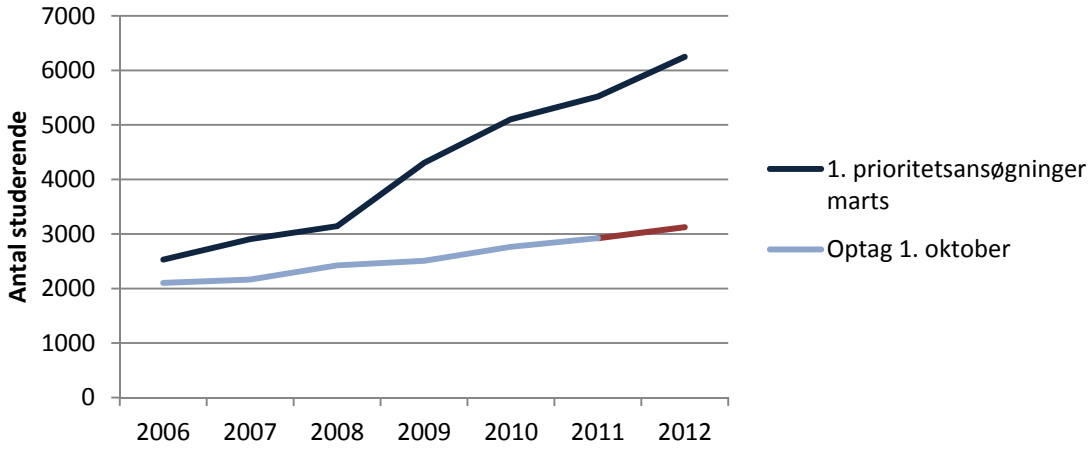
Optagelsesreglerne for kandidatuddannelserne er væsentlig anderledes end for bacheloruddannelser. Såfremt en studerende opfylder adgangsbetingelserne optages vedkommende på den ansøgte kandidatuddannelse med mindre, der er tale om en kandidatuddannelse med adgangsbegrænsning.

Medio marts er fristen for ansøgninger til kandidatuddannelserne for udenlandske ansøgere, ansøgere til cand.soc. uddannelserne samt ansøgere med en ikke direkte adgangsgivende bacheloruddannelse, f.eks. BA-ansøgere til cand.merc. og cand.merc.(kom.). Andre studerende, herunder CBS' egne bachelor dimittender, søger i forbindelse med fristen til sommer.

CBS har i marts 2012 modtaget 6.250 1. prioritetsansøgninger til kandidatuddannelser, hvilket svarer til en stigning på 13,2 pct. eller 728 ansøgninger sammenlignet med 2011 (se figur 3).

Stigningen skyldes dels en generel større interesse fra udenlandske ansøgere og ansøgere med en bachelorgrad udenfor CBS, men også at CBS i 2012 har oprettet 3 nye uddannelser (MSc in Bioentrepreneurship, MSoSc in Public Management and Social Development, MA in International Business Communication).

Figur 3: Antallet af 1. prioritetsansøgninger til CBS' kandidatuddannelser set i forhold til det faktiske optag opgjort 1. oktober: der er ligeledes lagt en prognose for årets optag ind i 2012.



Kilde: Admission, CBS

Som det også fremgår af figur 3, er det langt fra alle ansøgere, der optages på CBS. Årsagen hertil kan dels være, at ansøgerene ikke er kvalificerede, eller at de vælger at sige nej tak til den tilbudte plads. En markant stigning i ansøgerantallet medfører derfor typisk ikke en tilsvarende stigning i optaget.

Ud fra årets første ansøgningstal til kandidatuddannelserne er der dog en vis sandsynlighed for at årets optag ligger højere end tidligere år. I figur 3 er der lavet en fremskrivning svarende til den gennemsnitlige stigning i optaget de seneste 5 år. Resultatet af denne beregning er, at CBS kan forvente et endeligt optag på ca. 3.125 studerende (stigning på 6,9 pct. set i forhold til 2011)

Nyt fra Danske Universiteter

Indhold

Danmark skal have ny innovationsstrategi	2
Dimittendudvalg ser dagens lys	3
Mere fleksibel kvote 2	4
Dialog om nyt akkrediteringssystem	5
Taxameterløftet under lup	6
Stadig flere studerende tager taxametret med til udlandet	7
Nye EU-programmer er på forhandlingsbordet	8
EUA drøfter bæredygtige universiteter	10
Kort nyt	11

Danske Universiteter
Universities Denmark

Danmark skal have ny innovationsstrategi

Regeringen ønsker, at en ny bred innovationsstrategi skal fremme vækst og jobskabelse. Uddannelsesministeriet inviterer universiteter og andre aktører til at deltage i arbejdet.

