

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden

Punkt 8 – Bestyrelsens egen tid – afholdes for lukkede døre, uden deltagelse af direktionen. Der er derudover ingen lukkede punkter på dagsordenen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden

1.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat

Der er udelukkende foretaget sproglige-/korrekturrettelser i det endelige referat af bestyrelsesmødet d. 12. oktober ift. det først udsendte udkast.

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referatet på mødet

Bilag:

1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 12. oktober 2016

Emner på kommende bestyrelsesmøde d. 6. marts 2017:

- Årsrapport 2017 og revision
- Strategi: handleplaner
- Status på handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse
- Afrapportering fra Akademisk Råd
- Bestyrelsens selvevaluering
- Det politiske landsskab/nyt om reformer

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2016

Forslag til dagsorden – B5 15. december

051216

1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning	13.00-
a.	Godkendelse af dagsorden	13.05
b.	Godkendelse af referat	
2.	CBS' økonomi - beslutning	13.05-
a.	Budgetopfølgning	13.50
b.	Budget 2017	
3.	Strategi – orientering	13.50-
a.	Status på strategien og handleplaner	14.10
4.	CBS' uddannelser – drøftelse	14.10-
a.	Uddannelsesredegørelse 2016	14.55
5.	Det politiske landsskab – orientering	15.15-
a.	Status på ny regering, ny minister og igangværende reformer	15.35
6.	Årsrapport 2016	15.35-
a.	Struktur og overordnet indhold af årsrapporten	15.55
7.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt	15.55-
a.	Orienteringer fra formanden	16.30
b.	Orienteringer fra rektor og direktion	
	<i>Skriftlige orienteringer</i>	
c.	Praksisudvalg og Named Person	
d.	Introforløb 2016	
e.	Uddeling DSEB og CBS priser 2016	
f.	Valg på CBS 2016	
g.	Jubilæum 2017	
8.	Bestyrelsens egen tid – drøftelse	16.30-
a.	Bestyrelsens selvevaluering 2017	17.00
b.	Bestyrelsens møder 2017, herunder ønsker om temadrøftelser mm	

Bilagsoversigt

051216

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 12. oktober 2016

- 2.1 Budget 2016 – Financial Statement – Q3
- 2.2 Budget 2017

- 3.1 CBS Strategy

- 4.1 Uddannelsesredegørelse 2016

- 5.1 Udvalgte dele af Regeringsgrundlag

- 6.1 Årsrapport 2016 (udkast)

- 7.1 Notat om etablering af praksisudvalg og Named Person-ordning
- 7.2 Evaluering af CBS intro 2016
- 7.3 Der sættes pris på studerende og ansatte på CBS
- 7.4 Valg på CBS 2016
- 7.5 CBS 100-års jubilæum

- 8.1 Resultater fra bestyrelsens selvevaluering 2015
- 8.2 Mødeplan og årshjul 2017

2. CBS' ØKONOMI - BESLUTNING

a. Budgetopfølgning

Prognosen for CBS' økonomi viser et forbedret resultat på 9 mio. kr. i forhold til budgetopfølgningen pr. Q2, primært på baggrund af en forventning om lavere forbrug. Som følge af den ekstraordinære produktion af STÅ i studieåret 2015/2016 i forlængelse af fremdriftsreformen, forventer vi samlet set at lande på et resultat på 10 mio. kr. og dermed at kunne øge CBS' egenkapital med 10 mio. kr. til 238 mio. kr. ved årets udgang.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender budgetopfølgningen

Bilag:

2.1 Budget 2016 – Financial Statement – Q3

b. Budget 2017

Direktionen fremlægger budget for 2017. Budgettet er udarbejdet efter de retningslinjer, der blev aftalt med bestyrelsen på bestyrelsesseminaret i oktober, samt en efterfølgende bottom-up budgettering fra CBS' enheder. En væsentlig ændring i forhold til skitsebudgettet angår fremdriftsbonussen. Konsolidering af analyser vedr. studietid har således betydet, at direktionen – i samråd med formandsskabet – har budgetteret med fuld opnåelse af fremdriftsbonus i 2017.

Der budgetteres i 2017 med et underskud på 16 mio. kr. – dette skal ses i relation til, at CBS' egenkapital forventes at ligge på 238 mio. kr. ved indgangen til 2017, dvs. 58 mio. kr. over end det niveau på 180 mio. kr., som Rigsrevision og bestyrelse har fastlagt som passende. Ved udgangen af 2017 forventes egenkapitalen med det foreliggende forslag til budget at ligge på 222 mio. kr.

Trods stramme økonomiske rammevilkår har direktionen prioriteret ekstraordinære midler til en række områder, herunder udvikling på efter- og videreuddannelsesområdet, implementering af strategi samt markering af CBS' 100 års jubilæum.

Budgetforslaget indeholder desuden en revision af flerårsbudgettet for 2018-2020 (bilag 2), en risikovurdering vedr. CBS' indtægter og niveau for egenkapital (bilag 3) samt endelig en gennemgang af CBS' eksternt finansierede forskning (bilag 4).

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender budget 2017
- at bestyrelsen tager revideret flerårsbudget 2018-2020 til efterretning

Bilag:

2.2 Budget 2017

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2016

Budget 2016 – Financial Statement – Q3

This Financial Statement presents the follow-up on CBS' finances in 2016 after the month of November. The follow-up is based on projected figures that are prepared centrally and then qualified through the decentralised quarterly follow-up procedure. Realised income and costs are stated up to and including November 2016. The new forecast is compared to Q2, which was presented to the Board in October.

I. Main changes in the revised annual prognosis compared to Q2

The projected annual result has changed from a surplus of DKK 1 million to a surplus of DKK 10 million, cf. Table 1. Total income is forecast to drop by DKK 1 million and total costs are forecast to come down by DKK 10 million compared to Q2. The reduction in costs is in relation to both salary and operating costs. There continues to be some degree of uncertainty about income and expenditure for 2016, which is examined more closely in the section below.

Table 2. Income and expenditure, Q3 2016, in DKK million

2016 November forecast DKK m. Index of current prices and salaries	Jan-nov. 2016	Jan-nov. 2015	Budget 2016	Q2	Q3	Q3 in relation to Q2	Result 2015
Total income	1.186	1.166	1.292	1.327	1.326	-1	1.302
Salary cost total	780	761	860	855	854	-1	842
Operating cost total	337	330	403	417	408	-9	393
Capital cost total	40	42	49	48	48	0	51
Investment pool total	5	-	-	6	6	0	0
Total costs	1.162	1.133	1.312	1.326	1.316	-10	1.287
Result	23	33	-20	1	10	9	15
Equity	-	-	208	229	238	9	228

Note: Any deviations are due to rounded numbers. Income and expenditure in 2015 are adjusted in 2015 prices. For cost and income in 2016 it is adjusted in 2016-prices.

II. Assessment of income and expenditure compared to Q2 2016

Income:

Total income is forecast to be DK 1 million less compared to Q2. The changes relate to the following:

- **The taximeter funding** has been adjusted as a result of corrections to the balance statement for incoming and outgoing exchange students, corresponding to an adjustment of DKK -1.6 million compared to Q2. That means that at CBS the overall imbalance in numbers of exchange students amounts to DKK -4.1 million, since the imbalance for Q2 was DKK -2.5

million. In terms of activity, this corresponds to a total imbalance of approximately -90 student FTEs (637 incoming student FTEs and 547 outgoing student FTEs). The balance is calculated and settled after three years for 2016-2018, which is why we propose that CBS set aside DKK 4.1 million in 2016.

- **Degree completion bonus.** CBS has received a calculation for 2016 (TB2016), which shows that CBS will receive a total degree completion bonus amounting to DKK 52 million. Altogether, this is a budget improvement of approx. DKK 3.1 million compared to Q2. DKK 6.7 million is in connection with the study progress bonus, since the Danish Ministry of Education has calculated that CBS will achieve 36 percent of the target for reduction of degree completion time. The Ministry has announced various changes to the method for estimating degree completion time, as a consequence of which average degree completion time at CBS will ultimately be lowered. The changes to the calculation model have been submitted to the universities for consultation and at present it is uncertain whether the consultation will result in further changes. Any revised method for determining degree completion time will be assessed at the next Board meeting, as will the consequences for CBS.
- **Income from student fees** is expected to be DKK 1 million less, going on the basis of the most recent estimation of student fee payments and forecasts for the rest of the year. These changes are specified in Table 2 below.

Table 2. Projected income from student fees in DKK million

	2015	Budget 2016	Q2 2016	Q3 2016
Master	75,9	78,3	81,8	78,1
Diplom	67,7	68,2	65,0	65,0
Other	5,4	8,0	8,2	10,5
Students from outside EU	8,1	7,7	9,0	9,0
Total	157,0	162,2	164,0	162,6

NB: Other includes, in particular, MSc in Business Economics and Auditing

Non-EU students on full-time degrees pay full tuition fees

- **Other income** has been adjusted downward by DKK 2 million due to technical changes to the organisation of EU bursaries for students, which means that this funding is now managed via the balance sheet. EU bursaries are grants awarded by the Ministry, which are subsequently paid out to the students via the individual universities, for example for ERASMUS exchanges etc.

Expenditure:

Salary costs are reduced by a total of DKK 1 million as a result of variations within the post categories:

- **Salary costs for academic staff** have been lowered by DKK 5 million, owing to the fact that recruitment to planned posts is taking longer than expected and that many of the posts are be-

ing filled internally, which does not entail the same higher level of salary costs as with externally recruited staff.

In early 2017 the current prognosis model for academic staff will be revised with a view to utilising the funding framework for academic staff more effectively.

Table 3 shows the development of academic posts according to post category for 2011-2016. The development in 2015 and 2016 is generally in line with the cost saving plan that was adopted in autumn 2014. The plan will be fully implemented in 2017. In 2016 the figures are based on a prognosis and for the other years, accounting figures have been used.

Table 3 shows that overall, the number of FTEs is forecast to drop by 52 from 2015 to 2016 and that the non-permanent posts, which are decreasing by 34, account for the bulk of the reduction. The reduction affects PhD posts in particular.

Table 3. Development of FTE academic posts from 2011-2016, amount and indexed

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Professor incl. MSO	119	123	136	143	147	141
Associate Professor	186	192	206	211	201	193
Assistant Professor	74	81	92	99	90	86
Sum	379	396	433	453	438	420
Index 2011=100	100	104	114	119	116	111
Post.doc	23	23	24	25	33	30
Ph.d.	94	107	124	117	109	83
Others	57	79	90	100	65	61
Sum	174	209	238	242	208	174
Index 2011=100	100	120	137	139	119	100
Total	553	605	671	695	646	594

NB: 2016 is based on a forecast

* Including professors with special responsibilities

- **Salary costs for part-time academic staff** are recorded at DKK 1 million as a result of a re-assessment of education activities, not least the expected increase in costs for part-time academic staff as supervisors for master's theses this autumn.
- **Salary costs for administrative staff** are recorded at DKK 3 million, primarily as a result of the increase in external resources for funding administrative salary costs – in particular at the departments. Furthermore, there is also a slight increase in the use of student assistants on the programmes.

Operating costs are forecast to be DKK 9 million lower in total, as a result of new evaluations from the central units, which find that:

- Expenditure on conferences and service trips is expected to be DKK 2 million lower.
- Expenditure on teacher paid by invoice and research support is expected to be DKK 2 million lower.
- Other expenditure is expected to be DKK 5 million lower, primarily due to the change in how EU funding is managed, as described above, but also due to the decentralised units' new estimation of other expenditures.

Capital costs are expected to be unchanged compared to Q2.

Table 4 below details total income and expenditure compared to Q2.

Table 4. Forecast for income and expenditure, 2016 Q3, in DKK million

2016 November forecast DKK m. Index of current prices and salaries	Jan-nov 2016	Jan-nov. 2015	Budget 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q3 in relation to Q2	Result 2015
Income							
Taximeter funding	584	582	632	672	674	2	648
Basic research grant and other government funding	301	300	334	331	331	0	345
Externally financed projects	104	90	120	125	125	0	109
Student tuition fees	161	160	162	164	163	-1	157
Other income	30	35	44	35	33	-2	42
Total income	1.180	1.166	1.292	1.327	1.326	-1	1.302
Salary costs							
Salary cost - VIP	359	379	425	404	399	-5	417
Salary cost - DVIP	110	93	110	115	116	1	106
Salary cost - TAP	311	288	324	334	337	3	318
Salary cost - Other	0	1	2	2	2	0	2
Total salary cost	780	761	860	855	854	-1	842
Operating costs							
Rent and real property taxes	101	102	104	106	106	0	104
Operating of buildings and maintenance, total	52	47	63	69	69	0	58
Conference and service trips	47	43	48	57	55	-2	48
External construction and IT specialists	13	12	21	21	21	0	20
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	9	5	10	13	13	0	9
Teachers paid by invoice and research support	9	11	13	12	10	-2	13
IT equipment and software	31	31	39	39	39	0	40
Office expenses	29	30	37	35	35	0	35
Books, journals, prints, ect.	17	17	23	22	22	0	26
Others	29	32	45	43	38	-5	40
Total operating costs	337	330	403	417	408	-9	393
Cost of capital							
Depreciation etc. of fixed assets	27	26	32	30	30	0	29
Interest income	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	12	16	18	18	18	0	22
Total costs of capital	40	42	49	48	48	0	51
Investment pool							
Salary cost - TAP	5	0	0	6	6	0	
Total investment pool	5	0	0	6	6	0	
Total cost, incl. Investment pool	1.162	1.133	1.312	1.326	1.316	-10	1.287
Result	18	33	-20	1	10	9	15
Equity			208	229	238	9	228

Note: Any deviations may be due to rounded numbers. Income and expenditure in 2015 are adjusted in 2015. For cost and income in 2016 it is adjusted in 2016-prices

Budget 2017

This memorandum presents the 2017 budget proposal for CBS for approval by the Board. The budget proposal is based on the draft budget passed by the Board in October and on a subsequent bottom-up budget from CBS units. The draft budget and the revised budget for 2017 are compared in Appendix 1. Furthermore, the multiple-year budget for 2018-2020 has been revised and is shown in Appendix 2.

A general challenge for CBS is the low level of basic funding for research and government cutbacks, which, with a yearly impact corresponding to 2 percent of income from taxamiter funding from 2016, will reach a level of about 10 percent in 2020. In order to cope with this situation, a multi-year plan, "Economic Balance 2019", was adopted last year to introduce a number of income-generating initiatives, with a particular focus on fulfilling targets for average degree completion time and thus obtaining the full study progress bonus. The budget for 2017 (unlike the draft budget) is drawn up based on internal analyses of degree completion time and target fulfilment of 100 percent, while from 2018-2020 budget planning continues to be conservative, based on 75 percent target fulfilment. If, however, CBS succeeds in fulfilling the Danish Ministry of Education's targets for degree completion time 100 percent from 2018, CBS' finances should be balanced from 2019, given the other current budget assumptions. The revenue-generating investments are covered by an investment pool of DKK 15 million for use in 2016 and 2017. DKK 6 million of the pool is expected to be used in 2016, and in 2017 approximately DKK 9 million.

I: General trends in 2017 and beyond

A surplus of about DKK 10 million is forecast for 2016, cf. memorandum on finances Q3 2016. This is an improvement on equity compared to the original assumptions in the 2017 draft budget, and it has been proposed that part of this extra margin be used in 2017 to finance the merger between the Department of International Business Communication (IBC) and the Department of Intercultural Communication and Management (ICM), including the ensuing relocation measures.

Altogether these changes lead to a projected annual result of DKK -16 million in 2017, as opposed to the DKK -15 million deficit in the draft budget. For further specification, see Table 15 below.

Table 1. Budget for 2017 in DKK million (annual amounts)

Budget 2017	Regnskab 2015	Q3 2016	Budget 2017
Total income	1.302	1.326	1.314
Salary costs, total	842	854	847
Operating costs, total	393	408	429
Capital costs, total	51	48	45
Investment pool	0	6	9
Total cost	1.287	1.316	1.330
Resultat	15	10	-16
Equity	228	238	222

Specific priorities in 2017

The budget for 2017 proposes the following new priorities:

- Earmarking approximately DKK 7 million for marking CBS' centenary. About two-thirds of the costs go to professional events that are covered by CBS' purpose or strategy, such as conferences, book publications, local events focused on research, education and dissemination. About one-third of the costs are related to the celebrating CBS, including merchandise, decor, annual celebration, DHL, summer fête and the People's Political Festival. Several of these celebratory events also have a professional slant. In addition to the approximately DKK 7 million, there will be related local costs covered within the ordinary budgets.
- Using DKK 8 million to finance the merger between IBC and ICM and the ensuing relocation – also of other units.
- Increasing the budget for diploma programmes (HD)/masters by approximately DKK 6 million, with the aim of developing a flexible master's programme (approximately DKK 3 million) and developing the HD programme. Approximately half of this funding will be financed via the investment pool in 2017.
- Increasing the amount drawn from the investment pool by DKK 3 million compared to 2016. Thus the entire investment pool of DKK 15 million will be spent by the end of 2017.

In addition to the above, it has been proposed that DKK 3 million be allocated in 2017 for the implementation of new initiatives in connection with CBS' revised strategy. From 2018 a total of DKK 11 million will be allocated for implementation of the strategy, DKK 6 million of which could be put towards allocation of new posts for academic staff and the remaining DKK 5 million towards other activities (cf. Table 2). The resources for strategic initiatives are acquired by reallocating priorities within operating costs. The distribution of spending between salary costs and operating costs is not finite, but hinges on concrete decisions on strategic measures.

Table 2. Prioritised resources to promote CBS' strategy in DKK million

	2017	2018	2019	2020
Salary - VIP	-	6	6	6
Operating costs	3	5	5	5
Total	3	11	11	11

With the currently projected level of activity, including 100 percent fulfilment of targets for degree completion time in 2017 and 75 percent in 2018-2020, CBS will have a deficit in the budget estimate years, but will not fall below the desired equity limit of DKK 180 million until 2020, cf. figure 1. Given this situation, it has been suggested that CBS continues to await the adoption of a proposed new taximeter system regarding programme funding before a decision is made on further measures for reducing a possible deficit. Furthermore, it will be possible to establish an economic balance from

2019, even under the present funding system, if CBS succeeds in reducing degree completion time in compliance with the Ministry's targets, thus obtaining the full study progress bonus, cf. figure 1. If scenario two materialises, the level of activity for the budget estimate years ought, in fact, be adjusted upward so that CBS' equity can be brought down to the desired level. It should be noted here that the time span for an upward adjustment of academic staff activity is approximately one year from decision to budget impact.

As mentioned, the premise for the present budget is 100 percent target fulfilment in 2017 and around 75 percent target fulfilment for 2018-2020.

Figure 1. Development of equity in relation to the desired (minimum) level in DKK million

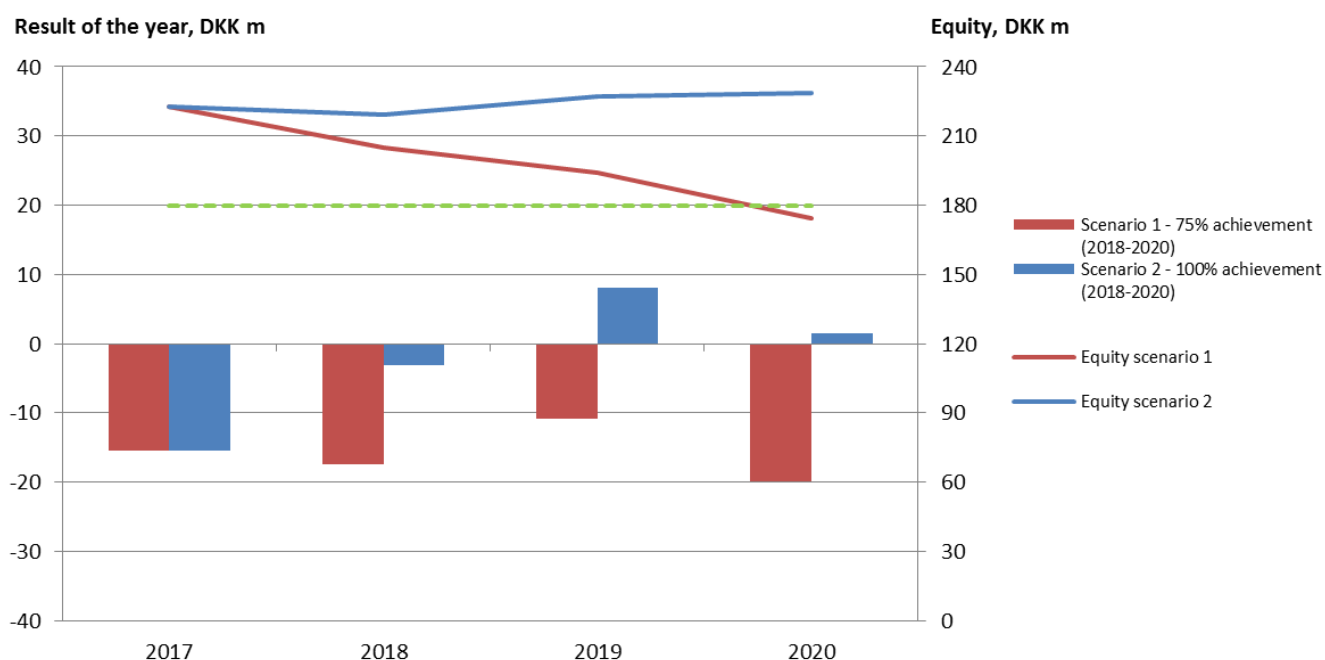


Table 3 sums up central CBS key figures. They will be commented on in more details in the following section.