Uddannelsesministeriet har for nyligt offentliggjort et kommissorium for udarbejdelsen af en innovationsstrategi for Danmark. Ifølge kommissoriet skal strategien "sikre en bedre kobling mellem de offentlige investeringer i forskning, udvikling, innovation og uddannelse og vækst og jobskabelse i den private sektor." Uddannelsesministeriet skal udarbejde strategien i tæt samarbejde med Ministeriet for Erhverv og Vækst.

Tre spor skal føre til innovationsstrategien

Uddannelsesministeriet har desuden fremlagt en procesplan for udarbejdelsen af innovationsstrategien inden for forsknings-, innovations- og uddannelsesområdet. Planen består af tre spor:

1. Innovationsstrategiens vision: Identificering af innovationspotentialet i Danmark.

2. Et samfund med høj innovationskapacitet: Et eftersyn af eksisterende innovationsordninger, der skal føre til en højere innovationskapacitet.

3. Målrettede innovationspartnerskaber: Innovationspartnerskaberne skal sikre, at innovationspotentialet på særligt lovende områder udmønter sig i konkrete løsninger og nye arbejdspladser.

"Innovationshuller" skal frem i lyset

Fra politisk side er der lagt op til at innovationsstrategien skal udarbejdes i tæt samarbejde med alle relevante aktører. Frem mod sommerferien vil Danske Universiteter og andre aktører hjælpe med at kortlægge eksisterende innovationsordninger. Kortlægningen kan være med til at synliggøre eventuelle "innovations-huller", det kan være tiltag, der mangler for at fremme innovationspotentialet, eller områder, som ikke er en aktiv del af innovationskæden.

Læs mere om innovationsstrategien

Dimittendudvalg ser dagens lys

Nyt udvalg fremmer erfaringsudveksling mellem universiteternes karrierecentre

Beskæftigelsessituationen for dimittender er et højaktuelt emne, og universiteterne har i stigende omfang fokus på kandidaternes overgang til arbejdsmarkedet.
For at styrke samarbejdet på området og fremme erfaringsudvekslingen har Danske Universiteter nedsat et udvalg om dimittenders overgang til arbejdsmarkedet. Arbejdsgruppen er et underudvalg til Danske Universiteters Uddannelsesgruppe, der samler lederne af de otte universiteters studieadministrationer.

Dimittendudvalget består af repræsentanter fra universiteternes karrierevejledninger og rådgiver Uddannelsesgruppen i spørgsmål vedr. universiteternes rammevilkår i forhold til at lette overgangen fra universitet til arbejdsmarked. Derudover udveksler gruppens medlemmer erfaringer omkring universiteternes løbende karrierevejledning til de studerende.

Faktaboks:

Dimittenders overgang til arbejdsmarkedet

Generelt har akademikere bedre muligheder for beskæftigelse end andre grupper.
Høj dimittendledighed. Ledighedsfrekvensen for dimittender (uddannede indenfor de seneste 12 md.) var på 24,7 procent for januar 2012. (AC's ledighedsstatistik)
Universiteterne arbejder løbende med at få de studerende til at overveje erhvervsmulighederne tidligere i deres studieforløb. Både i form af mere traditionel karrierevejledning og i den løbende uddannelsesplanlægning.
Læs mere i Danske Universiteters notat om dimittenders overgang til arbejdsmarkedet.

Mere fleksibel kvote 2

En fordeling på 90/10 mellem kvote 1 og 2 er ikke længere et håndfast krav for optaget på universiteternes bacheloruddannelser