Table 3: CBS Key Figures

CBS Economy, DKK m	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Cost	1.144	1.226	1.251	1.281	1.284	1.316	1.330
Result	115	4	-20	-37	15	10	-16
Equity	266	270	250	213	228	238	222
Faculty & staff, FTE							
VIP	556	613	676	700	651	599	600
DVIP	217	227	225	240	239	267	253
TAP	622	605	627	658	662	705	711
Student population (number)							
Total*	15.408	15.887	16.659	17.747	17.513	15.568	15.239
Undergraduate	7.008	7.074	7.333	7.423	7.442	7.172	7.172
Graduate	8.400	8.813	9.326	10.324	10.071	8.396	8.067
STÅ (student FTE)	10.117	10.481	10.821	11.370	11.885	13.052	12.395
Externally financed projects, DKK m							
Externally financed projects	83	95	94	99	109	125	129

*The decrease in student population from 2016 is due to the Study progress reform and the fact that a large number of so-called "hangers-on" has graduated in 2016.

Note: 2016 and 2017 is based on a prognosis.

II: Detailed forecast for revenue and expenditure

Budget 2017 divided into main business areas

Table 4 below shows the 2017 expenditure budget for the main business areas compared with the result for 2015 and the forecast for 2016. It should be noted, in particular, that:

- The budget for **education**, including HD/masters, has been increased to cover further development of HD/master's programmes and development of ICT. At the same time expenditure on external associate professors is expected to be lower due to less supervision activity in connection with master's theses.
- The reduction in the budget in the area of **research** is due mainly to lower salary costs as a result of the voluntary redundancy agreements in connection with CBS' cost-saving plan from 2014/2015, which will be fully implemented by 2017.
- The budget for the **departments** has been increased owing to expected higher external research funding.
- The budget for **Shared Central Services** is higher owing to additional spending on projects, such as the merging of IBC and ICM in Dalgas Have and the resulting relocation of, for example, the International Office and Academic Housing.
- Expenditure on **rent** and **capital costs** is lower owing to a drop in rent (DKK 6 million) and in capital costs (DKK 3 million).
- Expenditure on the **president** has been increased due to the cumulative impact over the year of the restructuring measures in mid-2016, whereby the departments under External Affairs were moved from *Shared Central Services* to the *president*. At the same time CBS Business

has also been set up under the *president*, with the aim of boosting CBS' collaboration with business and industry. Furthermore, approximately DKK 7 million has been earmarked for the CBS centenary and approximately DKK 3 million for the implementation of CBS' revised strategy.

Table 4. Budget 2017 divided into main areas in DKK million (annual amounts)

	Result 2015	Q3 2016	Budget 2017
Total income	1.302	1.326	1.314
Cost:			
Education, incl, Diplom/Master	375	405	408
Research	234	211	207
Departments	185	188	190
Shared Central Services	327	319	326
Rent and Capital cost	155	154	146
President	12	40	53
Total costs	1287	1.316	1.330
Result	15	10	-16

Assumptions for 2017 income budget

Altogether, a DKK 12 million drop in income is forecast for 2016 to 2017, cf. Table 5. This decline is due primarily to a reduction in taximeter funding, partly as a result of government cutbacks of 2 percent, and partly due to the expected lower level of education activity in 2017. In particular, fewer master's theses are expected in 2017 compared to 2016, where the level of activity was unusually high. At the same time basic research funding is expected to rise due to more resources from the performance model (cf. "Basic research grant" etc. below) and more external research funding, bringing the level for external funding into line with CBS' target in the development contract. Finally, "Other income" is projected to increase.

Table 5. 2017 income budget in DKK million (annual amounts)

Income	Result 2015	Q3 2016	Budget 2017
Income			
Taximeter funding	648	674	645
Basic research grant and other government funding	345	331	339
Externally financed projects	109	125	129
Student tuition fees	157	163	163
Other income	42	33	39
Total income	1.302	1.326	1.314

Below we highlight various main conclusions and uncertainties about the income budget for 2017. Appendix 3 presents a risk assessment for CBS' income budget.

Taximeter funding

Projected development of total income of taximeter funding for programs is shown in Table 6 below. An overall decrease amounting to DKK 29 million is expected from 2016 to 2017. This decrease is due mainly to the 2 percent cutback coupled with the expected decrease in education activity on account of far fewer master's theses in 2017 compared to 2016. The main reason for the significant reduction in degree completion bonus from 2015 to 2016 is that CBS fulfilled targets 100 percent for reduction of degree completion time in 2015, but only 36 percent in 2016. The forecast for the 2017 budget is 100 percent target fulfilment, as indicated by CBS' own calculations, which moreover are estimated to benefit from the new method announced by the Ministry for determining degree completion time. The Ministry's new method is under consultation by the universities and a final description of the revised funding model, including the consequences for degree completion time at CBS, will be drawn up in time for the first Board meeting in 2017.

Table 6. Development of performance-based funding 2014-2017 in DKK million (annual amounts)

	2014	2015	2016	2017
Full-time taximeter*	539	564	600	568
Completion bonus**	54	63	52	55
Part-time taximeter	20	21	22	22
Total taximeter funding	613	648	674	645

* Including FTE-Balance and internationalisation taximeter.

** Including Progress bonus.

Table 7 shows the expected activity base for full-time students (FTEs) and thus for performance-based taximeter funding for full-time degree programmes. As shown, there is a significant rise in activity from 2015 to 2016 of over 1,000 FTEs. In 2017 the level of activity is projected to go down, since fewer master's theses are expected. However, there is still a great deal of uncertainty about the level of activity in 2017, since the present prognosis for 2017 is primarily based on behaviour patterns for the first student cohorts subject to the new study progress regulations, and thus it is not certain whether this behaviour is "permanent" or a snapshot reflecting the moment. CBS will monitor student behaviour closely in the coming years and establish new tools/instruments for prognosis.

Table 7. Development in number of full-time students (FTEs), 2014-2017

	2014	2015	2016	2017
Full-time - numbers of FTE	11.370	11.885	13.052	12.395

Basic research grant etc.

The basic research grant consists mostly of basic funding for research and was particularly high in 2015 due to the extraordinary grant of DKK 20 million CBS received from the Ministry in December 2015. The level is higher in 2017 than in 2016, principally because CBS will achieve an increase in research funding via the performance model.

The performance model redistributes a portion of the basic research funding between universities each year based on various key performance parameters, which means that CBS generally acquires a larger

volume of funding than with the traditional distribution of research funding.¹

Furthermore, the development from 2016 to 2017 is also affected by limits imposed on the universities in 2016 as a result of changed assumptions regarding price and salary development in 2016 compared to 2015. For CBS this means a reduction in funding of about DKK -3.4 million in 2016.

Table 8. Development of basic funding for research, etc. in DKK million (annual amounts etc.)

	2014	2015	2016	2017
Basic research grant and other government funding	326	345	331	339

Externally financed research

The forecast for income from use of externally financed research funding in 2017 is in line with the targets in CBS' development contract. Table 9 shows the development of funding commitments and consumption. Awarded funding is shown if an external party (e.g. EU) states its intent to finance a research project. At first this is introduced as revenue in accounting terms and is listed gradually as the funding is used and liquidity is obtained, which typically happens in instalments.

Table 9. Development of funding commitments (UK95) and consumption

	2014	2015	2016	2017
Funding saving, beginning of year	294	279	279	273
Awarded funding/projection	105	94	119	119
Consumption of funding	-99	-109	-125	-129
Net	6	-15	-6	-10

Appendix 4 presents a detailed analysis of externally financed research in 2016.

¹ Performance model: "45-20-25-10 model"

The model distributes basic research funding based on the universities' performance in four areas:

- 10 percent distributed according to number of completed PhD degrees
- 25 percent distributed according to research bibliometrics (BFI)
- 20 percent distributed according to research activity financed through external funding
- 45 percent distributed according to education funding obtained

The model is typically used to distribute new research funding – for example implementation of the conversion reserve fund or if continuation of the universities' three-year financial security is prioritised by injecting funding from the research reserve fund. CBS obtains about 5 percent of a given pool using this model. With the traditional distribution structure, CBS obtains about 3 percent. Thus CBS benefits if more research funding is distributed according to the performance model.

Student fees

Table 10 shows the development of student fees from HD and Master's programmes and from vacant places. The latter are single courses on full-time programmes that can be followed according to the regulations for part-time programmes. Of these, the expected increase in student fees mainly stems from the MSc in Business Economics and Auditing programme.

Table 10. Development of student fees 2014-2017 in DKK million

	2014	2015	2016	2017
Master	71	76	78	79
HD	69	68	65	63
Other	2	5	11	13
Students from outside EU	5	8	9	9
Total	146	157	163	163

Note: MSc in Business Economics and Auditing is the main activity under "Other". Student from outside EU has to pay for education in Denmark.

Other income

Other income makes up about 3 percent of CBS' total income and consists of external non-research projects, revenue from commercial activity and many more smaller sources of income. Some of them are fixed, recurring income, where the main challenge lies in predicting the level for the year, while a number of the other income sources, particularly in departments and centres, is linked to very specific activities that are not yet planned. Thus, this budget line involves a high degree of speculation, corresponding to a fluctuation risk of about 20 percent, cf. Appendix 3.

Assumptions for 2017 expenditure budget

In this section, we explain the expenditure page in the 2017 budget. It should be pointed out that there might be shifts between salary and operating costs during the year.

Salary costs

There is a DKK 4 million decrease in overall salary costs from 2016 to 2017, cf. Table 11. The movements within the post categories are as follows:

- Spending on academic staff (VIP) is forecast to rise by DKK 1 million due to a projected increase in external research funding compared to 2016.
- Spending on part-time academic staff (DVIP) is forecast to decrease by DKK 6 million due to a projected decrease in the number of master's theses and thus also supervisor activity in 2017 compared to 2016.
- Spending on administrative staff (TAP) has gone up by DKK 3 million due to an increase in the spending of the investment pool. A dimensioning and allocation model for TAP across

CBS' central administrative units is being introduced with the aim of adapting the administrative services to CBS' lower income prognosis over the coming years.

- Other salary costs have also gone down, primarily on account of changes in provisions for holiday bonuses. The necessary provisions for holiday bonuses in 2017 are forecast to remain the same as in 2016.

Table 11. Development of salary costs 2015-2017 in DKK million (annual amounts)

Salary cost cost	Result 2015	Q3 2016	Budget 2017
Salary costs - VIP	417	399	400
Salary costs - DVIP	106	116	110
Salary costs - TAP	318	343	346
Salary costs - Other	2	2	0
Total salary costs	842	860	856

Figure 2 illustrates the development of FTE for VIP, TAP and student indexed to 2009. The figure shows that the TAP resources will increase in 2016 as a result of investment in different activities which is assumed to generate more income for CBS, cf. the yellow line, so that the number in 2016 will be just over index 100. Overall, the number of VIP has increased from 2009 to 2016, but with a downward trend from 2014 to 2016 due to the savings round. The relatively steep decline in “Other VIP” from 2014 to 2016 is due to the scheduled expiration of temporary position.

Figure 2: Development in FTE for TAP, VIP and student (index)

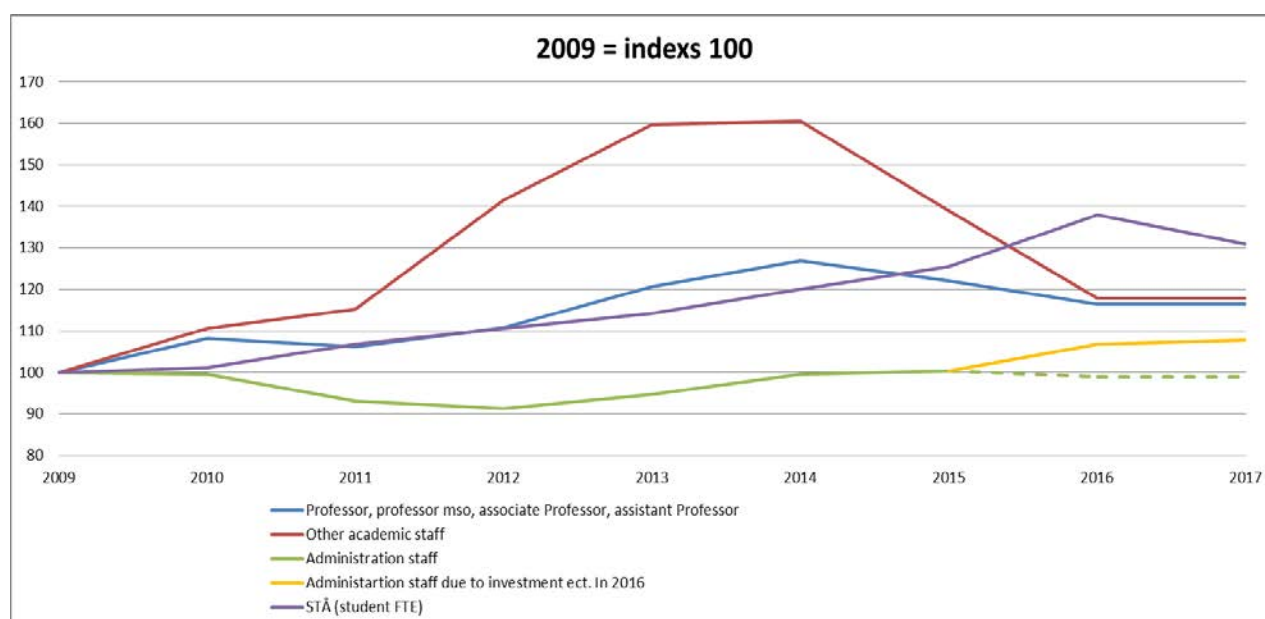


Table 12: Ratios about student and staff

Ratios	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
STUD/(VIP+DVIP)	19,9	18,9	18,5	18,9	19,7	18,0	17,8	18,2	18,7	18,9
VIP/DVIP	0,97	1,06	1,17	1,19	1,07	0,88	0,93	0,97	0,97	0,99
TAP/VIP	1,12	0,99	0,93	0,94	1,02	1,18	1,18	1,15	1,17	1,17
STÅ (FTE)/TAP	16,3	17,3	17,3	17,3	18,0	18,5	0,0	0,0	0,0	0,0

Table 12 shows the ratio between student population and academic staff (both full-time and part-time staff). The ratio is expected to decline in 2016 and 2017 due to a reduced graduate student population. Part-time academic staff is expected to decrease in 2017, which will lead to an increase in the ratio between student population and academic staff.

The VIP/DVIP ratio expresses the balance between full-time academic staff and part-time academic staff. The decrease of the ratio in 2016 is caused by the large amount of master theses and the fact that part-time academic staff have undertaken a major part of the activities related to master thesis supervision and exams. The ratio is expected to increase in 2017 and reach the level of 2011 in 2018.

The TAP/VIP ratio shows the balance between administrative staff and full-time academic staff. Administrative staff has increased more than full-time academic staff in the last years. The increase in 2016 and 2017 is due to the investment via the investment poll described earlier. From 2018 administrative staff is decreasing and kept stable in 2019 and 2020, whereas full-time academic staff is expected to decrease slightly in 2019 causing the ratio to increase.

The STÅ (FTE)/TAP ratio shows the relation between student FTE and full-time administrative staff. The ratio has increased from 2011 to 2016 mainly due to an increase in the production of student FTE. The prediction of the production of student FTE from 2017 to 2020, and therefore the ratio, is uncertain, as the effects of the study progress reform on student behaviour are still unknown.

Operating costs

Table 13 below shows the development of operating costs, which we can see rise by DKK 21 million in 2017 compared to 2016. The prime reasons for this are the additional spending in 2017 on the CBS centenary, the merging of IBC and ICM, the increase in external research projects and new funding for strategy development. At the same time expenditure on rent is down by DKK 6 million.

Table 13. Development of operating costs 2015-2017 in DKK million (annual amounts)

Operating costs 2017	Result 2015	Q3 2016	Budget 2017
Rent and real property taxes	104	106	100
Operating of buildings and maintenance, total	58	69	73
Conference and service trips	48	55	55
External construction and IT specialists	20	21	22
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	9	13	14
Teachers paid by invoice and research support	13	10	12
IT equipment and software	40	39	39
Office expenses	35	35	37
Books, journals, prints, ect.	26	22	25
Others	40	38	52
Total operating costs	393	408	429

Capital costs

Capital costs are forecast to be DKK 3 million lower than in 2016, which can be put down both to lower depreciation costs and lower financial costs, cf. Table 14.

Table 14. Development of capital costs 2015-2017 in DKK million (annual amounts)

Operating costs 2017	Result 2015	Q3 2016	Budget 2017
Depreciation etc. of fixed assets	32	30	28
Interest income	0	0	0
Financial costs	18	18	17
Total costs of capital	49	48	45

Appendix 1: 2017 budget in relation to 2017 draft budget

The assumption for the 2017 budget is 100 percent fulfilment of targets for shortening degree completion time.

Table 15. The 2017 budget in relation to the 2017 draft budget in DKK million

Budget 2017 DKK m.	Draft budget 2017	Budget 2017	Diff. budget 2017 in relation to draft budget
Income			
Taximeter funding	640	645	4
Basic research grant and other government funding	339	339	0
Externally financed projects	125	129	4
Student tuition fees	169	163	-6
Other income	40	39	-1
Total income	1.313	1.314	1
Salary costs			
Salary costs - VIP	399	400	1
Salary costs - DVIP	109	110	1
Salary costs - TAP	334	337	3
Salary costs - Other	0	0	0
Total salary costs	842	847	5
Operating costs			
Rent and real property taxes	100	100	0
Operating of buildings and maintenance, total	70	73	3
Conference and service trips	57	55	-2
External construction and IT specialists	22	22	0
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	10	14	4
Teachers paid by invoice and research support	15	12	-4
IT equipment and software	39	39	0
Office expenses	39	37	-2
Books, journals, prints, ect.	25	25	0
Others	52	52	0
Total operating costs	429	429	0
Cost of capital			
Depreciation etc. of fixed assets	30	28	-2
Interest income	0	0	0
Financial costs	18	17	-1
Total costs of capital	48	45	-3
Investment pool			
Salary costs SLS - TAP	9	9	0
Total cost, investment pool	9	9	0
Total cost, incl. investment pool	1.328	1.330	2
Result	-15	-16	-1
Equity	214	222	8

NB: Any deviations may be due to rounded numbers

Appendix 2: Multiple-year budget 2017-2020

Table 16. Multiple-year budget, income and expenditure in DKK million

Budget 2017-2020 DKK m.	Budget 2017	B2018	B2019	B2020	Q3 2016
Income					
Taximeter funding	645	608	603	590	674
Basic research grant and other government funding	339	336	336	335	331
Externally financed projects	129	129	129	129	125
Student tuition fees	163	172	174	177	163
Other income	39	40	40	40	33
Total income	1.314	1.284	1.282	1.271	1.326
Salary costs					
Salary costs - VIP	400	400	394	394	399
Salary costs - DVIP	110	106	104	102	116
Salary costs - TAP	337	337	337	337	337
Salary costs - Other	0	0	0	0	2
Total salary costs	847	843	835	833	854
Operating costs					
Rent and real property taxes	100	100	100	100	106
Operating of buildings and maintenance, total	73	65	65	65	69
Conference and service trips	55	55	55	55	55
External construction and IT specialists	22	22	22	22	21
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	14	13	13	13	13
Teachers paid by invoice and research support	12	12	12	12	10
IT equipment and software	39	39	39	39	39
Office expenses	37	37	37	37	35
Books, journals, prints, ect.	25	25	25	25	22
Others	52	44	44	44	38
Total operating costs	429	412	412	412	408
Cost of capital					
Depreciation etc. of fixed assets	28	28	27	27	30
Interest income	0	0	0	0	0
Financial costs	17	18	18	18	18
Total costs of capital	45	46	45	45	48
Investment pool					
Salary costs SLS - TAP	9				6
Total cost, Investment pool	9				6
Total cost, incl. Investment pool	1.330	1.302	1.293	1.291	1.316
Result	-16	-17	-11	-20	10
Equity	222	205	194	174	238

NB: Any deviations may be due to rounded numbers. Income and expenditure in 2017-2020 are adjusted in 2017. Q3 in 2016 is also adjusted.