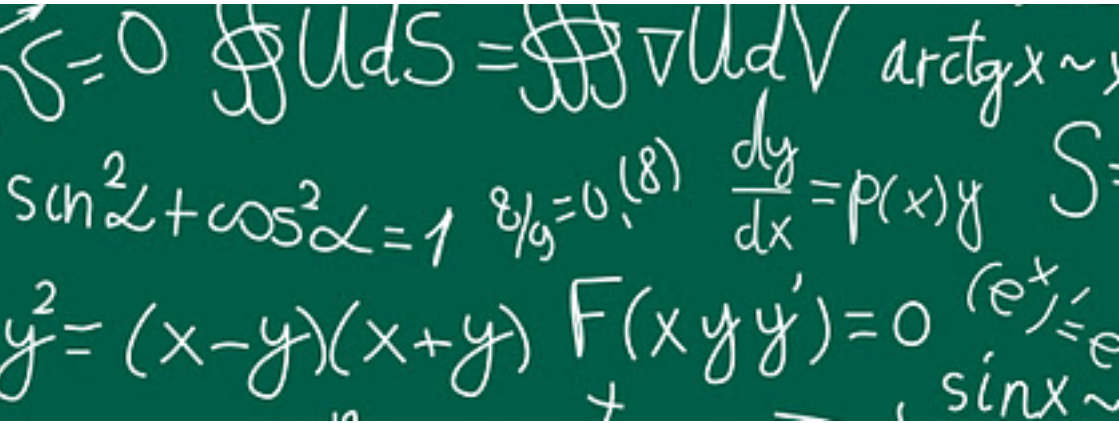
En kvotefordeling på 90/10 er ikke en målsætning for kvotefastsættelsen for 2012. Sådan skriver Uddannelsesministeriet i et brev, som universiteterne modtog den 1. marts. Ifølge brevet kan universiteterne fravige 90/10-fordelingen på baggrund af en konkret faglig begrundelse.

Ændringen sker efter ønske fra uddannelsesminister Morten Østergaard. Ministeren mener, at mere frihed til at fastsætte optagelseskvoter kan støtte universiteterne i at få de studerende hurtigere igennem uddannelsessystemet. Efter ministeriets udmelding har flere universiteter fået godkendt en markant anderledes fordeling allerede for dette års kvote 2-optag.

Særligt Roskilde Universitet og Copenhagen Business School ønsker bedre plads til kvote 2-ansøgere. Copenhagen Business School har f.eks. fået godkendt, at bacheloruddannelsen i International Business kun optager 65 procent gennem kvote 1, hvor de resterende 35 procent fordeles mellem kvote 2 og 3. Årsagerne til at ønske en ny fordeling er mange og spænder fra ønsket om større diversitet i holdsammensætningen til lavere frafald og mere motiverede studerende.

Andre universiteter melder dog, at den sene udmelding i forhold til ansøgningsfristen for kvote 2 den 15. marts betyder, at de først fra næste år vil ændre i kvotefordelingen.

Både Danske Universiteter og Danske Studerendes Fællesråd har rost ministeriet for udmeldingen om mere fleksibilitet i forhold til det noget stive kvotesystem.



Dialog om nyt akkrediteringssystem

Uddannelsesminister Morten Østergaard har indkaldt universiteterne og andre videregående uddannelsesinstitutioner til en dialog om fremtidens akkrediteringssystem.

Der er lagt op til en model med institutionsakkreditering, der skal dække alle uddannelsesinstitutioner under Uddannelsesministeriet.

Som følge heraf er der i dialogoplægget lagt op til en model med færre frihedsgrader end den, der var på tegnebrættet for universiteterne i foråret 2011. Således skal institutionsakkreditering som ventet suppleres af tværgående evalueringer og stikprøver af enkeltuddannelser med "særlige udfordringer". Hertil kommer, at der i regi af ministeriet for alle nye uddannelser skal finde en vurdering af uddannelsernes relevans og regionale behov sted. Universiteterne vil i den kommende tid indgå i dialog med ministeriet om denne model med henblik på at finde løsninger, der reducerer de administrative omkostninger.

Taxameterløftet under lup

Uddannelsesministeriet er i gang med at gøre status for løftet i det laveste taxameter. Statusopgørelsen vil få betydning for investeringerne i humaniora og samfundsvidenskab fremover.

2012 er året, hvor der skal gøres status for bevillingsløftet med henblik på at vurdere om bevillingen skal forlænges. I 2009 blev det aftalt at bruge ca. 250 mio. kr. fra globaliseringspuljen til at finansiere et løft i det laveste uddannelsestaxameter, der primært finansierer uddannelser inden for humaniora og samfundsvidenskab. Forudsætningen for bevillingen var, at midlerne skulle bruges til mere og bedre undervisning.

Dokumentationsarbejdet har været i gang siden 2010, hvor det daværende Videnskabsministerium udpegede et antal uddannelser og tre konkrete mål, som ministeriet ville gøre status for i 2012. Herefter indsamlede ministeriet data for 2009 med henblik på at skabe et "før"-billede.