Appendix 3: Risk assessment for CBS' income

Table 17 below shows the impact of the estimated fluctuation levels on CBS' overall income parameters. As can be seen, the overall risk exposure of the income side is estimated to be DKK 90 million, corresponding to 7 percent of income. CBS' objective is basic equity that is at least double the volume of annual risk exposure, namely DKK 180 million. Equity in the 2017 budget surpasses this target, since it is projected to be DKK 222 million, cf. Table 15.

Table 17. Risk assessment for CBS' income in 2017

Estimated fluctuation levels and impact on CBS' income		Budget 2017 (DKK m)	Fluctuation from year to year (pct.)	Impact (DKK m)
Income				
<u>Performance-based funding for education:</u>				
- General performance-based funding	Depends on the number of exams passed each year	558	5%	28
- Degree completion bonus/study progress bonus	Depends on the number of graduates who complete their degree within the standard period and also on overall reduction of degree completion time	55	10%	6
- Exchange students	Depends on concrete application patterns	9	5%	0
- Part-time performance-based funding	Depends on the number of paying students calculated as FTEs	22	5%	1
- Other	Grant scheme for study abroad, based on number of students who study abroad on the scheme		5%	0
<u>Basic research grant etc.</u>	Determined in the national budget. Affected by policy decisions on new measures, such as cutbacks	339	3%	10
<u>Externally financed projects</u>		129	15%	19
<u>Student fees</u>				
- Student fees for HD programmes	Fee payable upon enrolment, irrespective of whether the exam is passed	63	10%	6
- Students fees for master's programmes	Fee payable upon enrolment, irrespective of whether the exam is passed.	79	10%	8
- Other fees	Vacant places etc. Fee payable upon enrolment	21	15%	3
<u>Other income</u>	Multiple sources of income which vary from year to year	39	20%	8
Total income		1.314		90

Taximeter funding for education

Taximeter funding is granted according to the number of students who pass their examinations in the period 1 September to 31 August the following year. Exam attendance alone is not sufficient: the student has to pass.

Traditionally CBS has received more income from FTEs than expected, but this has been more a reflection of conservative budgeting of expectations. In the 2017 budget the most realistic budget level is taken as a basis, the point of departure being the most recent information on student behaviour, i.e. from academic year 2015/2016. Here the budget is expected to be based on student behaviour following the study progress reform. Additional FTEs have been added, since it is estimated that a relatively

large number of students will submit theses in a transitional period, which has been the case in the academic year just past. However it is estimated that, compared to 2016, there will be a smaller number of "hangers-on" students left in 2017 who are completing their degree programme.

The risk margin for the degree completion bonus has been set at 10 percent – i.e. much higher than for general taximeter funding. How the degree completion bonus works is that if the students pass their bachelor's or master's degree in the standard period of time plus one year for the bachelor's or three months for the master's degree respectively, the universities receive a bonus. Moreover, the study progress reform means that from 2015 a portion of the degree completion bonus is also contingent on concrete improvements in students' average degree completion time (study progress bonus). The initiative will be phased in gradually up to 2020, but owing to the government cutbacks announced from 2016, an increasingly large proportion of the degree completion bonus will depend on improvements in the time students take to complete their degree. From the start of 2018 onwards, all the resources in the degree completion fund will not only be conditional on the number of graduates who are finished by a certain time, but also on the actual concrete reduction of average degree completion time for all students at CBS. In 2016 CBS is expected, on the basis of the Ministry's new calculation method, to achieve a 36 percent reduction of degree completion time, although internal studies show that CBS will achieve the target 100 percent in 2017. From 2018-2020 the premise for the budget is 75 percent target fulfilment.

Basic research grant etc.

The basic research grant is determined by the national budget and is typically revealed when the Government's proposed Draft Finance Act is presented in August in the year prior to the budget year, although continual adjustments may be made. With the Finance Act for 2017 a three-year budgetary security has been declared, which means that CBS' basic funding will be fixed at a permanent level for 2017-2019 unless there are any central policy cutbacks. Thus the margin of uncertainty has been set at about 3 percent.

Externally funded projects

Income from externally funded projects depends on actual activity in connection with the projects in the individual year. Thus it is not sufficient simply for funding to have been given by a private or public funding provider.

The budget is determined on the basis of the project managers' expectations as regards project activities in the coming year. Since the academic staff are involved in many different activities, there is a genuine risk that the expected activity level is over-budgeted. Thus projected activity is centrally adjusted downward on a continual basis, since the expectations of the academic staff have traditionally been too high.

At the same time externally funded projects tend to be affected by outside factors.

Student fees

The main source of student fees is enrolment fees for courses on HD or master's programmes, including MBAs. Here the margin of uncertainty has been set at 10 percent, as actual enrolment numbers only become known in the course of the budget year. Furthermore, unlike with the regular degree programmes, these programmes do not involve a fixed student cohort, since both HD and master's students have much more flexibility to purchase additional individual modules or to defer participation by one year. These programmes are affected by the general economy and competition on the continuing education market.

Other income

Other income covers a whole range of different smaller sources of income, such as:

- Conferences and similar events
- Donations to specific activities, typically at departments
- Career partnerships
- Salary administration for ITU

Many of the sources of income are one-off and can vary from year to year. Thus the margin of uncertainty is as high as 20 percent.

Appendix 4: Externally financed research in 2016

This appendix has been written with a view to informing the Board about the status of externally financed research.

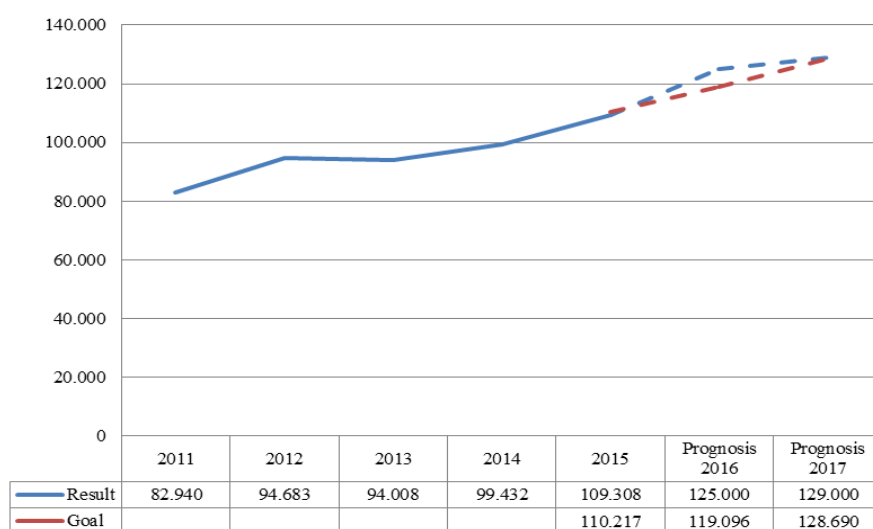
Generally CBS obtains a "funding commitment" when an external party (such as the EU) states its intent to fund a research project. However, this is introduced initially as revenue in accounting terms and is listed gradually as the funding is used. The target in CBS' development contract on externally financed research relates to consumption and thus the "income", which in 2017 has been set at approximately DKK 128.69 million, cf. Figure 2.

CBS' goal for externally financed research

CBS aims to double its externally financed research activity in the period 2011 to 2021. In concrete terms this means annual growth of about 8 percent. The goal is part of CBS' current development contract covering 2015-2017.

As figure 3 shows, CBS almost achieved the goal in 2015. For 2016 the projected activity level is currently DKK 125 million, which is DKK 6 million more than the goal. In line with CBS' strategy, the activity level is expected to continue to increase in 2017.

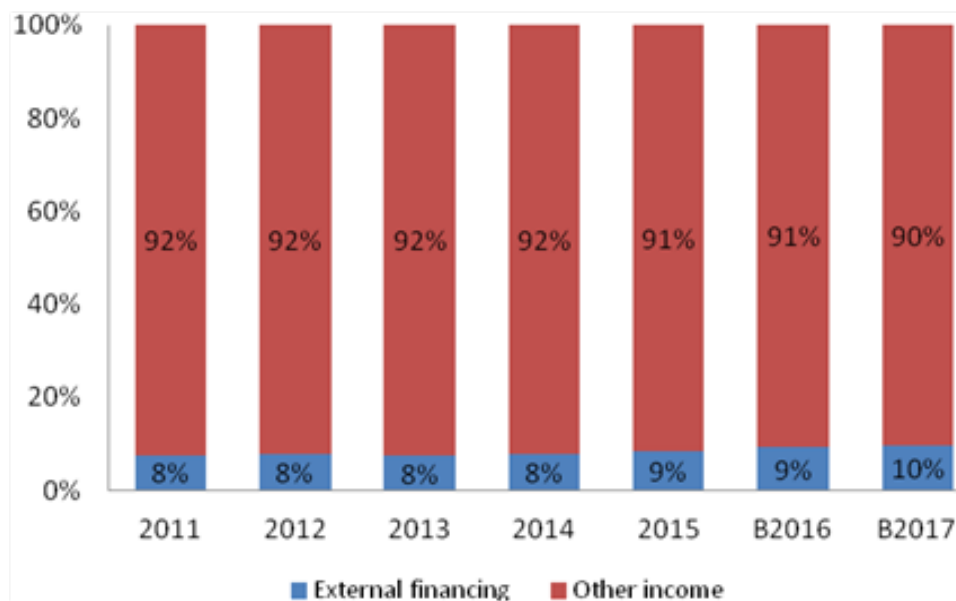
Figure 3. Externally financed research, income (in DKK 1,000)



Proportion compared to CBS' income

One of the justifications for increasing externally financed research is to ensure that a growing proportion of CBS' income base comes from sources other than the national budget. As Figure 4 shows, the proportion of external funding compared to CBS' total annual income is small, but steadily growing.

Figure 4. Externally financed research compared to total income



Where the money comes from

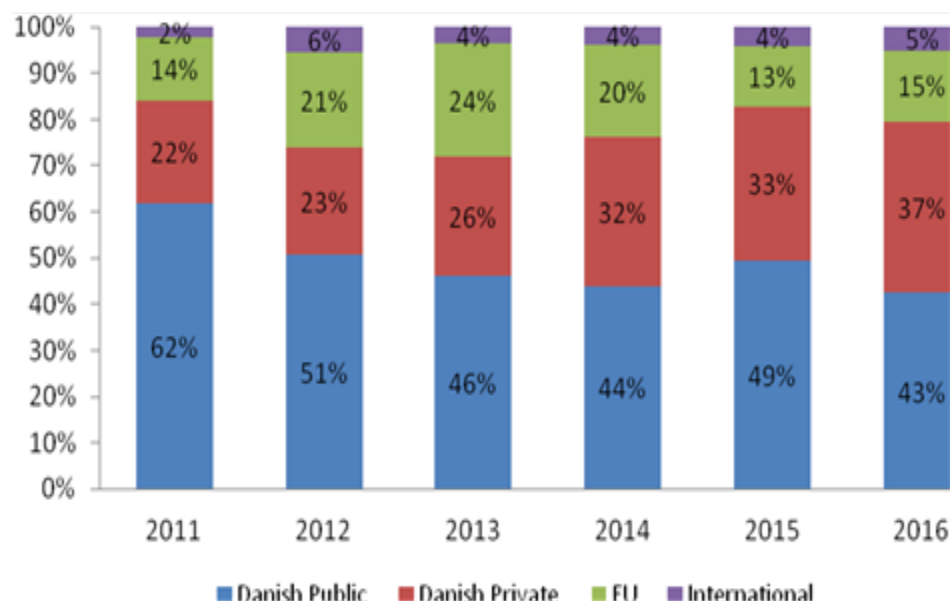
The funding from externally financed research stems mostly from the following sources:

Danish public	Danish Council for Independent Research, Innovation Fund Denmark, Danish National Research Foundation, and smaller regional and municipal grants
Danish private	Large commercial funds, private companies and interest organisations, as well as smaller funds and grants.
EU	Various grants within FP7 and Horizon2020, in addition to individual structural fund grants
International	A small share of foreign companies and other national research councils

Danish public and private funding traditionally accounts for 75-80 percent of annual consumption of external funding. In 2012-2014 the proportion of EU funding was 20 percent or more, but is about 15 percent in 2016.

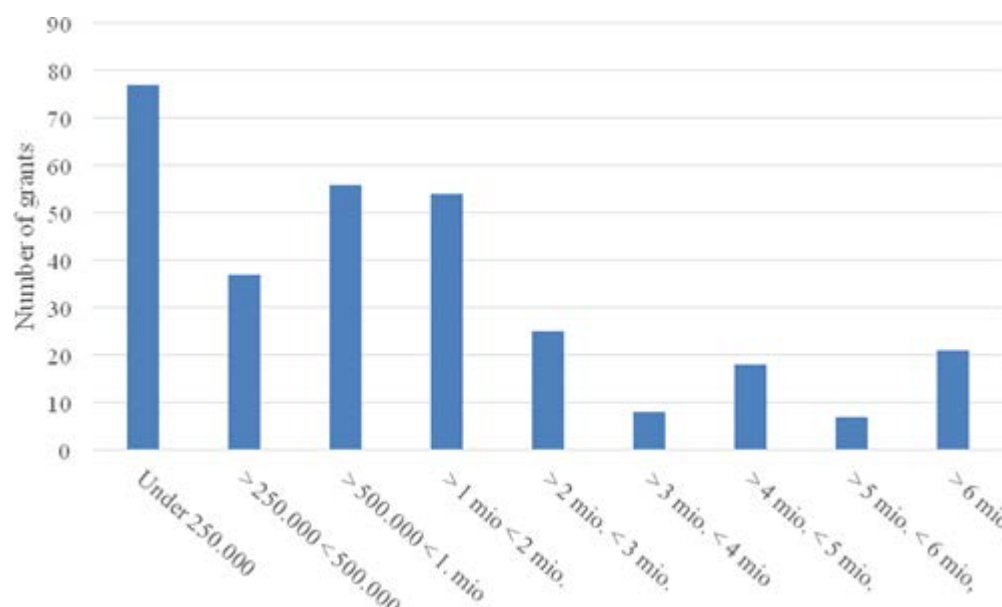
Figure 5 illustrates this. Furthermore we can see a tendency for private funding to become an increasingly important part of external financing.

Figure 5. Distribution of expenditure according to grant type and year



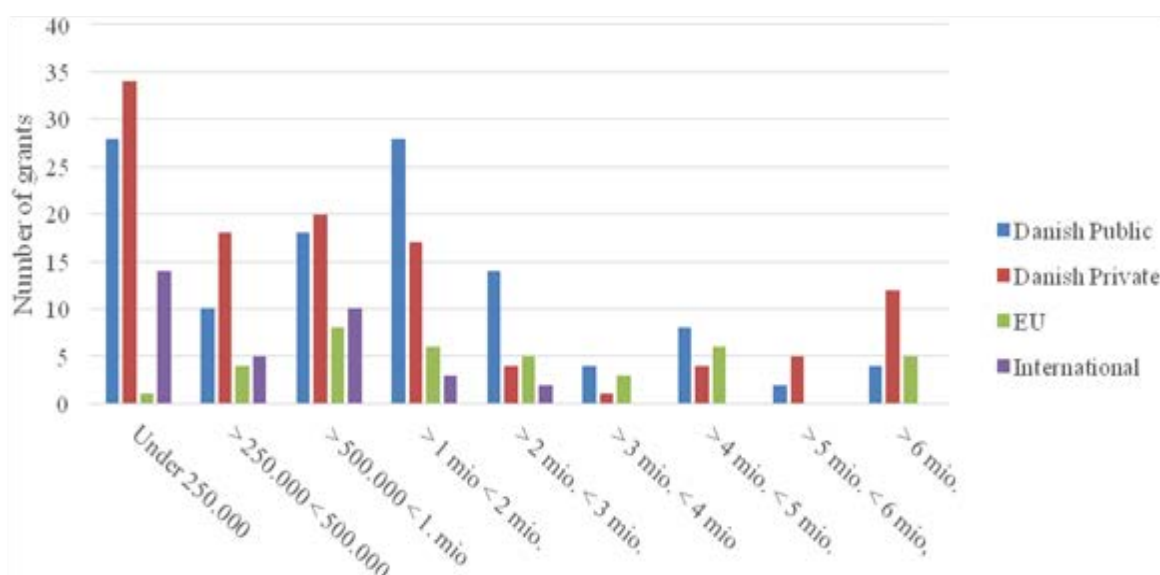
CBS currently has 303 active grants, of which about one third involve a total funding commitment of less than DKK 500,000. At the other end of the scale, there are only five grants amounting to over DKK 10 million and the number of grants over DKK 6 million is 21.

Figure 6. Number of grants shown according to grant size (in DKK)



Private funding shows the biggest variations in volume. On the one hand it includes the largest proportion of small grants, while, at the other end of the spectrum, six out of the 10 largest grants are private.

Figure 7. Number of grants shown according to grant type and size (in DKK)

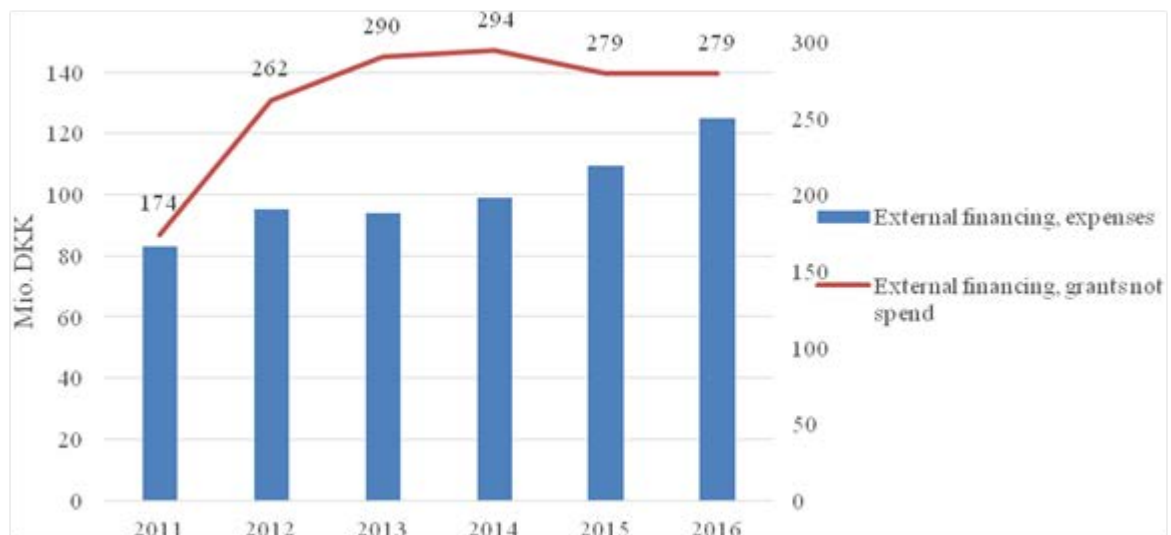


EU funding provides the largest average grant sums: DKK 2.8 million per grant on average.

Structure of future grants

To increase the consumption of externally financed research funding, it is necessary to secure a steady influx of new funding commitments. Most external grants are for several years and thus contribute to more than just the activities in the year in which they are obtained. This is illustrated by Figure 8, which shows that in 2015 there was a reduction in "funding reserves", as more funding was consumed than new funding commitments were obtained.