Uddannelsesministeriet er for nyligt gået i gang med at indsamle data til et "efter"-billede. I den forbindelse er der blevet nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter for universiteterne, der skal følge processen. "Efter"-billedet tegner til at blive yderst komplekst, da universiteterne og uddannelserne har anvendt midlerne meget forskelligt på grund af forskellige faglige behov og problemstillinger. Derfor lægger arbejdsgruppens vægt på, at statusopgørelsen differentierer mellem uddannelser med henholdsvis mange og få undervisningstimer. Gruppen ønsker også at finde en model, der synliggør de enkelte uddannelsers indsatser.

Den færdige statusopgørelse vil være klar inden sommerferien. Den vil indgå i forhandlingerne om finanslov 2013, hvor det vil blive afgjort, om der er midler til at fortsætte taxameterforhøjelsen.

Stadig flere studerende tager taxametret med til udlandet

Siden 2008 har det været muligt for danske studerende at tage det taxametertilskud, som ellers skulle være gået til deres uddannelse i Danmark, med til udlandet. En ny rapport viser, at stadig flere benytter ordningen.

Siden udlandsstipendierne blev indført i 2008, er brugen af ordningen blevet stadigt mere omfattende. Aktiviteten på studieophold er næsten fordoblet, og antallet af studerende på hele uddannelser er vokset med ca. 50 procent. Langt størstedelen af de studerende, der gør brug af ordningen, læser på universitetet.

Uddannelsesministeriet udgav i januar rapporten, "Evaluering af udlandsstipendieordningen 2011", der bygger på spørgeskemaundersøgelser henvendt til studerende og institutioner og på registerdata. Rapporten viser, at engelsktalende lande er den klart mest populære destination. Det er hovedsageligt ophold i USA, Australien og Storbritannien, som udlandsstipendierne finansierer.

I 2011 blev der tildelt udlandsstipendier for ca. 57 mio. kr., og siden ordningens indførelse er der blevet uddelt 147 mio. kr. Udlandsstipendierne er finansieret via globaliseringspuljen, der udløber med udgangen af 2012. Det er forventningen, at regeringen og Folketinget vil tage stilling til ordningens fremtid i løbet af sommeren og efteråret.

Fakta: Udlandsstipendier

"Udlandsstipendium" dækker over danske studerendes mulighed for at benytte det danske taxametertilskud til at betale for et studieophold eller en hel uddannelse ved et udenlandsk universitet.
Stipendierne uddeles gennem SU-systemet, men universiteterne vejleder om ordningen og foretager faglig kontrol af de udenlandske uddannelser.
Læs Uddannelsesministeriets evalueringsrapport

Nye EU-programmer er på forhandlingsbordet

Godt tre måneder inde i det danske EU-formandskab er forhandlingerne om fremtiden for EU's programmer for forskning, innovation og uddannelse godt i gang

I øjeblikket er det den danske regering, der sidder for bordenden, når EU-landene diskuterer det europæiske samarbejdes fremtid. Det danske formandskab for Det Europæiske Råd blev den 6. januar skudt i gang med offentliggørelsen af de danske prioriteter under overskifterne:

- Et ansvarligt Europa
- Et dynamisk Europa
- Et grønt Europa
- Et sikkert Europa

Under disse brede overskifter er der blandt andet helt konkrete forhandlinger inden for uddannelses-, forsknings- og innovationsområdet, hvor to store, nye programmer er i spil.

Ét uddannelsesprogram for alle lande og sektorer

På uddannelsessiden er Kommissionens forslag om et nyt EU-program for uddannelse, Erasmus for All, et varmt emne. Erasmus for All vil samle størstedelen af de programmer, der eksisterer på uddannelsesområdet i dag. Dette inkluderer også Erasmus og Erasmus Mundus, som danske universiteter og studerende gør flittigt brug af.

Det ser ud til, at reglerne for Erasmus for All vil blive fastlagt med Danmark for bordenden, men hvor mange midler, der reelt vil være til rådighed til EU-uddannelsesaktiviteter vil først blive afgjort, når Danmark har forladt formandsstolen. Kommissionen lægger op til en væsentlig forøgelse af budgettet og foreslår 19 mia. euro for perioden 2014-20.