Figure 8. External funding: Expenditure and funding commitments

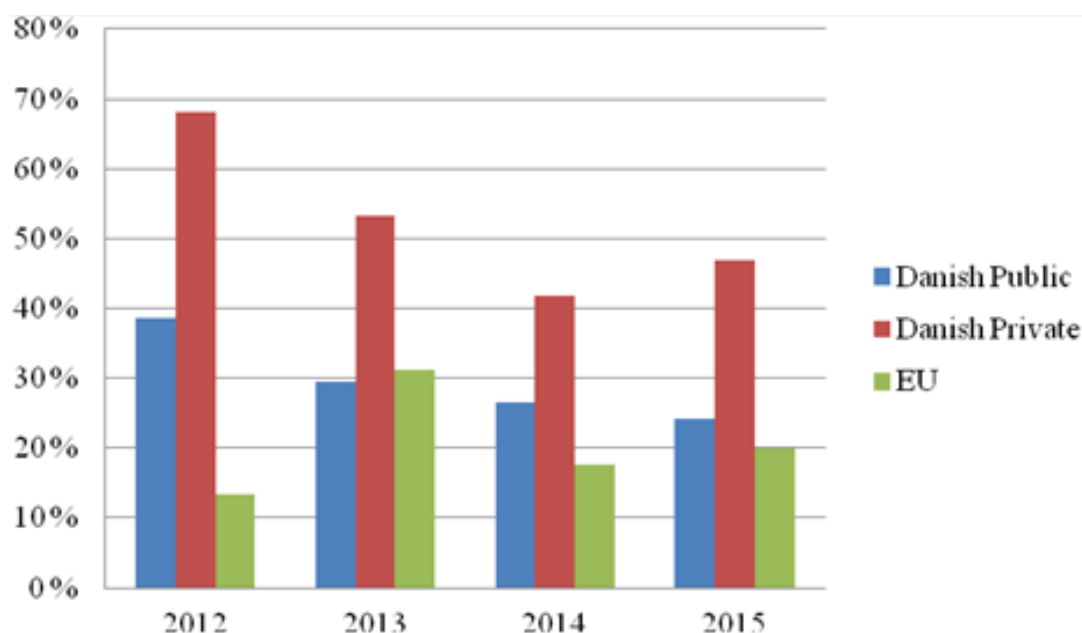


In 2016 CBS increased its focus on attracting larger grants that run over a longer period, in particular private funding, and CBS began concentrating its efforts on attracting endowed professorships, where a grant is provided to build up a research environment around a professor. CBS acquired grants such as these in 2012 and 2013 and is working on its contacts with a view to acquiring similar grants in the coming years.

If we take a closer look at the success rate for the number of applications for different types of grants, we can see that traditionally CBS is most successful in attracting private funding. The obvious reason for this is that applications for public and EU grants are for programmes, while private funding often arises as a partnership on the development of a research project and thus involves a dialogue before an application is drawn up. As far as public funding is concerned, its success rate has been less steady and the figure below shows that a good deal more effort is required to acquire an EU grant. However

the success rate at CBS is significantly better than the overall rate of 14 percent ascertained by the EU Commission on the basis of Horizon 2020 so far.²

Figure 9. Success rate for the different types of grant



² ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/horizon-2020-statistics

Bestyrelsen

17. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 12. OKTOBER 2016

Tilstede: Formand Karsten Dybvad, Næstformand Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Kristian Gjede, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Mette Morsing, Kristian Mols Rasmussen, Jakob Ravn, Mette Vestergaard.

Afbud: Michael Rasmussen (Michael Rasmussen deltog i seminardelen d. 13. oktober).

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Peter Møllgaard, uddannelsesdekan Jan Molin, universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen og Martin Kramer-Jørgensen.

Gæster seminar: konsulent Charlotte G. Jessen, ledelsessekretariatet, professor Kurt Jacobsen og Uddannelses- og forskningsminister Ulla Tørnæs.

Referat bestyrelsesmøde 12. oktober 2016

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 31. august 2016.

Bestyrelsen besluttede at igangsætte et begrænset EU-udbud vedr. revisionsydelser og gav formandsskabet mandat til, i samråd med daglig ledelse, at tildele kontrakt.

Bestyrelsen tog orienteringen om Rigsrevisionens undersøgelse af store engangsvederlag til ansatte på universiteterne til efterretning. Bestyrelsen pointerede samtidig, at det var vigtigt at daglig ledelse havde kritisk fokus på området, og at hvert eneste udbetalte éngangsvederlag kunne dokumenteres og forklares.

Bestyrelsen tog aktivitetsrapporten til efterretning.

Side 1 / 4

Opsummering bestyrelsesseminar

Bestyrelsen afholdt sit årlige seminar d. 12. og 13. oktober 2016. Der udarbejdes ikke et egentligt referat fra seminaret, men beslutninger og evt. andre væsentlige pointer opsummeres nedenfor.

CBS' strategi

Efter direktionens præsentation af reaktioner fra interne fora, hvor strategiudkastet havde været drøftet, drøftede bestyrelsen det reviderede udkast til CBS' strategi. Bestyrelsen godkendte strategien som en overordnet ramme, der beskriver CBS' identitet, mission og vision, samt aktuelle initiativer og de basale organisatoriske ambitioner.

Bestyrelsens godkendelse af strategien var dog betinget af, at der blev foretaget en række justeringer af tekst og fremstilling. Bestyrelsen bad blandt andet om:

- at forskning blev fremhævet i CBS' mission
- at der blev tilføjet mere præcis status på tidligere "Transformational Initiatives"
- at "strategic overview" blev præsenteret mere pædagogisk
- at billedvalget også afspejlede den overordnede "Business in Society" fortælling
- at direktionen overvejede, om der var enkelte sætninger, der ikke ville kunne overleve en "banalitetstest"
- at direktionen overvejede, hvorvidt enkelte sætninger kunne misforstås ift. deres intention
- at direktionen overvejer at indskrive pædagogisk udvikling og innovation et passende sted i strategien
- at direktionen overvejer at tilføje "sustainability", i ordets bredeste forstand, i strategiens vision

Bestyrelsen lagde derudover vægt på, at ledelsen satte en klar retning for de handleplaner, der skal udfolde de nye "Transformational Initiatives", at handleplanerne blev udarbejdet i en hurtig proces, samt at handleplanerne blev udarbejdet på en måde, således at udviklingen i de nye initiativer kan følges. Handleplanerne præsenteres på bestyrelsens møde i marts 2017. Ved bestyrelsens møde i december 2016 giver direktionen en kort foreløbig status på arbejdet.

CBS' økonomi

Bestyrelsen godkendte Q2 budgetopfølgningen.

Årets resultat ser ud til at blive ca. 20 mio. bedre end budgetteret i primobudgettet. Resultatforbedringen skyldes primært en ekstraordinær og overraskende stor STÅ-produktion. Årsagen hertil er, at der er afsluttet langt flere kandidatafhandlinger i 2016 end forudsat. Fremdriftsreformen, ændret adfærd blandt de studerende og de fremdriftstiltag tiltag CBS har sat i værk, herunder for at forhindre at specialeprocessen bliver studieforlængende, vurderes at lægge til grund. Der er dog ikke tale om en strukturel/permanent forbedring af CBS' STÅ-indtægter, da STÅ-indtægterne vil falde tilbage til normalt leje efter at "puklen" af studerende,

17. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 4

der har haft meget lange studie- og specialeforløb er kommet igennem systemet.

Bestyrelsen drøftede også skitsesbudget for 2017 og budgetoverslag for 2018-2020. Bestyrelsen godkendte de generelle retningslinjer for de kommende budgetter, herunder at der budgetteres med 75 pct. opnåelse af fremdriftsbonus. Bestyrelsen bekræftede, at hvis der ved de kommende års budgetfremskrivninger for 2020 og frem stadig var udsigt til at egenkapitalen ville nå under det ønskede niveau på 180 mio. kr., måtte man skride til udgiftsreduktioner.

Campusudvikling

Rektor gennemgik beslutninger og initiativer vedr. campusudvikling siden bestyrelsen i 2011 besluttede at udvide CBS' campus for at imødekomme kapacitetsudfordringer og udpegede Solbjerg Campus som lokation for eventuelle nye permanente CBS bygninger.

Bestyrelsen udtrykte opbakning til de fortsatte bestræbelser for at få realiseret masterplanen for Solbjerg Campus og gav direktionen mandat til at forhandle køb af de grunde, der er nødvendige for at udvikle første del af Solbjerg Campus (der omfatter de vestlige bygninger ved fasanvej – Entreprenørskabshub og Entreprenørskabsskollegie).

HHK/CBS gennem 100 år

Professor Kurt Jacobsen gav en præsentation af CBS' udvikling og historie siden stiftelsen i 1917. Præsentationen var baseret på Kurt Jacobsen og adjunkt Anders Ravn Sørensens forskningsprojekt om CBS' historie. Forskningsprojektet skal munde ud i dels forskningsartikler og dels en bog om CBS' historie, der udgives i forbindelse med årsfesten 2017, d. 24. marts 2017.

CBS' BiS Platform concept evaluation

Direktionen fremlagde en opsummering af den nyligt gennemførte evaluering af det virkemiddel som CBS' Business in Society-strategi fra 2011 introducerede, med henblik på at skabe at skabe tværvidenskabelige forsknings-, uddannelses- og "outreach"-aktiviteter orienteret mod at adressere samfundets største udfordringer – de såkaldte Business in Society Platforms (BiS platforme). Direktionen ønskede bestyrelsens input til den fremtidige udvikling af dette virkemiddel.

Bestyrelsen støttede direktionens indstilling om at fortsætte virkemidlet. Bestyrelsen fandt samtidig, at evalueringen pegede på, at fremtidige BiS platforme skulle have et klarere defineret formål, et skarpere sæt af målbare målsætninger og en klar strategi for, hvad der skal ske når finansieringen fra CBS udløber.

Bestyrelsen fandt i øvrigt, at det måtte være op til daglig ledelse at vurdere, hvorledes sådanne initiativer skulle fungere, og hvordan deres gennemslagskraft skulle måles. Men bestyrelsen var meget nysgerrig efter at høre mere om resultaterne fra BiS Platformene – set fra deres eget perspektiv – og bad derfor daglig ledelse sørge for at de eksisterende BiS

17. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 4

Platforme inviteres til korte præsentationer ved kommende bestyrelsesmøder.

Dialog med Uddannelses- og forskningsminister Ulla Tørnæs

På baggrund af en invitation fra bestyrelsens formandskab deltog Uddannelses- og forskningsminister Ulla Tørnæs i en dialog med bestyrelsen om regeringens politiske retning for uddannelses- og forskningsområdet, og de politiske ønsker bestyrelsen skal orientere sig imod de kommende år. Bestyrelsen havde sidste år et lignende besøg af daværende minister Esben Lunde Larsen. Det er bestyrelsens forhåbning, at der kan skabes en tradition med en årlig dialog med den siddende repræsentant for CBS' "ejer" – regering og Folketing.

Dialogen foregik i et fortroligt rum og opsummeres ikke.

Kommende møder:

Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

Mandag d. 6. marts 2017 kl 13-17

Torsdag d. 8. juni 2017 kl 13-17

Tirsdag d. 12. september 2017 kl 13-17

Bestyrelsesseminar: TBA (oktober)

Torsdag d. 14. december 2017 kl 13-17

17. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 4

3. CBS STRATEGI - ORIENTERING

Status på strategien og handleplaner

CBS' strategi er nu blevet færdigskrevet med bestyrelsens kommentarer fra bestyrelsesseminaret d. 12.-13. oktober. Den endelige strategi er udsendt til bestyrelsen med bestyrelsesmaterialet. Strategien blev præsenteret for medarbejderne ved et town-hall møde d. 1. november.

Fokus er nu på udarbejdelse af handleplaner for de tre nye transformational initiatives. På bestyrelsesseminaret blev det aftalt at direktionen ved mødet d. 15. december giver en kort midtvejsstatus og på mødet d. 6. marts 2017 orienterer om de endelige handleplaner.

Direktionen vil under dette punkt give en kort mundtlig status på proces og det foreløbige arbejde med handleplanerne.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag.

3.1 CBS Strategy

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2016

4. CBS' UDDANNELSER – DRØFTELSE

Uddannelsesredegørelse 2016

Bestyrelsen præsenteres én gang årligt for en uddannelsesredegørelse.

Det blev i forbindelse med vedtagelsen af den nye vedtægt i 2012 besluttet, at bestyrelsen ikke skal godkende oprettelse og nedlæggelse af uddannelser, men derimod forholde sig til uddannelsesområdet på et mere overordnet strategisk niveau.

Årets uddannelsesredegørelse giver status på aktuelle fokusområder og udviklinger på uddannelsesområdet bredt set, dvs. både udefrakommende (politiske) påvirkninger og initiativer samt internt igangsatte initiativer. Tillige præsenteres en række nøgletal for uddannelsesområdet.

Det er ikke forventningen at bestyrelsen ønsker at kommentere/drøfte redegørelsen side for side, derfor vil uddannelsesdekanen indlede med et oplæg til drøftelse, der fokuserer på tre generelle områder som direktionen ønsker at drøfte med bestyrelsen:

- 1) Aktuelle udfordringer
- 2) Efter- og videreuddannelsesområdet (HD, Master og MBA)
- 3) Studieadministrative projekter

Der kan naturligvis stilles spørgsmål til alle perspektiver i uddannelsesredegørelsen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter uddannelsesområdet på CBS med udgangspunkt i dekanens oplæg til drøftelse, samt uddannelsesredegørelsen

Bilag.

4.1 Uddannelsesredegørelse 2016

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2016

UDDANNELSES- REDEGØRELSE 2016



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Deans Office, Education

Indholdsfortegnelse

Præambel	2
Introforløbene	3
Feedback.....	3
Fremdrift.....	3
Kontakttimer.....	5
Uddannelsesportefølje	5
Omorganisering af studieadministrationen	6
Kvalitetssikring.....	6
Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser.....	7
Lukning af Master in Public Administration (MPA)	7
Lukning af HA-linjen i entreprenørskab.....	7
Uddannelsessamarbejde	7
Digitalisering	8
E-læring.....	8
Pædagogisk udvikling	8
Kompetenceudvikling	8
MBA, master og HD	9
Fortsatte internationale ambitioner.....	9
Nøgletal	10

Præambel

2016 har båret præg flere uddannelsespolitiske dagsordener på CBS – interne såvel som eksterne. På nationalt plan er der blevet introduceret tiltag, som har betydning for alle videregående uddannelser i Danmark. Fremdriftsreformen er blevet ændret til det bedre, så universiteterne kan være lidt mere fleksible i forhold til de studerende, men den økonomiske model bagved er uændret, så der er stadig betydelige nedskæringer i udsigt, hvis ikke CBS lever op til kravene om at reducere gennemførelstiderne. En kommende ændring af uddannelsernes finansieringsgrundlag kan betyde et farvel til det nuværende tredelte taxametersystem, hvor bevillingerne afhænger af, hvor mange studerende der uddannes, og hvor de erhvervsøkonomiske uddannelser stort set kun udløser den laveste takst. Erstatningen tegner til at blive et mere "performance"-baseret system, hvor universiteterne blandt andet belønnes for lav dimittendledighed og regional indsats. Hvordan det ender, og hvilke konsekvenser det vil have for CBS, er endnu uvist.

CBS har også selv sat en del initiativer i værk. Bedre feedback til de studerende, flere kontakttimer pr underviser og en løbende tilpasning af uddannelsesporteføljen er bare nogle af temaer, som vil blive uddybet i nærværende redegørelse. Der er mange projekter i gang, hvilket afspejler den store bevågenhed uddannelsesområdet bredt set nyder godt af. Det giver dog også udfordringer. Eksempelvis har det været nødvendigt at nedsætte en styregruppe til at koordinere de forskellige uddannelsesadministrative projekter, så vi sikrer, at de igangværende processer understøttes og times så hensigtsmæssigt som muligt.

Der er også en række uddannelsesprojekter, som blev gennemført med succes i 2016. CBS fik sin længe ventede danske institutionsakkreditering i juni, og panelet fra den internationale kvalitetssikringsorganisation AACSB indstillede CBS til en ubetinget positiv genakkreditering i oktober. Antallet af specialestuderende har været rekordhøjt i 2016, og vejledning, bedømmelse samt administrativ understøttelse har udelukkende kunnet lade sig gøre efter en ekstraordinær indsats fra både undervisere og det administrative personale.

Afslutningsvist præsenteres en række nøgletal. Overordnet set er CBS-uddannelser kendetegnet ved målrettede og kvalificerede studerende, som kommer ind med nogle af de højeste karaktergennemsnit i landet. Der er også gode jobmuligheder for vores dimittender efterfølgende. Det viser sig ved, at de har lav dimittendledighed i sammenligning med gennemsnittet for danske universiteter. CBS-dimittenderne finder primært arbejde i det private erhvervsliv, hvilket er positivt, da det er her, de fleste akademikerjobs skabes fremover.

Der er dog indikationer af, at der godt kan gøres mere for at optimere de studerendes læringsudbytte i løbet af studietiden. Fx viser studenterevalueringerne af feedback, at der er rum for forbedring, ligesom noget kan tyde på, at antallet af timer, de studerende bruger på deres uddannelse, er lavere end det fuldtidsstudium, som er målsætningen. Der er således fortsat udfordringer at arbejde med i CBS' 100-års jubilæumsår; 2017.

Introforløbene

Igen i 2016 har der været betydeligt mediefokus på CBS-studerendes introforløb. I samarbejde med CBS Students er code of conduct for introforløb blevet revideret, hvilket skal forebygge alle former for diskriminerende eller grænseoverskridende handlinger. Baggrunden var eksempler på nye studerende, der har følt sig krænket og/eller presset til at deltage i lege og konkurrencer med seksuelle eller diskriminerende referencer.

En stor indsats har ført til væsentlige ændringer i intro 2016. I projektet "Ny start" har studienævnene i samarbejde med de studerende lavet intro, der har mere vægt på fagligt indhold og mindre på alkohol og fest. Et af redskaberne for at sikre, at CBS kan stå inde for introkurserne, har været en omhyggelig opfølgning på de evalueringer, de studerende har afleveret efter gennemførslen af intro. Mere end 2.000 evalueringer er afleveret og generelt er de nye studerende meget tilfredse med intro, som får 4,5 på en 5-point skala. I 20 tilfælde var der kritiske kommentarer, som skulle undersøges nærmere for at se, om der var brud på reglerne. I 3 af disse har CBS kritiseret, hvad der er foregået, men ingen er dog vurderet som alvorlige.

Selvom indholdet i intro er forbedret, så arbejder vi med en generel ungdomskultur, så indsatsen fortsætter de kommende år.

Feedback

Bedre feedback til de studerende har været et fokusområde på initiativ af de studerende i bestyrelsen. Det har resulteret i blandt andet indførelsen af office hours for alle fastansatte undervisere og en idéfolder om, hvordan underviserne fx kan give feedback til store hold og facilitere student til student-feedback. Feedback er også blevet indført som et selvstændigt tema i adjunktpædagogikum og på introduktionskurser for nye DVIP'ere, ligesom det er blevet en obligatorisk del af kursusevalueringerne fra efteråret 2016. Projektet har dog ikke haft umiddelbar effekt på årsevalueringen fra juni måned, hvor feedback fortsat scorer lavest af alle evalueringskategorier med en gennemsnitsværdi på 2,7 på en skala fra 1 til 5 – dvs. uændret i forhold til 2015-niveau.

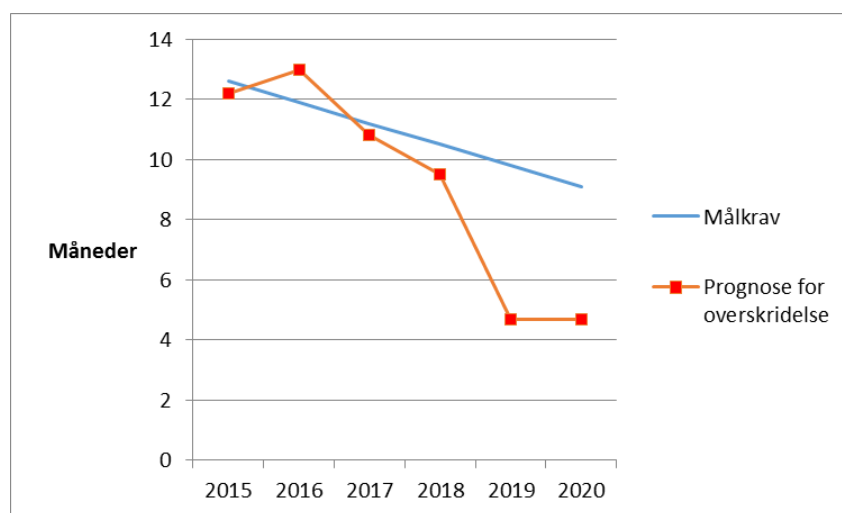
Ressourceknaphed er en af de primære udfordringer i forhold til at intensivere feedbackindsatsen yderligere, og emnet har været debatteret blandt andet i HSU og Akademisk Råd. En mulighed for yderligere udbredelse kan være bedre brug af digitale platforme til fx at facilitere gruppefeedback og give mere overordnet tilbagemeldinger til hele hold. Der kan også være behov for mere praktisk udveksling af gode eksempler blandt undervisere samt bedre muligheder for aktiverende undervisningsformer. Feedbackindsatsen fortsætter i 2017.

Fremdrift

Fremdriftsreformen er justeret, og indsatsen for at reducere de studerendes gennemførelstider er fortsat, så CBS på sigt kan opfylde kravene i studietidsmodellen. Ligeledes er de mange nye bekendtgørelsesændringer oversat til interne retningslinjer og implementeret fra studiestart i september 2016. Langt flere kandidatstuderende har afleveret deres specialer i forhold til foregående år. Hvor der i 2015 var 2.447 studerende, der afleverede speciale, var der pr 30. september 2016 registreret 4.274 studerende, der har afleveret, dvs. en forøgelse på ca. 75 %.

Forventningen er, at CBS ikke opnår sin fremdriftsbonus i år, da de mange forsinkede studerende, som har gennemført nu, trækker den gennemsnitlige studietid betydeligt op. 2016 har dog været et særtilfælde, fordi de nye regler har skubbet en stor mængde studerende igennem på en gang – også dem der har trukket tidligere studieforsinkelser med sig, hvilket ikke kommer til at ske i samme skala i de kommende år. Forventningen er at langt flere studerende vil færdiggøre deres uddannelse på normeret tid, og tallene for 2014-årgangen (dvs. optaget på kandidatuddannelsen i 2014) understøtter denne forventning. 34 % af disse studerende er dimitteret inden 1. juli 2016, hvilket er en markant stigning i forhold til tidligere. Denne gruppe udgjorde året før kun 15 %. De iværksatte fremdriftsinitiativer har således haft en effekt, der får flere til at fuldføre på normeret studietid. Dertil skal lægges, at resten for de flestes vedkommende ser ud til at have afleveret og forsvaret deres speciale i efteråret 2016.

Fremskrives den studenteradfærd, som studieåret 2015/2016 indikerer, fås følgende prognose for udviklingen i studietidsoverskridelse:



Ministeriets målkrav til max. overskridelse af studietid og CBS' prognose for total overskridelse af studietid (bachelor + kandidat)

Der er dog en række usikkerheder forbundet med denne prognose:

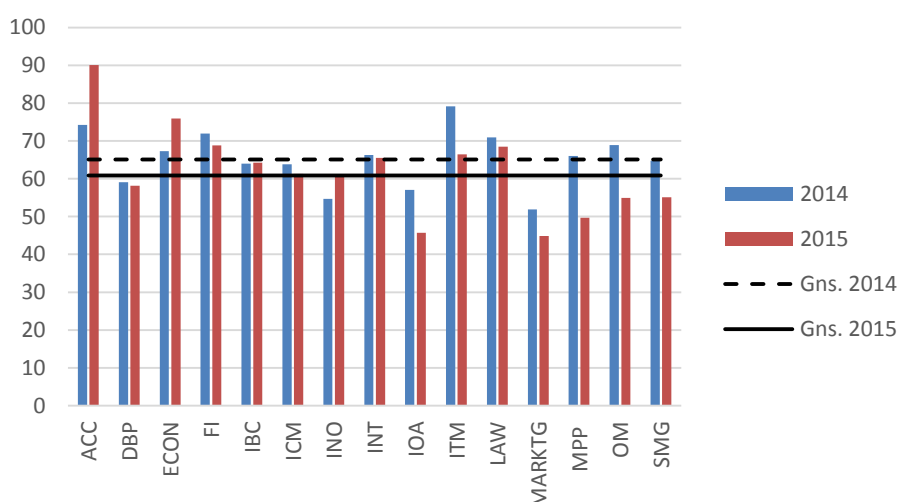
- Prognosen baserer sig på den observerede studenteradfærd fra kun en enkelt årgang, nemlig den første fremdriftsårgang fra 2014, som er dimitteret.
- Der er fra studieåret 2016/2017 løst op for bl.a. tilmeldingskravet til fag og prøver samt tvungen omprøve i umiddelbar forlængelse af ordinære eksamener på CBS.
- Der er usikkerhed omkring effekten af SU-begrænsningerne ift. studenteradfærd, som samtidig med forhøjelse af fribeløb giver vanskelige fremskrivningsbetingelser.

Kontakttimer

Bestyrelsen vedtog i marts 2016 en målsætning om, at det gennemsnitlige antal kontakttimer pr VIP-årsværk på sigt skal svare til 88 timer. Kontakttimer er her defineret som forelæsninger, øvelsestimer og ph.d.-forelæsninger. 88 timer er på baggrund af en forventning om, at hver VIP kan levere to kontakttimer pr uge i de 44 arbejdsuger i kalenderåret. Tallene for 2015 viser et gennemsnit på ca. 60 kontakttimer på tværs af CBS, så det er en ambitiøs målsætning. Det er vedtaget, at opfølgningen på denne målsætning skal ske på institutniveau, dvs. at hvert institut skal arbejde hen imod et gennemsnit på 88 kontakttimer.

Kontakttimeudvalget har udarbejdet en initiativliste over måder, hvorpå undervisernes tid kan blive frigjort til kontakttimer. DIR har iværksat en række ændringer på baggrund af indstillinger fra udvalget, eksempelvis er det blevet standard, at studerende skriver specialer sammen to og to eller tre og tre. Udover at dette frigiver VIP-tid fra vejledning, har det også været et argument, at studerende, der skriver sammen, generelt skriver bedre specialer og er bedre til at overholde afleveringsfristen. Normen for specialevejledning er samtidig blevet reduceret, så der fremover tildeles 16, 24 og 30 timer for henholdsvis 1, 2 og 3-personer specialer. Førstnævnte er på baggrund af dispensation. Bedømmelsesnormen er uændret og kommer oveni vejledningstimerne.

Det er desuden blevet fastsat, at alle faste VIP skal undervise minimum et kursus om året. Det er institutlederne, der skal følge op på implementeringen af dette krav i dialog med deres medarbejdere. Seneste status for udviklingen i kontakttimer pr institut er følgende (kontakttimer pr. VIP årsværk (professor, prof mso, lektor og adjunkt)):



Uddannelsesportefølje

Som et led i strategiprocessen har CBS' uddannelsesportefølje været debatteret på baggrund af oplæg fra en arbejdsgruppe om samme. Et af de store spørgsmål har været muligheden for at omorganisere kandidatuddannelserne, så det kunne blive tydeligere for de studerende, hvilke alternativer de har til deres retskravskandidatuddannelse. Det er dog ikke helt enkelt, og porteføljearbejdet fortsættes med udarbejdelse af handleplaner i 2017.

En særlig udfordring har været optaget til de 14 cand. merc.-linjer, som flere bacheloruddannelser har retskrav til. De studerende har nu mulighed for at prioritere mellem de forskellige linjer i forbindelse med

ansøgningen, men de har ingen garanti for at komme ind på deres ønskede prioriteter, hvilket i nogle tilfælde har ført til skuffede forventninger.

I forhold til bacheloruddannelserne har CBS skitseret et ændret indhold af BA i Europæisk Business og søgt om at få uddannelsen godkendt til at blive en erhvervsøkonomisk bacheloruddannelse (BSc). Også på BA Asian Studies Programme arbejdes der på en strukturel ændring i forlængelse af beslutningen om at lukke den japanske profilretning. Det har været overvejet at stille et generelt adgangskrav om Matematik på B-niveau for alle CBS-uddannelser med henblik på at sikre de studerende bedre muligheder for uddannelsesskift senere hen. Der er dog i 2016 vedtaget en gymnasireform, som medfører, at Matematik B fremover bliver obligatorisk på stort set alle studieretninger i det almene gymnasium.

Omorganisering af studieadministrationen

Studieadministrationen (STU) gennemgik i 2015 en større omorganisering med henblik på at effektivisere arbejdet og gøre arbejdsdelingen tydeligere for de interessenter, administrationen betjener (studerende, undervisere og studieledere). Omorganiseringen har været omfattende, og der er i 2016 arbejde videre med at få de nye procedurer helt på plads. Selvom det ikke har været problemfrit, er det tydeligt at de meget store opgaver, der har påhvilet STU, fx i form af fremdrift og stigende aktivitet, ikke kunne have været gennemført uden den nye og mere strømlinede organisation.

Der har i 2016 været arbejdet på et Student Service Project ud fra en ide om, at selvom standardisering og effektivisering er nødvendig og hensigtsmæssig, så er den primære opgave at betjene de studerende. Projektet har ført til en række konkrete forbedringer, fx vedrørende eksamensdatoer, hjælpemidler, tydelig kommunikation etc. Projektet har været gennemført med aktiv deltagelse af de studerende – og på deres initiativ er projektet omdøbt til Student Partnering Project for netop at understrege, at der er tale om en gensidig relation og ikke et kundeforhold. Projektet indgår som et af de primære uddannelsesadministrative projekter, der nu varetages af en fælles styregruppe.

Kvalitetssikring

CBS opnåede at få sin fulde institutionsakkreditering i juni 2016 efter at have haft en betinget godkendelse grundet den relativt store andel DVIP-undervisere og deres tilknytning til CBS' forskningsmiljøer. Institutionsakkrediteringen vil gælde i 6 år frem og medfører blandt andet, at der ikke skal foretages akkrediteringer på uddannelsesniveau længere.

Turnusevalueringerne, som er CBS' eget servicetjek af samtlige uddannelser med deltagelse af interne og eksterne eksperter, blev afsluttet med god respons fra studierne og de eksterne review'ere, som har været inddraget. Et kerneelement i disse er udarbejdelse og diskussion af datapakker indeholdende nøgletal for studierne gennemførelsestid, dimittendbeskæftigelse, evalueringer mv. En ny runde turnusevalueringer er påbegyndt i oktober 2016.

På det internationale plan har et panel nedsat af den business school-orienterede akkrediteringsorganisation AACSB været på et intenst 2-dages besøg i oktober 2016. Resultatet har været en ubetinget positiv indstilling fra panelet, men den endelige vurdering vil først blive foretaget i januar 2017.

Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser

Ny fleksibel master

Der arbejdes med etablering af en ny fleksibel masteruddannelse målrettet det private arbejdsmarked. Det vurderes, at der er et behov for efteruddannelse af personer i erhvervslivet, som allerede har en videregående uddannelse, men som af forskellige årsager har behov for faglig opdatering og kvalificering, fx til at være mellemledere.

CBS har ansøgt Uddannelses- og Forskningsministeriet om prækvalifikation af en sådan fleksibel masteruddannelse i oktober 2016. På baggrund af erfaringer fra HD og MPG'en ses det som et væsentligt element, at uddannelsen er fleksibel i form af en modulopbygning, som gør det muligt at tage uddannelsen i etaper. Dermed kan uddannelsen lettere indpasses med et sideløbende arbejds- og familieliv. Der forventes svar fra ministeriet i starten af 2017, og uddannelsen forventes at starte primo 2018.

Lukning af Master in Public Administration (MPA)

MPA var i mange år CBS' flagskip inden for offentlig lederuddannelse. Men siden oprettelsen af Master i Public Governance (MPG), som skete efter beslutning i trepartsdrøftelserne og med en massiv startbevilling, har det været svært at finde en placering i markedet for MPA. Den mest tydelige forskel i forhold til MPG er, at MPG er fleksibel, mens man på MPA følger det samme hold hele vejen igennem. Det er nu besluttet at nedlægge MPA, og tilbyde en kohortemodell på MPG-studiet, for de der ønsker det.

Lukning af HA-linjen i entreprenørskab

HA-linjen i entreprenørskab skal erstattes af en minor, dvs. en valgfagspakke på 30 ECTS, i entreprenørskab på tværs af alle bachelorstudier. En minor er placeret på 5. semester og er en mere fleksibel model, der kan vælges på tværs af studierne samt af internationale udvekslingsstuderende. Det vurderes at være mere perspektivrigt og i øvrigt også mindre administrativt kompliceret end den hidtidige linjemodel.

Uddannelsessamarbejde

I 2016 er der indgået to uddannelsessamarbejder med Københavns Universitet (KU). Der udbydes en kandidatuddannelse i International Markedskommunikation med sprogene tysk/fransk/spansk. Den foregår i KU-regi, men CBS leverer en væsentlig del af undervisningen. Uddannelsen har oplevet en tilfredsstillende søgning i første optag.

I samarbejde med det sundhedsvidenskabelige fakultet på KU udbyder CBS en kandidatuddannelse i Health Innovation Management. Uddannelsen er udviklet i tæt samarbejde med industrien og har ved sit første optag fået god søgning; ikke mindst fra internationale studerende.

HA i International Shipping and Trade har etableret et "globe"-lignende forløb, hvor studerende fra CBS, Texas og Singapore sammen opholder sig et semester hvert sted. Uddannelsen har (som den eneste) fået en tilladelse til forsøgsvis at give de studerende et udvidet retskrav, dvs. sikkerhed for at de kan vende tilbage til en kandidatuddannelse inden for 3 år. Normalt har man kun retskrav til en kandidatuddannelse, hvis man fortsætter direkte efter sin bachelorgrad, hvilket er medvirkende at få tør søge job, når de ikke er sikre på at kunne komme tilbage til en kandidat. Det er ærgerligt, da erhvervserfaring kan være med til at kvalificere valg af studium eller linje, ligesom det kan berige læringsudbyttet af en kandidatuddannelse. Udvidelsen gælder foreløbig for bachelorer der færdiggør deres HA i International Shipping and Trade i 2017 og 2018.

Digitalisering

Uddannelsesområdet har på flere områder gennemgået en markant digitaliseringsproces. Eksempelvis er de skriftlige eksaminer fra sommeren 2016 håndteret og afleveret i Digital Exam, som er et nyt system udviklet i samarbejde med fem andre universiteter. CBS har også fået et nyt studenterintranet, my.cbs.dk, som er en mere brugervenlig og målrettet, fælles platform.

Der er dog stadig rum for mere digitalisering. Eksempelvis har der været en del medieopmærksomhed i sommeren 2016 omkring, at CBS, som det eneste universitet i Danmark, fortsat sender optagelsesbreve ud i papirformat. Dette vil blive ændret i 2017. Også anvendelsen af det fælles studeadministrative system STADS giver udfordringer og udsigterne til effektiviseringsgevinster lader vente på sig.

E-læring

Online og blended undervisning er et strategisk indsatsområde på CBS og dermed stadig i fokus. Antallet af kurser, der udbydes i enten et fuldt online eller et blended format er støt stigende og opfylder til fulde målene i udviklingskontrakten med ministeriet. Formålet med at tilbyde online og blended learning er primært at skabe nye muligheder for læring, herunder varierede undervisningsformer og fleksibilitet, men der er også effektiviserings- og fremdriftsgevinster at hente.

Pædagogisk udvikling

Udover arbejdet med online og blended learning samt feedback, som er beskrevet særskilt, har Teaching & Learning drevet flere pædagogiske projekter herunder,

- Fokus på 1.-årsundervisning, hvor projektets formål har været at uddanne undervisere, som underviser på første år til bedre at kunne modtage de nye studerende og hjælpe dem med at komme godt i gang på deres studie.
- Indretning af læringsrum med fokus på aktiv deltagelse og interaktion.
- Kurser i specialevejledning for DVIP.
- Peer feedback mellem undervisere, hvor der kører et pilotprojekt på ny platform.

Kompetenceudvikling

Lektor på Marketing Thyra Uth Thomsen er fra 1. januar 2016 tiltrådt som ny studieleder på adjunktuddannelsen, APP, og uddannelsen er i 2016 blevet revideret, blandt andet med ændret kursusindhold og nye undervisere.

Der har i 2016 (pr. 01.10.2016) været 212 medarbejdere på åbne pædagogiske kurser. Fordelingen af deltagerne på ansættelseskategorier viser, at hovedparten af deltagerne er DVIP'ere og relativt få er lektorer og professorer:

Instructors	DVIP	Ph.d.	Post doc.	Assistant professors	Associate professors	Professors (incl. MSO)
4 %	62 %	6 %	5 %	15 %	5 %	2 %

Udover de åbne pædagogiske kurser har der været et mindre antal kurser, som er blevet udbudt for en specifik gruppe undervisere, eksempelvis HD-undervisere i forbindelse med udvikling af blended learning på HD samt en række workshops og inspirationsseminarer afholdt for institutter, studier samt grupper af undervisere med bestemte interesser.

MBA, master og HD

CBS' Executive MBA er rykket 12 pladser frem på Financial Times' ranking og ligger nu som nr. 50 i verden. Programmet er dermed det bedst placerede i Norden. Full-time MBA'en kom for nylig med på The Economists top-100 over internationale MBA-programmer og ligger desuden som nr. 28 på Bloomberg BusinessWeeks globale MBA-ranking. Derudover indtager programmet en 4. plads i Corporate Knights' Better World MBA Ranking, som fokuserer på sustainability.

På masterområdet er der stor efterspørgsel på fleksible forløb, hvor de studerende i høj grad selv kan tilrettelægge deres uddannelser. Master i Public Governance (MPG) har et stabilt optag på ca. 200 studerende om året, og Master i Skat har oplevet en betydelig stigning i enkeltfag.

I september startede de første 24 studerende på den nye HD in Innovation Management, som er den seneste tilføjelse i den brede HD-portefølje, som CBS udbyder. Uddannelsen udbydes som den første HD-uddannelse på engelsk. Også inden for HD-uddannelserne er der stor efterspørgsel på mere fleksible forløb, hvilket bl.a. viser sig ved en stigning på 90 % i salget af enkeltkurser. Der er også stor efterspørgsel på online og blended undervisning, som kan være lettere at indpasse for studerende med fuldtidsarbejde.

Disse positive og tiltrængte nyskabelser på HD ændrer dog ikke ved, at markedet for HD i sin nuværende form er trængt. CBS' markedsandel er godt nok stigende, men selve optaget er faldende, hvilket formodentlig skyldes, at målgruppen efterspørger og benytter andre former for videreuddannelse. Der er nu indledt drøftelser med ministeriet og de andre universiteter, som udbyder HD, om at styrke HD-uddannelsen bl.a. ved at give den en klarere placering som en forskningsbaseret uddannelse på bachelorniveau (i dag er HD 1.del formelt uden niveau og tæller ikke som en selvstændig del). Desuden er der et klart ønske om at gøre uddannelsen mere fleksibel.

Fortsatte internationale ambitioner

CBS har i årtier været frontløber med hensyn til uddannelsernes internationalisering, både hvad angår indhold, sprog, optag af udenlandske studerende og muligheder for udveksling. CBS har også i forbindelse med fremdriftsreformen fastholdt, at internationalisering er vigtig, uanset hvad det betyder for fremdrift. I forlængelse af strategidebatten er det imidlertid væsentligt fortsat at udvikle vores internationale profil.

Eksempelvis er antallet af CBS-studerende på udveksling stagneret, og de andre universiteter satser i stigende grad også på internationalisering. Der arbejdes derfor på et løft både kvantitativt af de veje, vi kender, og med nye modeller fx integreret i uddannelsen, som vi har set det på HA i International Shipping and Trade og Globe.

Nøgletal

Ansøgere og optagne

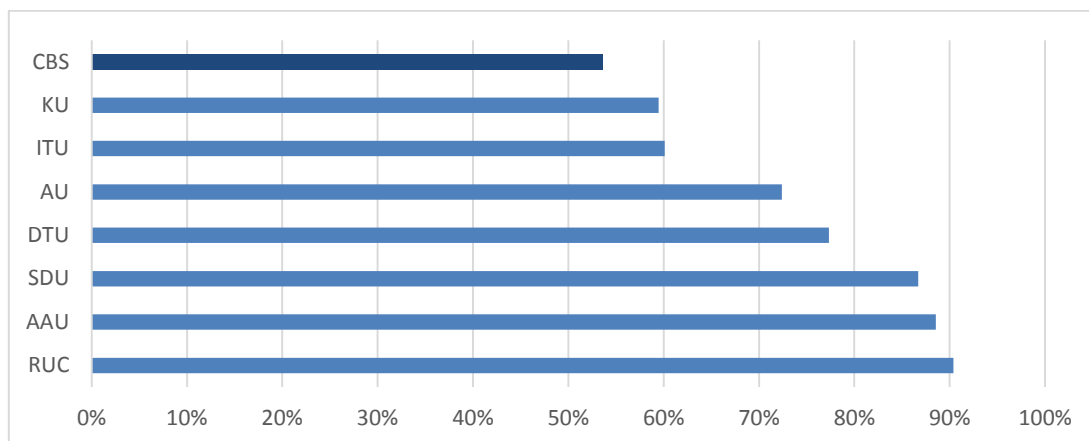
Antallet af ansøgere til CBS stiger kun lidt. Til gengæld er ansøgerne mere realistiske, og de søger ikke længere til CBS, hvis ikke man har et godt resultat fra studentereksamen. Derfor fortsætter kvaliteten af de optagne studerende at stige. Der er mange optagne, der har uddannelsen som 1. prioritet, hvilket også hænger sammen med det høje snit. Ansøgerne har ofte flere CBS-uddannelser, som deres højeste prioriteter. CBS har flest 1. prioritetsansøgere i forhold til antallet af studiepladser af alle de danske universiteter. Antallet af bachelorstudiepladser er ikke steget de seneste år, så det har sammen med stigende interesse betydet stigende adgangskvotienter. Også den store brede uddannelse HA Almen, kræver nu et gennemsnit pænt over 9.