Fakta: Erasmus for all

Samler de fleste eksisterende mobilitetsprogrammer samt en række programmer for samarbejde med tredjelande.
Foreslået budget: 19 mio. euro – størstedelen tiltænkt uddannelsesområdet
Læs programforslaget og Danske Universiteters høringssvar

Forskningsprogram satser på ERC

Horizon 2020 er Kommissionens forslag til et rammeprogram for forskning og innovation, som skal gælde for perioden 2014-2020. Programforslaget er tæt koblet til prioriteringerne i Europa 2020-strategien, som er EU's vækststrategi for det kommende årti. Horizon 2020 skiller sig ud fra tidligere rammeprogrammer ved også at inkludere European Institute of Technology og Competitiveness and Innovation Framework Programme. Kommissio-

nens forslag er at fordoble budgettet for European Research Council, så 15 mia. euro fremover bliver uddelt gennem ERC.
Kommissionens forslag til Horizon 2020 er blevet positivt modtaget af EU-medlemslandene, og meget tyder på, at det er muligt, at EU-landenes videnskabsministre bliver enige om programmets hovedlinjer på rådsmødet den 31. maj. Det overordnede budget vil dog først blive fastlagt senere.

Den danske regering ønsker blandt andet at fremme forenkling af programmet, styrke fokus på innovation og sikre bedre muligheder for nye deltagere.

Fakta: Horizon 2020

Foreslået budget 80 mia. euro.
De tre søjler: • Samfundsmæssige udfordringer (ca. 33 mia. euro) • Industrielt lederskab (ca. 20 mia. euro) • Videnskab i topklasse (ca. 28 mia. euro)
Hæver budgetterne til European Research Council, European Institute of Technology, Eurostars og Access to Risk Finance.

EUA drøfter bæredygtige universiteter

Europas universiteter sætter fokus på bæredygtighed og på fremtidens forskningsfinansiering. Den europæiske universitetsorganisation, EUA, afholdte konference på University of Warwick den 22.-23. marts.

"The Sustainability of European Universities" var overskriften for den konference, som European University Association afholdt den 22.-23. marts 2012 på University of Warwick lige syd for Birmingham. Emnet var bæredygtighed i sin bredeste forstand, og de cirka 350 konferencedeltagere drøftede de udfordringer af såvel økonomisk som faglig art, som de europæiske universiteter kæmper med.

Fremtidens forskningsfinansiering på dagsordenen
Et særligt varmt emne for Europas universiteter er behovet for økonomisk bæredygtighed. I en arbejdsgruppe om bevillingsmæssig bæredygtighed drøftede konferencedeltagerne blandt andet bevillingerne fra EU, i det 75 procent af de europæiske universiteter angiveligt forestiller sig, at deres bevillinger fra EU vil stige de kommende år. Formanden for Rektorkollegiet, Jens Oddershede, deltog i workshoppens panel og advarede i den forbindelse om, at selv med en vedtagelse af udspillet om Horizon 2020, der er Kommissionens forslag til et nyt rammeprogram for forskning og innovation, vil der reelt ikke være flere penge i programmets første år, end der er i de sidste år af det eksisterende forskningsprogram. Da bevillingerne fra EU desuden typisk udgør 3-5 procent af et universitets forskningsbevillinger, er det ikke sandsynligt, at ret mange universiteter vil opleve, at stigende bevillinger fra EU kan kompensere for andre bevillingers nedgang.

Ny formand og bestyrelse for EUA
Dagen før konferencen afholdt EUA sin 13. generalforsamling. Her tiltrådte professor Maria Helena Nazaré posten som formand for EUA, som hun blev valgt til i 2011. Desuden konstituerede EUA's bestyrelse sig med rektor for Aarhus Universitet, Lauritz B. Holm-Nielsen, som den ene af to næstformand.