1. prioritetsansøgninger og optag på bacheloruddannelserne, 2016

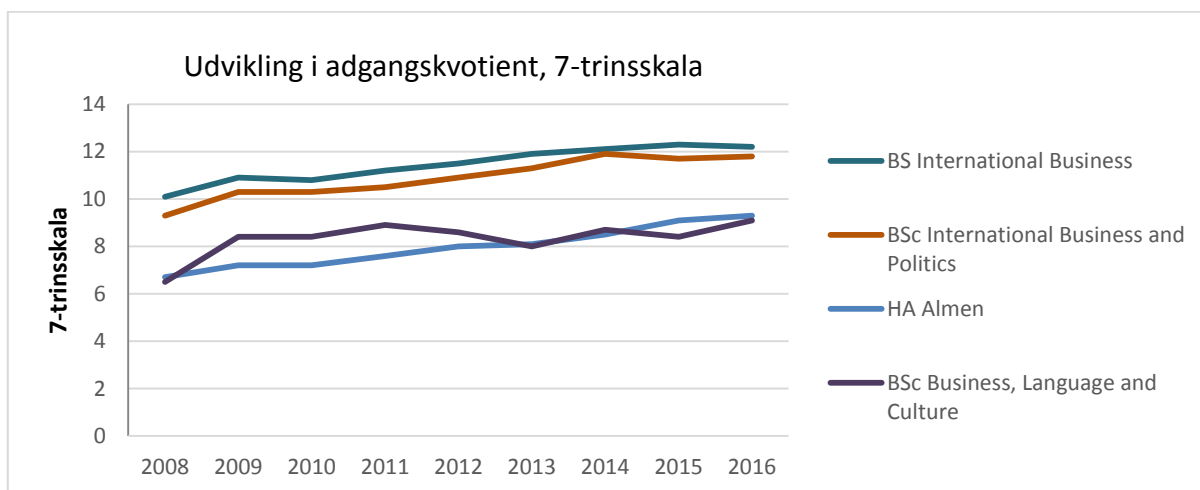
	1. prioritetsansøgere	Optag	Optag/1. prioritetsansøgninger
HA Almen	1008	630	63%
HA (it.)	133	100	75%
HA (jur.)	272	200	74%
HA (mat.)	95	95	100%
HA (fil.)	64	70	109%
HA (kom.)	237	150	63%
HA (psyk.)	299	150	50%
HA (projektledelse)	358	85	24%
BA Europæisk Business	120	100	83%
BSc Business, Language and Culture	262	155	59%
BSc International Business	795	175	22%
BSc International Business and Politics	321	137	43%
BSc Business Administration and Sociology	161	66	41%
BSc Business Administration and Service Management	246	195	79%
BSc Asian Studies Programme, Chinese/English	84	69	82%
BA Engelsk og organisationskommunikation	141	110	78%
BA Interkulturel Markedskommunikation	290	140	48%
BA Information Management	95	58	61%
BSc International Shipping and Trade	124	52	42%
Total	5105	2737	54%

Kilde: Den Koordinerede Tilmelding, Uddannelses- og Forskningsministeriet

Andel af 1. prioritetsansøgninger, der blev optaget i 2016

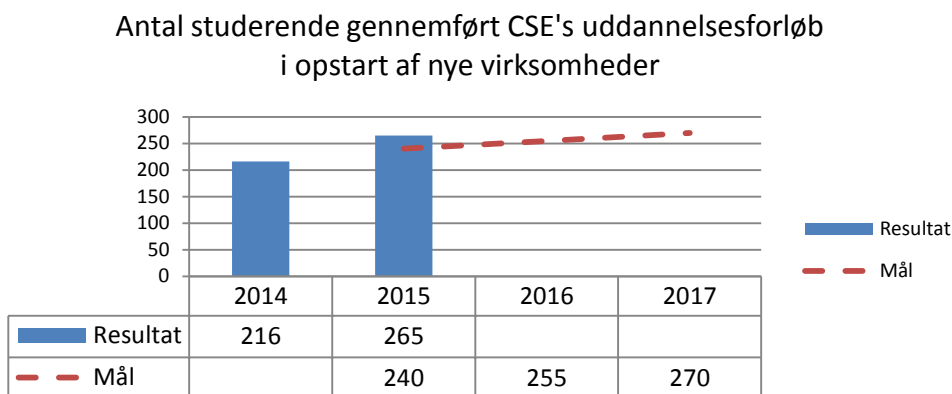


Udvikling i adgangskvotient, udvalgte CBS-uddannelser



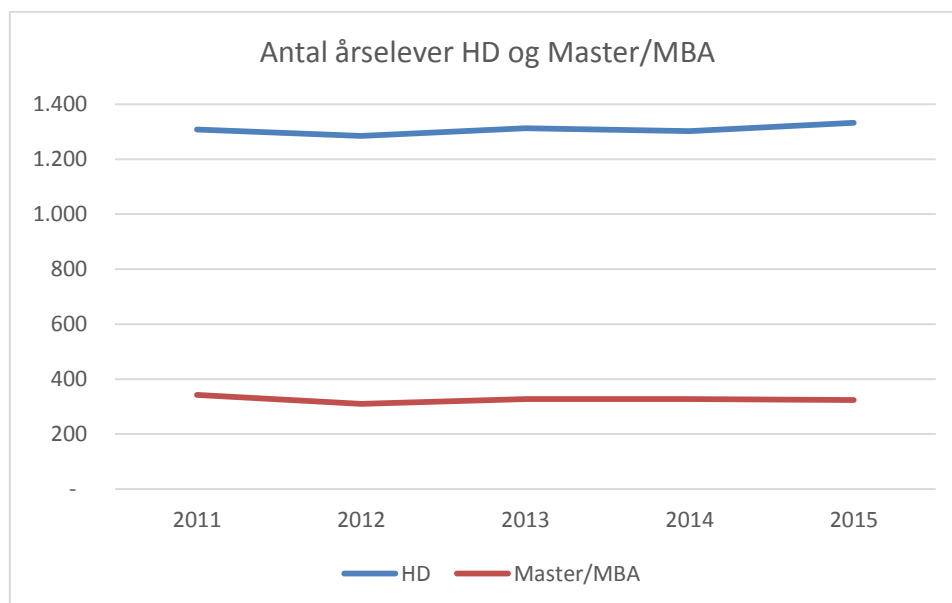
Entrepreneurship

Der er stadig mange CBS-studerende, der drømmer om at starte egen virksomhed – eller sammen med andre studerende fra fx CBS eller DTU. Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) oplever derfor stødt stigende interesse for deres programmer:



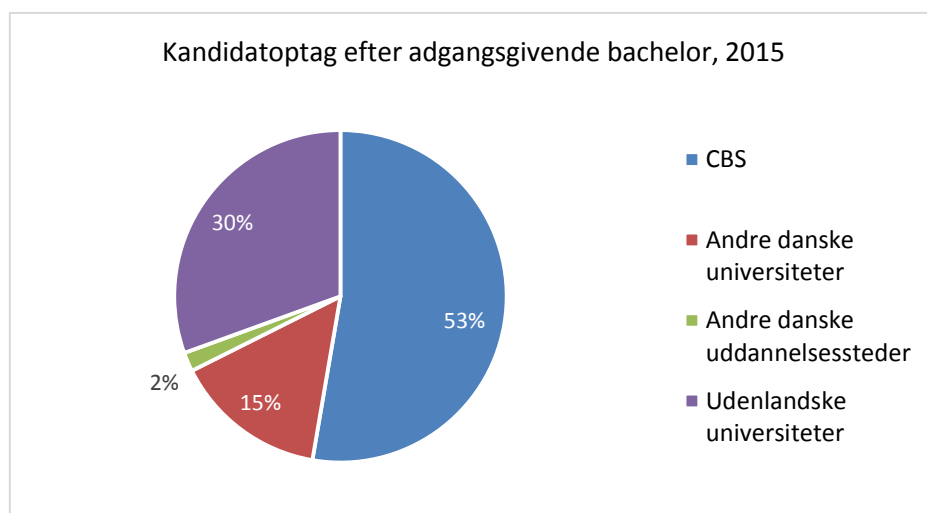
HD, master og MBA

Som beskrevet er videreuddannelsesmarkedet delvist under pres, men CBS har dog en stigende markedsandel. Dette skyldes en målrettet ledelsesindsats med både nye produkter, produktudvikling og markedsføring. I udviklingskontrakten mellem CBS og Uddannelses- og Forskningsministeriet, er målsætningen at fastholde niveauet i antal årselever fra 2014, hvilket ser ud til at blive indfriet. Det stabile niveau i antallet af årselever skyldes, at der her medregnes studerende på HD's enkeltkurser. Disse har været stigende, mens optaget på hele HD-uddannelsesforløb har været faldende.



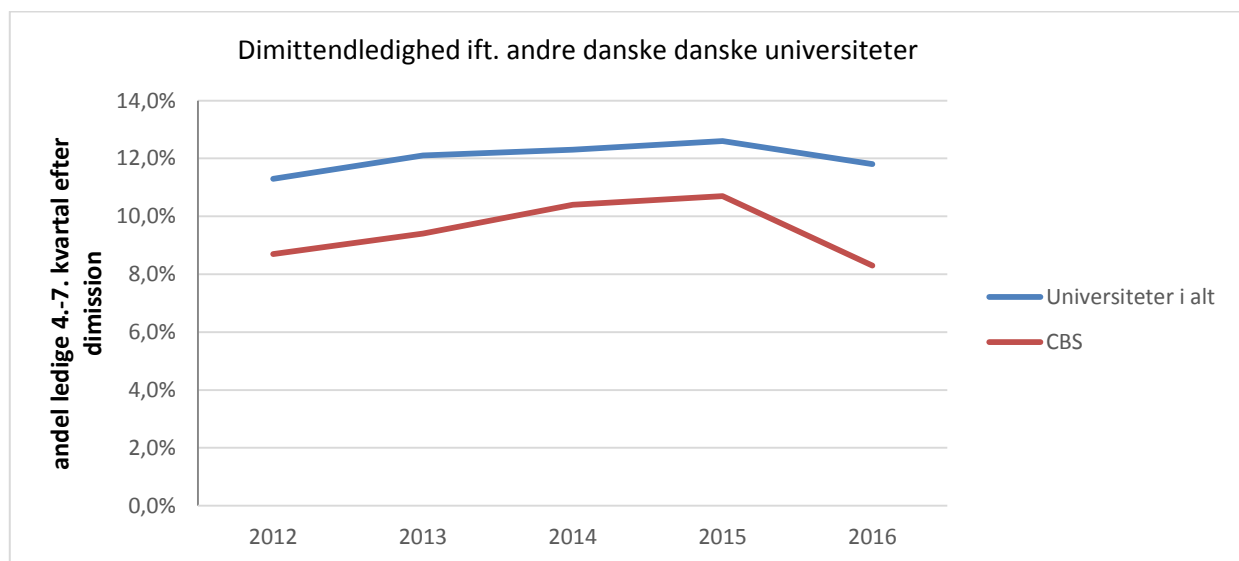
Kandidatoptag

Kandidatoptaget er steget en smule de senere år, men CBS oplever en fortsat stor interesse både fra Danmark og udlandet. Kravene er stigende, og det presser især ansøgere fra de andre danske universiteter ud. Bortset fra retskravsbachelorer fra CBS, som vi skal sikre en plads, så skal vi behandle alle ansøgere efter samme kriterier. Det gør vi, men vi er meget opmærksomme på, at de forudsætninger især de udenlandske ansøgere har, er gode nok.



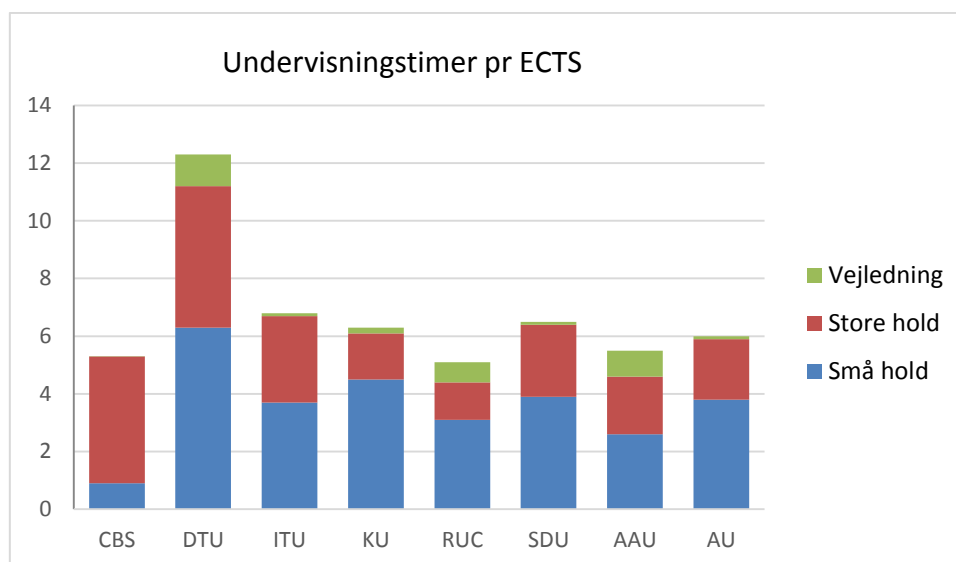
Dimittendledighed

Det er afgørende for CBS at uddanne til beskæftigelse. Vores kandidater har også mærket finanskrisen, men det tyder på, at der er bedring på vej. Under alle omstændigheder går der dog typisk et stykke tid, inden dimittenderne finder deres plads på arbejdsmarkedet. For mange handler det fx om at få realistiske forventninger til, hvilket job man kan få. Det er ikke kun de store multinationale virksomheder og konsulenthuse, der har gode jobmuligheder for CBS dimittender, og der kan i mange tilfælde vindes ved at søge lidt bredere fx til små og mellemstore virksomheder.



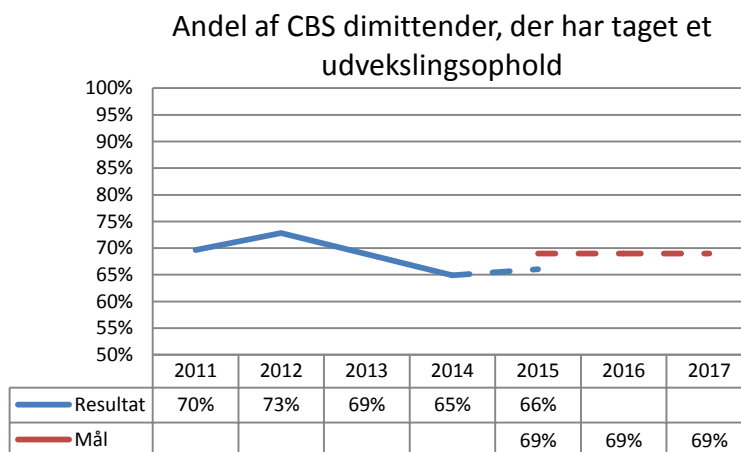
Undervisningstimer

Antallet af undervisningstimer på CBS ligger nogenlunde på niveau med de øvrige universiteter, og vi ligger pænt over vores eget mål om, at man normalt (hvis ikke man har andre aktiviteter) skal have minimum 12 undervisningstimer pr uge. I gennemsnit er CBS' bevillinger pr studerende væsentligt lavere end alle andre universiteters, så det pæne timetalsniveau kan kun lade sig gøre ved at en betydelig del af undervisningen foregår på store hold. Opgørelsen viser sammenligning med de andre danske universiteter på tværs af hovedområder, dvs. også de tekniske og naturfaglige, som får den højeste takst.



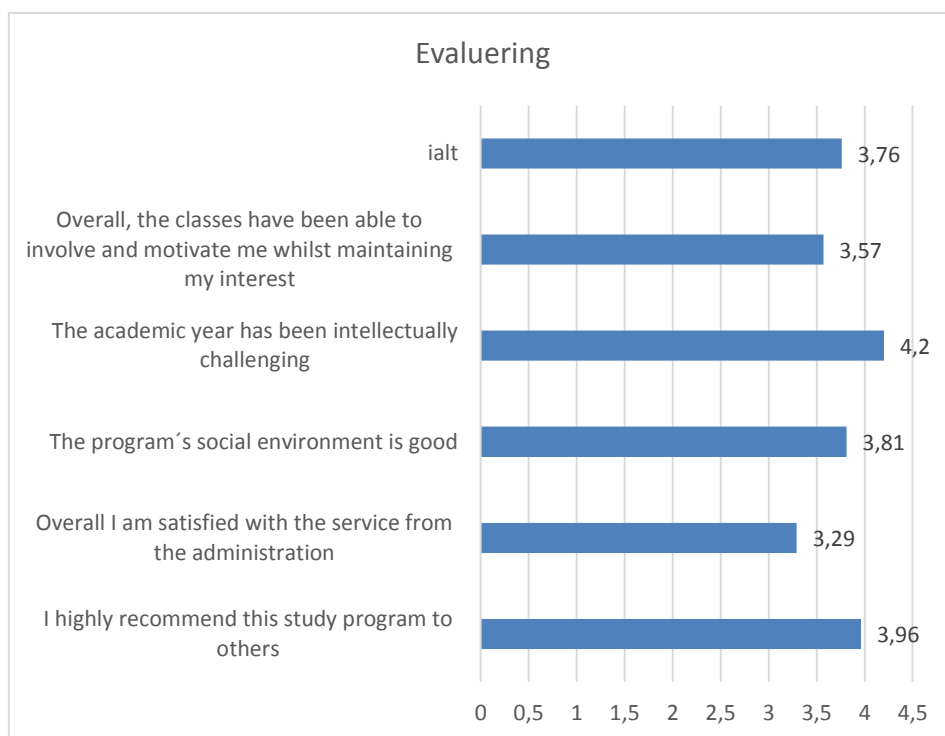
Internationalisering

Som nævnt tidligere er antallet af CBS-studerende på udveksling stagneret. Fremdriftsreformen har formodentlig en del af skylden, men også øget fokus på internships og betydningen af studierelevant arbejde kan betyde at lidt færre kommer afsted. Vi skal være bedre til at få ikke mindst de danske studerende ud på udveksling, men der er en række udfordringer i forhold til at intensivere udvekslingsindsatsen yderligere. Blandt andet sætter de begrænsede muligheder for housing i København en grænse for vækst, men der arbejdes med forskellige løsningsmodeller.



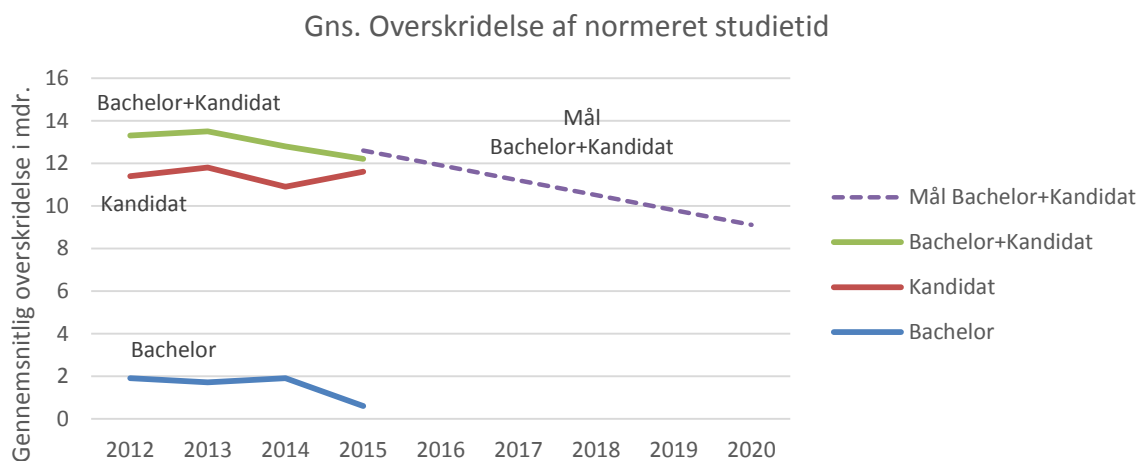
Evalueringsresultater

Evalueringsresultater er primært et værktøj for studieledelserne i den løbende forbedring af kvaliteten. Når man ser på de overordnede resultater, er der generel en rimelig tilfredshed, og heldigvis især tilfredshed med det faglige udbytte. Men resultatet er omvendt ikke så positivt, at CBS bare kan læne sig tilbage. Student Partnering projektet, som nævnt overfor, skal blandt andet søge at forbedre oplevelsen af administrationen.