Læs mere om EUA her

Kort nyt

Info-dag den 25. april: Ny hjemmeside om ph.d.-kurser

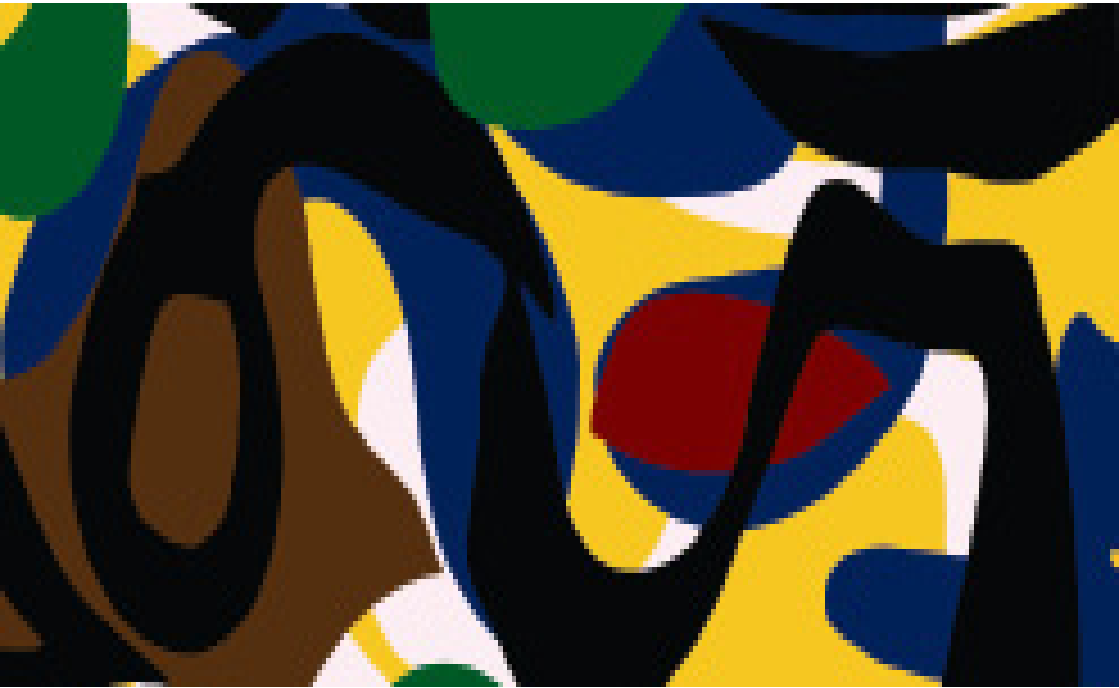
En arbejdsgruppe under Danske Universiteter er tovholder på en hjemmeside om ph.d.-kurser i Danmark. Med hjemmesiden vil ph.d.-studerende få én indgang til at søge i alle de ph.d.-kurser, der bliver udbudt af de danske universiteter. Den 25. april 2012 afholdes der info-dag for alle ph.d.-administratorer, hvor den nye hjemmeside præsenteres. Det er planen, at siden skal være tilgængelig for de ph.d.-studerende til sommer.

Læs mere i invitation til info-dag

Ny rapport: Ansættelse af ph.d.er og produktivitet

En ny rapport fra Uddannelsesministeriet viser, at virksomheder med mindst en ph.d. ansat i gennemsnit har 30 procent højere arbejdsproduktivitet end andre virksomheder. Samtidig viser rapporten, at en privatansat ph.d.-uddannet tjener mere end en privatansat højtuddannet, der ikke har en forskeruddannelse.

Læs mere på Uddannelsesministeriets hjemmeside



Udpeg en giftansvarlig og anmeld tyveri

Klassificeringsbekendtgørelsens nye regler stiller skærpede krav til virksomheder og institutioner om sikker opbevaring og pligt til anmeldelse af tyveri af giftige stoffer og blandinger. Reglerne stiller krav om udpegning af en eller flere giftansvarlige, som skal sikre korrekt opbevaring og at uvedkommende ikke har adgang til de giftige stoffer og blandinger. Derudover er der pligt til at anmelde tyveri af giftige stoffer og blandinger.

Læs mere om de nye regler

Studienøgletallene er blevet offentliggjort

Danske Universiteter har offentliggjort studienøgletal for studieåret 2010/2011 i Universiteternes Statistiske Beredskab. Nøgletallene omfatter blandt andet oplysninger om universiteternes bachelor- og kandidatoptag samt bachelor- og kandidatproduktion. Desuden er der nøgletal for gennemførelse og frafald samt for international studiemobilitet.

Universiteternes Statistiske Beredskab

Goddag til Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering

Styrelsen for Fastholdelse og Rekruttering er en nyoprettet styrelse under Beskæftigelsesministeriet. Styrelsen er blandt andet ansvarlig for at behandle ansøgninger om opholdstilladelse på baggrund af arbejde, forskning og studier samt for Work in Denmark- og International Citizen Service-centre. Oprettelsen af den nye styrelse er et led i reorganiseringen af ministerierne, der udspringer af efterårets ressortændringer og nedlæggelsen af Integrationsministeriet.

Besøg den nye styrelses hjemmeside

Læs mere om Danske Universiteters dialog med Beskæftigelsesministeriet.