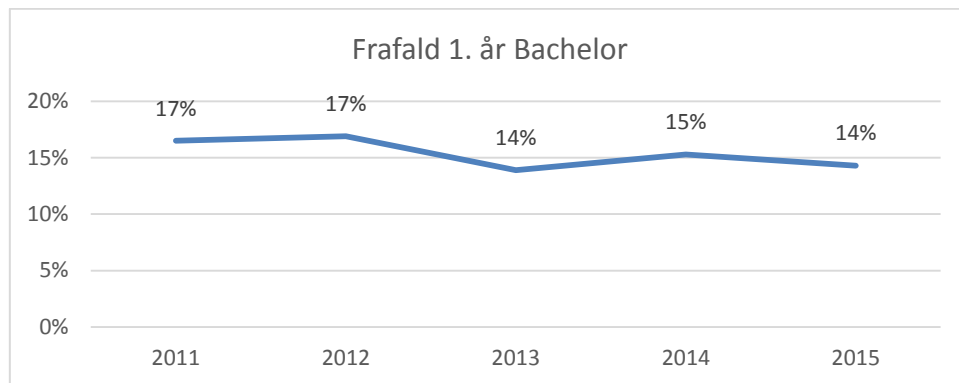
Studietid

Som nævnt har en meget stor del af de forsinkede studerende nu afsluttet deres kandidatuddannelse, og der forventes derfor en væsentlig forbedret studietid de kommende år.



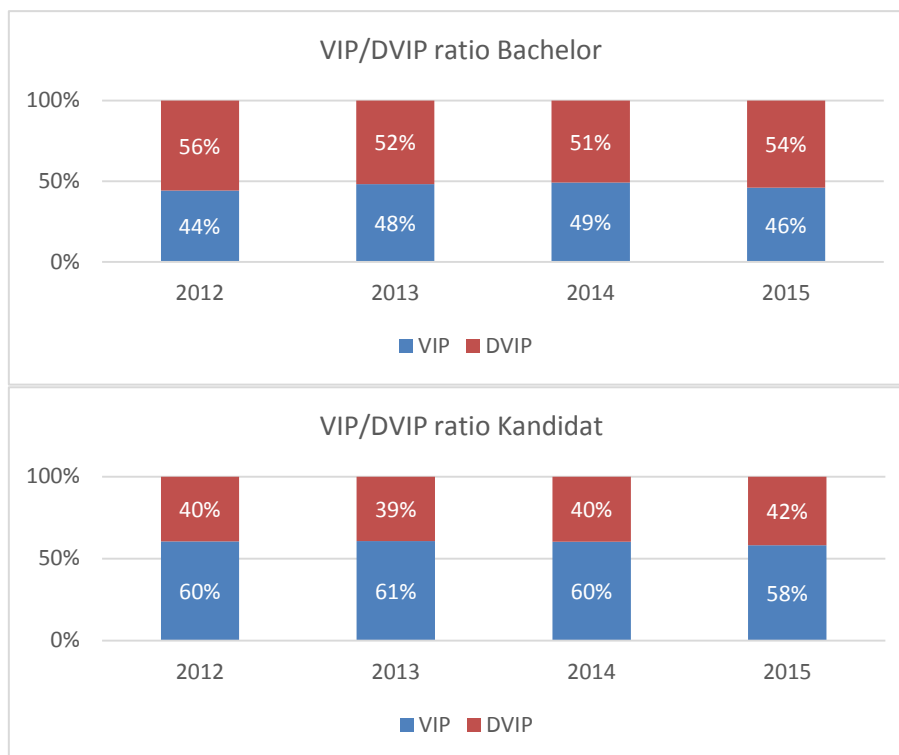
Frafald

Frafaldet på første år er blevet reduceret væsentligt de senere år. For et par år siden startede CBS det virtuelle vejledningsunivers "studieliv" som en student-til-student information om CBS og de enkelte uddannelser. Her kan de unge enten via små videoklip eller ved at sende en mail få information fra andre studerende om den uddannelse, de overvejer at søge ind på. Idéen er at frafaldet kan reduceres, når man har et realistisk billede af, hvad man søger og går ind til. Formodentlig har det dog også en væsentlig betydning, at der ikke længere er uddannelser, hvor man kommer ind med middellav karakter.



VIP/DVIP ratio

CBS har mange DVIP i forhold til VIP, her omregnet til fuldtidsårsværk. DVIP er en god mulighed for at få input fra erhvervslivet, hvilket vi er glade for, men der er også en økonomisk årsag, fordi CBS ikke har forskningsmidler til at ansætte flere faste VIP. I 2015 er andelen af VIP faldet, helt som planlagt, dels på grund af nedskæringer, og dels fordi CBS ikke længere kan trække på egenkapitalen i samme omfang. Ministeriet er orienteret og har via udviklingskontrakten accepteret det, men det er stadig CBS' udtrykte ønske, at det ikke var således.



5. DET POLITISKE LANDSSKAB – ORIENTERING

Status på ny regering, ny minister og igangværende reformer
Med dannelsen af Regeringen Lars Løkke Rasmussen III fik universiteternes område ny minister. Søren Pind (V) er ny minister for området. Søren Pind er den 6. minister for området siden 2010/2011.

Regeringsdannelsen førte ikke til resortomlægninger på Uddannelses- og forskningsministeriets område.

Regeringsdannelsen førte heller ikke meget nyt i regeringsgrundlaget i forhold til den foregående regerings planer, det er mestendels en videreførelse af de initiativer, der er i gang og de pejlemærker mm, der var oplistet i V-regeringens 2025 plan.

Dog kan regeringsgrundlaget tolkes derhen, at styringseftersynet officielt er reduceret til en ny udpegningsprocedure for bestyrelserne, og at ”samfundsansvar” skrives ind i universitetsloven.

Udvalgte dele af regeringsgrundlaget vedlægges til bestyrelsens orientering.

Formand og rektor vil supplere det skriftlige materiale med deres betragtninger om det politiske landskab.

- Det indstilles:
- at bestyrelsen tager orientering om det politiske landskab til efterretning

Bilag.
5.1 Udvalgte dele af Regeringsgrundlag

Udvalgte dele af Regeringsgrundlag

FOR ET FRIERE, RIGERE OG MERE TRYGT DANMARK

• Vi vil fremme nytænkning i vækst og arbejdspladser

Vi vil frisætte nye idéer, som kan føre til banebrydende opfindelser til gavn for os alle. Vi skal have virksomheder, der investerer i forskning og innovation, og som er i front med digitalisering og automatisering. Det kræver investeringer og kvalificerede medarbejdere. Danmark skal bevare en førerposition i en verden, som bliver stadig mindre.

Kapitel 2 En stærk økonomi

Regeringen ønsker, at de samlede offentlige udgifter skal udgøre en mindre andel af samfundsøkonomien. Samtidig skal en større andel af de samlede offentlige udgifter gå til offentlige forbrugsudgifter og til offentlige investeringer, der øger grundlaget for vækst. Derfor vil vi eksempelvis omlægge SU'en og overføre penge til udgifter, der styrker danskernes kompetencer og dermed også grundlaget for økonomisk vækst.

I foråret 2017 vil regeringen med afsæt i den netop indgåede finanslovsaftale for 2017 og de reviderede konjunkturudsigter fremlægge en opdateret plan for de finanspolitiske rammer frem mod 2025 med udgangspunkt i:

- Et mål om at føre en politik, der øger beskæftigelsen med 55.000-60.000 personer og løfter velstanden med 80 mia. kr.
- Et mål om en årlig basis realvækst i det offentlige forbrug på i udgangspunkt 0,3 pct. om året inden for rammen af et faldende udgiftstryk. Hertil kommer udgifter muliggjort af reformer, f.eks. SU, samt øgede investeringer i danskernes sikkerhed.
- Et mål om nye offentlige investeringer i infrastruktur, som øger grundlaget for vækst.

Regeringen vil fremlægge udspil til forhandling med Folketingets partier om blandt andet boligbeskatning, JobReform, pensioner, vækst, uddannelse og SU, udlændinge og puljer til kompetence, velfærd og sikkerhed.

Kapitel 3 Godt rustet til fremtidens arbejdsmarked

Partnerskab om fremtidens arbejdsmarked ("Disruptionrådet")

Regeringen vil oprette et partnerskab, hvor arbejdsmarkedets parter, virksomheder, eksperter og relevante ministre skal drøfte og analysere fremtidens arbejdsmarked. Partnerskabet skal drøfte, hvordan vi sammen skal sikre et stærkt Danmark, hvor vi får grebet mulighederne i den teknologiske udvikling bedst muligt, og hvor alle kommer med i udviklingen og får del i den velstandsudvikling, som globalisering og ny teknologigiver os mulighed for. Partnerskabet skal samtidig drøfte, hvordan vi kan fastholde og udbygge et arbejdsmarked, som både er kendetegnet ved dynamik og ordentlige forhold, og hvor der ikke sker social dumping.

Det nye partnerskab skal i sit arbejde inddrage resultaterne af det arbejde, som finder sted i andre fora som f.eks. trepartsdrøftelserne om voksen- og efteruddannelse, Digitalt Vækstpanel og det nye Iværksætterpanel, såvel som viden fra arbejdsmarkedets interessenter og den relevante forskning.

Kapitel 6 Iværksættere ny teknologi forskning og innovation

Der er masser af idéer og virkelyst i Danmark. Den energi vil vi frigøre. Vi vil gøre det nemmere og mere attraktivt at afprøve sine nye idéer.

Vi skal derfor have en stærkere iværksætterkultur, så vi får flere nye virksomheder, som vokser sig store.

Vi skal skabe rammer, så danske virksomheder kan udnytte mulighederne ved blandt andet digitalisering, robotter og kunstig intelligens.

Vi skal fremme innovation med stærke forskningsmiljøer, der giver ny indsigt og bidrager til at løse store samfundsudfordringer.

Iværksætterpanel

Vi har brug for iværksættere og deres nye idéer. Moderne succesfuldt iværksætteri, som kan skabe rygraden i fremtidens erhvervsliv, handler blandt andet om at kunne skalere gode idéer og brede dem ud på markedet. De kan blive fremtidens danske succeser, som skaber job og indtægter til samfundets husholdning.

At starte virksomhed kræver ikke blot en god idé, men også virkelyst, mod og hårdt arbejde. Ofte slår forsøget fejl – nogle gange mere end én gang.

Regeringen vil nedsætte et iværksætterpanel. Det skal komme med forslag til, hvordan vi kan gøre det lettere og mere attraktivt for iværksættere at starte ny virksomhed, og hvordan flere nye virksomheder kan tage de næste skridt og vokse sig store. Panelet skal blandt andet inddrage de gode svenske erfaringer med at skabe nye vækstvirksomheder. Regeringen ønsker at fremme vilkårene for iværksætteri og dermed styrke iværksætterkulturen i Danmark.

Iværksætterpanelet sammensættes af iværksættere, som har startet egen virksomhed, eksperter og repræsentanter fra erhvervslivet. Panelet skal løbende komme med anbefalinger til regeringen.

Digital vækst – udnyttelse af mulighederne i ny teknologi

Den teknologiske udvikling går hurtigere end nogensinde før. Digitalisering, robotter, kunstig intelligens mv. forandrer hele brancher. Disruption får nogle brancher til at forsvinde, mens nye blomstrer op. I de kommende år vil digitaliseringen kunne skabe bedre sundhed for den enkelte og f.eks. forebygge ulykker på vejene.

Danmark har historisk haft fordel af teknologiske nybrud. Det kan vi få igen, hvis vi som samfund griber ud efter de nye muligheder. Derfor vil ny teknologi, og de forandringer den bærer med sig, være et gennemgående tema i regeringens arbejde.

Det gælder ikke mindst de kommende drøftelser i Partnerskab om fremtidens arbejdsmarked samt Iværksætterpanelet.

Digitalt Vækstpanel (tidligere Produktionspanel 4.0) er ved at belyse blandt andet muligheder for et generelt digitalt løft af virksomhederne (særligt de små og mellemstore), erhvervslivets behov for digitale kompetencer og det offentliges rolle for at understøtte digitale forretningsmodeller. Panelet afleverer senest april 2017 sin rapport til regeringen. Regeringen vil sætte ambitiøse mål for, hvordan vi fører Danmark igennem en digital omstilling, så vi på den ene side udnytter potentialet til gavn for virksomhederne og borgerne og samtidig får alle borgere med og sikrer en tryk og sikker omstilling.

Regeringen vil udarbejde en samlet strategi for Danmarks digitale vækst, der skal bringe Danmark i front, når det kommer til at udnytte de teknologiske muligheder. Strategien skal understøtte digitale vækstvirksomheder og dansk erhvervslivs digitale omstilling gennem fremtidssikret uddannelse, gode vilkår for investeringer og digital tillid samt en fokuseret erhvervsfremmeindsats.

Forsøgsområder

Regeringen vil på udvalgte områder tillade afprøvning af ny teknologi mv. i et begrænset geografisk område, når anvendelsen forudsætter ændrede offentlige regler. Det skal blandt andet belyse konsekvenser for virksomheder og borgere. Der kan f.eks. være tale om forsøg inden for transport, erhverv og miljø.

Forskning og innovation

Stærke forskningsmiljøer spiller en afgørende rolle for det generelle vidensniveau og for innovationen i et samfund. Forskningen giver os ny indsigt, nye opfindelser og bidrager til løsningen af de store samfundsudfordringer. Forskning af høj kvalitet og relevans er også en central forudsætning for uddannelser af høj kvalitet, og for at erhvervslivet kan udvikle nye produkter og skabe vellønnede job.

Regeringen vil fremme udviklingen af eliteuddannelser på universiteterne, så vi skaber gode rammer for at udvikle fremtidens forskere og eksperter.

Regeringen har det mål, at Danmark skal investere mindst 1 pct. af BNP i offentlig finansieret forskning. Det er vigtigt, at de offentlige forskningsinvesteringer bliver anvendt, så de skaber mest værdi for erhvervslivet og resten af samfundet. Der er iværksat en effektanalyse af forskning-og innovationsindsatsen med henblik på at tilvejebringe et solidt grundlag for at prioritere de offentlige forskningsmidler.

Det er vigtigt, at der er et tæt samspil mellem universiteterne og erhvervslivet. Udveksling af medarbejdere og tæt samarbejde er til gavn for begge parter. Universiteterne skal udnytte mulighederne for at skaffe ekstern finansiering gennem tiltrækning af midler fra virksomheder eller fonde.

De store samfundsmæssige investeringer i forskning og udvikling skal skabe værdi for samfundet. En vigtig del af værdiskabelsen finder sted, når forskningsbaseret viden bliver omsat til innovation i virksomhederne og i den offentlige sektor. Derfor er det vigtigt, at den viden, der opbygges på universiteter, spredes effektivt – både gennem de forsknings-baserede uddannelser, gennem samarbejde med virksomheder og offentlige myndigheder og gennem udnyttelse af patenter mv.

Kapitel 21 Videregående uddannelser med fremtid

Gode uddannelser med kvalitet, udsyn og perspektiv giver hver enkelt større frihed og bedre muligheder for at skabe et godt liv. Gode uddannelser og stærke forskningsmiljøer er afgørende for vækst og udvikling i hele samfundet.

Unge skal have en uddannelse, som udfordrer dem, og som hjælper dem til at finde et godt job. Vores klogeste hoveder skal rustes til at spille lige op med de fremmeste hjerner fra andre lande. Det er nødvendigt, hvis vi fortsat vil være blandt de mest velstående lande i en verden i konstant forandring, hvor teknologiske fremskridt løbende ændrer vores hverdag og vores arbejde.

Universiteterne er samfunds bærende institutioner, der både værner om den frie og kritiske tanke og står for at udvikle den. Uanset hvilke andre opgaver, de skal løse, er det grundlæggende funktioner. De offentlige investeringer i de videregående uddannelser skal anvendes bedst muligt til gavn for samfundet.

Pejlemærker for de videregående uddannelser

Det er centralt, at vi kan tilbyde vores unge relevante uddannelser af høj faglig kvalitet, og at uddannelserne matcher virksomhedernes behov.

Der har i mange år været stort fokus på, at flere skulle tage en videregående uddannelse. Det er lykkedes. Men samtidig har der ikke været tilstrækkelig opmærksomhed på kvalitet og relevans af uddannelserne. Det gør vi nu op med.

Regeringen ønsker nye målsætninger for de videregående uddannelser, som skal være af høj kvalitet og fremme vækst og beskæftigelse. Konkret sigter regeringen blandt andet på, at mindst 60 pct. af de beskæftigede nyuddannede skal finde job i den private sektor. De nyuddannede skal hurtigt i job, og de skal have flere aktive år på arbejdsmarkedet. Vi ser gerne, at mindst 50 pct. af de 30-årige har afsluttet en videregående uddannelse, og at flest muligt færdiggør deres uddannelse på normeret tid.

I dag er ledigheden for nyuddannede for høj. Regeringen ønsker, at beskæftigelsen for nyuddannede skal være mindst på niveau med gennemsnittet for den erhvervsaktive befolkning, når der tages hensyn til konjunkturudviklingen. Det er institutionernes og den enkeltes ansvar, at de mange midler, som samfundet anvender til videregående uddannelser, omsættes til værdi. Uddannelserne skal tilrettelægges på en måde, der giver et højt læringsudbytte, og så de studerende studerer mindst 37 timer om ugen.

Udbuddet af videregående uddannelser skal være bredt både fagligt og geografisk. Professionshøjskolerne og erhvervsakademierne skal dække behovet for udbud af uddannelser regionalt og sikre en regional uddannelsesdækning. Der er samtidig et universitet i alle regioner. Regeringen ønsker at styrke det regionale uddannelsesudbud yderligere og vil i forbindelse med et nyt bevillingssystem blandt andet se på, hvordan systemet kan understøtte et bredt udbud af uddannelser i hele Danmark, herunder de mindre udbud, som ofte kan have højere omkostninger. Dimensioneringsmodellen skal evalueres i 2017. Regeringen vil i den forbindelse se på, hvordan modellen kan tage højde for det regionale arbejdsmarked.

Regeringen sigter konkret efter at øge andelen af 30-årige med en videregående uddannelse for at fremme en god forsyning af veluddannet arbejdskraft i alle dele af landet.

Kompetencepulje og omlægning af SU

Det danske SU-system er i international sammenhæng meget generøst. Det er derfor muligt at tilpasse SU'en til niveauet i andre lande og samtidig fastholde, at alle har gode muligheder for at uddanne sig. SU-systemets robusthed er presset af blandt andet en stigende tilstrømning af udenlandske studerende. Regeringen vil med afsæt i udspillet *Et stærkere Danmark – Et mere robust SU-system* fremlægge et udspil til en omlægning af SU'en. **Hele** det direkte provenu i 2019-2025 foreslås placeret i en kompetencepulje. Puljen skal anvendes til at styrke danskernes kompetencer og ruste arbejdsstyrken til fremtidens arbejdsmarked.

Bestyrelserne skal spille en stærkere rolle

Universiteterne spiller en vigtig rolle i samfundet. Et højt uddannelsesniveau, forskning af høj kvalitet, kritisk tænkning og effektiv spredning af ny viden er helt centralt for et samfund med vækst og velstand.

Universiteternes samfundsmæssige rolle og ansvar skal tydeliggøres i lovgivningen, og procedurerne for udpegning af bestyrelserne skal afspejle den store samfundsmæssige betydning. Universiteterne skal fortsat være politisk uafhængige og have en meget høj grad af autonomi, herunder ubetinget forskningsfrihed. Med klare rammer for ledelsen af universiteterne er der rum for øget frihed og dermed mulighed for afbureaukratisering i sektoren.

Det samme gør sig gældende for de øvrige videregående uddannelsesinstitutioner. For professions- og erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner er det vigtigt at fastholde den tætte regionale forankring af hensyn til uddannelsernes kvalitet og relevans for det regionale arbejdsmarked.

Bedre universitetsuddannelser

Regeringen vil nedsætte et udvalg, som skal opstille konkrete modeller for bedre universitetsuddannelser. Udvalget skal blandt andet se på uddannelsernes længde, indhold og opbygning. Målet er at styrke kvaliteten i uddannelserne og forbedre sammenhæng og fleksibilitet mellem uddannelserne og arbejdsmarkedet. Udvalget skal også belyse potentialet for mere praksisnær undervisning og bedre muligheder for at koble erhvervselementer ind i den enkeltes uddannelsesforløb. Udvalget skal blandt andet komme med forslag til, hvordan flere kan uddannes til beskæftigelse i den private sektor, hvordan flere kan starte deres karriere på arbejdsmarkedet tidligere, og hvordan kvaliteten styrkes. Udvalget skal endvidere undersøge muligheden for en erhvervskandidatuddannelse, hvor de unge kan studere på deltid sideløbende med beskæftigelse.

Nyt bevillingssystem skal fremme kvalitet og relevans i de videregående uddannelser

Regeringen vil gennemføre en reform af bevillingssystemet for de videregående uddannelser. Det nye bevillingssystem skal i højere grad understøtte kvalitet og øge overgangen til beskæftigelse i hele landet. Det skal samtidig være enkelt og gennemsigtigt.

Regeringen er åben over for private universiteter og andre videregående uddannelsesinstitutioner, herunder på læreruddannelsesområdet.

6. ÅRSRAPPORT 2016 - DRØFTELSE

Struktur og overordnet indhold af årsrapporten

Ved behandlingen af årsrapport 2015 efterlyste bestyrelsen, at årsrapportens format fik en mere overskuelig struktur og den generelt blev kortere. EY har præsenteret deres input til en ny struktur på CBS' årsrapport for 2016. EY har taget udgangspunkt i opbygning af og struktur for årsrapport for andre danske universiteter, internationale business schools (London Business School) og danske virksomheder (DONG). EY's generelle tilbagemelding er desuden at CBS' årsrapport er lang og omfattende sammenlignet med de andre universiteter.

På den baggrund foreslås ny struktur for årsrapporten som fremgår af udsendte udkast. En gennemgående tanke er at flytte de "generiske afsnit", der ikke handler specifikt om året, bagerst i rapporten (virksomhedsprofil, bidrag til samfundet, International akkreditering og ranking, hoved- og nøgletal, oversigt over uddannelser, institutter og priser, og påtegninger mm). Der introduceres et "CEO-letter" (skal have et andet navn) – en indledning til rapporten ved formand og rektor. Her formidles de skarpe pointer om rammevilkår og finansiering mm. Herefter beskrives årets resultater/begivenheder i ledelsesberetningen, der struktureres efter CBS' formål (uddannelse, forskning og formidling). Afrapporteringen på udviklingskontrakten rykkes frem. Regnskabet forsynes med en tekst/forklaring om årets resultat af mere teknisk karakter. Bagerst i rapporten er et tabel, liste og figur-afsnit.

Den fremsendte rapport indeholder også foreløbige og skitseagtige bud på tekst til ledelsesberetningen inkl. uddannelse og forskning, samt illustration af hvilke figurer, der tænkes at indgå i rapporten. Meget få figurer kan på nuværende tidspunkt laves med 2016-data og optræder derfor med 2015-data.

Det nuværende udkast skal give en idé om, hvorledes den endelige rapport kommer til at se ud, og hvilke temaer, der arbejdes med.

Det er ikke tanken at bestyrelsen vil se beretningen igen før (udsendelse til) bestyrelsesmødet d. 6. marts 2017.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter bud på rektors og formands budskaber i "CEO-letter"
- at bestyrelsen evt kommenterer rapportens struktur

Bilag:

6.1 Årsrapport 2016 (udkast)

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2016



Årsrapport 2016

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

INDHOLDSFORTEGNELSE

"CEO"-LETTER	3
BERETNING	4
LEDELSESBERETNING	4
TEMAOPSLAG "NY STRATEGI"	7
UDDANNELSE	9
FORSKNING	13
FORMIDLING	19
UNIVERSITY GOVERNANCE	21
AFRAPPORTERING PÅ UDVIKLINGSKONTRAKT 2016	23
ÅRSREGNSKAB	30
ÅRETS RESULTAT	30
NOTER TIL REGNSKABET	35
SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER	42
PÅTEGNINGER	45
CBS I OVERSIGT 2016	47
HOVED- OG NØGLETAL	47
INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING	50
PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING 2016	55
VIRKSOMHEDSPROFIL	57

Produktion: Copenhagen Business School (CBS)
 Forsidefoto: Bjarke MacCarthy
 Grafisk produktion: Communications, CBS

"CEO"-letter

Tekst

Beretning

LEDELSESBERETNING

CBS' PROFIL

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

fremtidens virksomhedsledere og til samfundet generelt. Det største bidrag er forskningsbaseret uddannelse. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for CBS' bidrag til samfundet.

Som statsfinansieret selvejende institution modtager CBS hovedparten af sit finansieringsgrundlag fra staten. Bevil-linger til universitetssektoren består hovedsageligt af en aktivitetsbaseret uddannelsesbevilling og en basisforskningsbevilling, der i vid udstrækning er historisk bestemt for det enkelte universitet.

Det forgangne år har været præget af tre centrale begivenheder; revision af CBS' strategi, en ekstraordinær kandidatproduktion som følge af effekterne af fremdriftsreformen og ændret studieadfærd, samt fortsat økonomisk tilpasning til faldende strukturelt niveau for de statslige bevillinger.

Økonomisk set har det været et tilfredsstillende år. Trods et budgetteret underskud endte årets resultat med et mindre overskud på X mio. kroner – primært på grund af et ekstraordinært højt taxametertilskud, der er udløst af et enestående højt antal dimittender fra kandidatuddannelserne. Årets antal kandidatdimittender er x pct. højere end i 2015, som indtil da var det år, hvor flest studerende forlod CBS med en kandidatuddannelse. Det er vigtigt at pointere, at der er tale om en ekstraordinær indtægt som følge af exceptionel høj aktivitet hos de studerende. Der er ikke tale om en permanent strukturel forøgelse af CBS' indtægter fra de statslige uddannelsesbevillinger (taxameter-tilskud) – tværtimod forventes indtægten herfra at falde markant i de kommende år. Årets finansielle resultat uddybes yderligere i forbindelse med regnskabet for 2016.

CBS' STRATEGI: BUSINESS IN SOCIETY

Efter et langt tilløb, der involverede interne arbejdsgrupper og udredningsarbejde, et seminar med input fra eksterne stakeholdere og gentagne drøftelser i bestyrelsen, kollegiale organer og lederfora på CBS, kunne bestyrelsen ved deres seminar i oktober 2016 lægge sidste hånd på revisionen af CBS' strategi: Business in Society fra 2011. Direktionen præsenterede den reviderede strategi for organisationen ved et "town-hall meeting" i november 2016.

Revisionen af CBS' strategi er til dels en genbekræftelse af CBS' Business in Society-strategi fra 2011. CBS' identitet, vision og mission forbliver den samme, men CBS har udvalgt tre nye "Transformational Initiatives" (strategiske indsatsområder), der skal have særlig fokus i perioden fra 2017 til 2020.

Fokusområderne udspringer af CBS' identitet, mission og vision, der slår fast, at CBS stræber efter at være et førende internationalt erhvervsuniversitet, og et universitet som anerkender vigtigheden af, at erhvervsliv og den offentlige sektor former det omgivende samfund – og at CBS' rolle generelt er at bi-

drage til udviklingen af samfundet gennem forskning og forskningsbaseret uddannelse.

Entreprenørskab og innovation, uddannelsesporteføljen samt samarbejdet med erhvervsliv og samfund er de tre nye strategiske fokusområder i CBS' strategi. De tre strategiske fokusområder vil blandt andet betyde følgende:

CBS vil uddanne studerende til at have en "entrepreneuriel spirit" og et "innovativt mindset", og CBS ønsker at være førende i Europa inden for samfundsvidenskab og den erhvervsmæssige tilgang til entrepreneurship og innovation.

Ambitionen for CBS' uddannelsesportefølge er dels, at alle CBS-uddannelser skal have et erhvervsøkonomisk grundlag, og dels, at der skal skabes øget transparens for; (a) studerende, så de lettere vil kunne få overblik over, hvilke kandidatuddannelser de har adgang til, og for; (b) eksterne interessenter, så det bliver mere klart, hvilke faglige kompetencer en kandidat fra CBS kommer med. For uddannelserne er det formålet, at de udvikler den enkelte studerende, så han/

hun kan udnytte sit fulde potentiale. CBS vil uddanne studerende til at tage et samfundsmæssigt ansvar, og uddannelser og kurser skal være praksisorienterede.

Det er ambitionen at fastholde og øge vigtigheden af uddannelse og forskning som et bidrag til samfundet og som en platform for samarbejde og partnerskaber med offentlige og private organisationer. Ambitionen medfører blandt andet, at CBS skal være førende inden for "livslang læring", og at der skal etableres relationer, der kan medføre store forskningssamarbejder og langvarige samarbejdsaftaler. Ligesom ambitionen medfører en udvidelse og styrkelse af vores alumninetværk for derigennem at skabe endnu tættere, mere relevante og frugtbare relationer

Strategien træder i kraft den 1. januar 2017, og de strategiske fokusområder vil efterfølgende blive uddybet i særskilte handleplaner i løbet af foråret 2017.

EKSTRAORDINÆR KANDIDATPRODUKTION

Baggrunden for den markante udvikling i CBS' indtægter fra det statslige taxametertilskud i 2016 er en væsentlig ændring i de studerendes studieadfærd. Denne ændrede adfærd medfører, at mange flere studerende gennemfører deres eksaminer og dimitterer hurtigere, end vi tidligere har set. Der er i 2016 afsluttet langt flere kandidatafhandlinger end forventet, formentligt understøttet af

de fremdriftstiltag, som CBS har implementeret de seneste par år, herunder for at forhindre at specialeprocessen bliver studieforlængende. Konkret ser vi, at de studerende, som har været i gang med kandidatuddannelsen i en længere årrække, de såkaldte "hængere", i overraskende grad har afleveret og bestået specialer, mens de øvrige studerende i langt højere grad end tidligere har gennemført til normeret tid eller tæt herpå. Der er dog ikke tale om en strukturel/permanent forbedring af CBS' taxameterindtægter, da taxameterindtægterne vil falde tilbage til normalt leje, efter at "puklen" af studerende, der har haft lange studie- og specialeforløb er kommet igennem uddannelserne. Udviklingen fremgår af figur 1, der viser at produktionen af STÅ – der udløser taxametertilskuddet – topper i 2016 for derefter at falde i 2017 og stabilisere sig på et lavere niveau fra 2018 og frem.

Det har krævet en væsentlig indsats fra studieadministrationens side at implementere fremdriftstiltag og håndtere den øgede kandidatproduktion. Det har således også været nødvendigt at investere i ekstra TAP-ressourcer for at understøtte studieadministrationens indsats, men resultatet var under alle omstændigheder ikke nået uden en engageret og dedikeret indsats fra studieadministrationen.

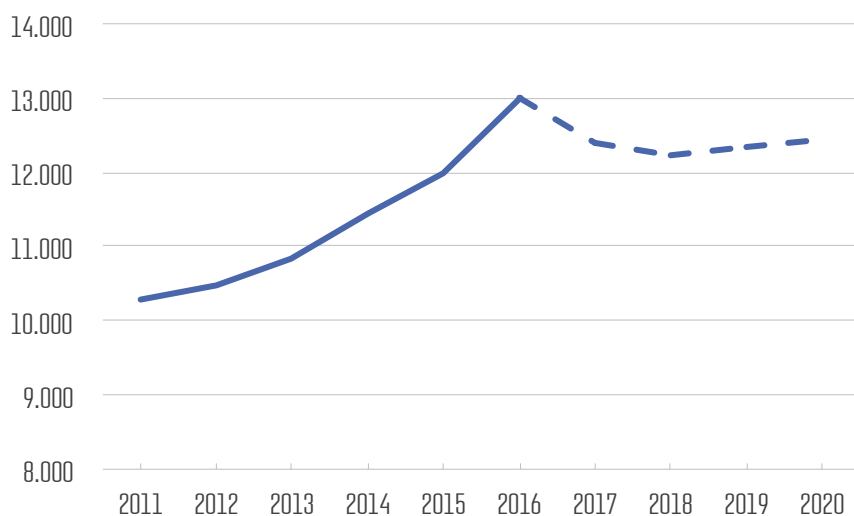
ØKONOMISK TILPASNING

CBS har i de foregående år taget tiltag til udgiftsreduktioner for at opnå balance i CBS' økonomi frem mod 2019. I starten af 2015

offentliggjorde CBS sin plan for at reducere omkostninger med 60 mio. kroner årligt fra 2017 og frem. Planen resulterede i, at 67 medarbejdere indgik frivillige aftaler om fratrædelse mv. Fratrædelserne blev hovedsagligt indgået med det fastansatte videnskabelige personale med effekt i 2016. CBS har således i 2016 oplevet en markant nedgang i antallet af fastansatte VIP. Oven i dette medførte finansloven for 2016 en markant besparelse på forsknings- og uddannelsesbevillinger. Især reduktionen af uddannelsesbevillingen rammer CBS hårdt. Det betyder en bevillingsreduktion på xx mio. kr. fra 2020 og frem over på besparelsen på 60 mio. kr. pr. år fra 2017 og frem. Konsekvensen heraf bliver udfordringer med forskningsdækningen af undervisningen, markant større brug af storhold, for få timer pr. studerende, en vigende oplevelse af den administrative studenterservice, lange svartider og kapacitetsudfordringer ift. selv basale services som fx karakterudskrifter.

For at imødekomme disse udfordringer blev der i 2015 vedtaget en økonomisk flerårsplan. Planen indebærer bl.a., at der er igangsat en række indtægtsgenererende initiativer med særligt fokus på målopfyldelse af gennemsnitlig studietid og dermed opnåelse af fuld fremdriftsbonus. Lykkes CBS med at opfylde ministeriets mål for studietid, vil CBS' økonomi være i balance fra 2019 med de nuværende øvrige budgetforudsætninger.

Figur 1 Udviklingen i STÅ produktionen 2011 – 2020



Note: Prognosetal baserer sig på seneste opdaterede tal pr. november 2016 til brug for budget 2017
Kilde: CBS

Tekst skrives her

Planen for at imødekomme fald i uddannelsesbevillingen skal ikke forstås som et udtryk for, at CBS er tilfreds med det kvalitetsniveau, der kan leveres, når planen er gennemført. De studerende bør tilbydes flere timer, størrelsen på nogle hold bør reduceres og forskningsdækningen bør udvides.

CBS har den markant laveste basisforskningsbevilling og taxameterbevilling pr. STÅ blandt danske universiteter, jf. figur 2. Dermed er CBS' rammevilkår for at udvikle universitetet og kvaliteten af uddannelserne, herunder forskningsbasen, meget dårligere sammenlignet med øvrige danske universiteter. Det er en pointe, som CBS gennem mange år har fremført, og som det tidligere regeringsnedsatte Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser påpeger ganske tydeligt i rapporten "Høje mål – fremragende undervisning i videregående uddannelser" (november 2014). Det fremgår af rapporten:

"Det er specielt bemærkelsesværdigt, at den samlede uddannelses- og forskningsbevilling pr. studenterårsværk (STÅ) på CBS er på samme niveau eller under bevillingerne på seks ud af ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbaseret af uddannelserne."

NY ENHED: CBS ERHVERV

CBS har ansat Louise Seest som direktør for CBS Erhverv fra den 1. september 2016. Hun bliver ansvarlig for CBS' samarbejde med erhvervslivet og den offentlige sektor. CBS Erhverv er en nyoprettet enhed, der blandt andet omfatter CBS Career Centres og CBS Alumnis indsats. CBS vil i endnu højere grad være erhvervslivets universitet, og CBS erhverv kommer til at stå for CBS' relationer til erhvervslivet og offentlige myndigheder. Fokusområder vil være:

- at skabe et tættere samarbejde mellem CBS, erhvervslivet og den offentlige sektor,
- at koble interne aktiviteter til erhvervslivet og det offentlige,
- at sikre, at uddannelse og forskning på CBS udvikler sig også under hensyntagen til erhvervslivets behov,
- at sikre, at der bygges bro mellem erhvervslivet, CBS' uddannelser og studerende, herunder alumnirelationer.

ENTREPRENØRSKAB

Nyt fra Copenhagen School of Entrepreneurship

Symbion på CBS

"PERSONALENYT"

Rektor forlænget, ny universitetsdirektør, institutledere

Målopfylde udviklingskontrakt

(Afventer opgørelse af årets resultater.)

PERSPEKTIV 2017

STRATEGI: HANDLEPLANER OG IMPLEMENTERING

tekst

DET POLITISKE LANDSKAB/ RAMMEBETINGELSER: BEVILLINGSREFORM, STYRINGSREFORM OG REGERINGSGRUNDLAG. NY UNIVERSITETSLØV OG NY VEDTÆGT.

tekst

NY UDVIKLINGSKONTRAKT

tekst

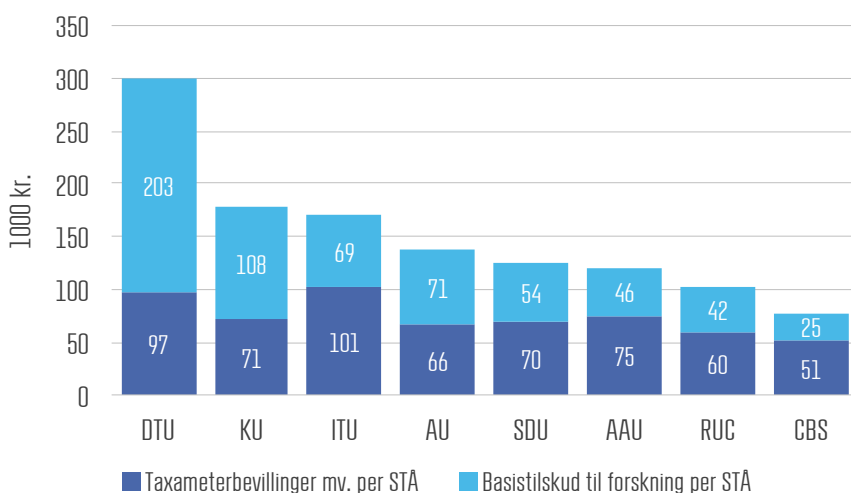
FORTSAT ØKONOMISK TILPASNING

tekst

MONITORERING OG ANALYSE AF STUDIEFREMDRIFT

tekst

Figur 2 Taxametertilskud m.v. og basismidler til forskning pr. STÅ på universiteterne



Note: Opgjort i 2015-priser

Kilde: Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser. Opdateret pba. OK UNI 2015

Rapporten "Høje mål - fremragende undervisning i videregående uddannelser" fra Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser viste, at CBS modtager den laveste taxameterbevilling pr. STÅ og det laveste basistilskud til forskning pr. STÅ sammenlignet med de andre universiteter i Danmark.

Udvalget baserede sit arbejde på 2013-data. CBS har opdateret med 2015-data, hvilket imidlertid ikke ændrer på det overordnede billede.

TEMAOPSLAG "NY STRATEGI"

CBS STRATEGY 2017-2020

TRANSFORMATIONAL INITIATIVES

Entrepreneurship & innovation
CBS' programme portfolio
Collaboration with the business community and society

ADDITIONAL INITIATIVES

New initiatives from 2017

Competence development
International strategy
Basic principles for administration
Language policy
Partnerships with students and student services
Evaluation of the BiS platform concept and WCRE
Internal communication strategy

Continued initiatives from 2011

Business-in-Society (BiS) Platforms
World Class Research Environments (WCRE)
Principles of Responsible Management Education
Campus development

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

High-quality research
High-quality education
Active dissemination
Accreditation and ranking
Dialogue in the university
Partnership with our students

Administrative service and efficiency
Financial management
Academic organisation (research and education)
Staff development and leadership
Recruitment

ADDITIONAL STRATEGIES (The list is not exhaustive)

Department strategies
External funding strategy
Diversity and inclusion

Campus strategy
Technology strategy

POLICIES (The list is not exhaustive)

Leadership codex
Development contract 2015-2017

Student leadership codex

SKEMA INDSAT FRA "CBS STRATEGY" INDIL VIDERE

"CBS STRATEGY" FORTSAT

UDDANNELSE

CBS' UDDANNELSESPROFIL

CBS' uddannelser er baseret på Business in Society-strategien. Alle uddannelser på CBS er internationale i deres indhold, sigte og ambition. De skal give de studerende et solidt fagligt grundlag, som de studerende kan bruge resten af livet. De skal være efterspurgt på det arbejdsmarked, de kommer ud til, men de skal også være klædt på til at tackle fremtidige udfordringer og kunne ændre den måde, tingene gøres på i dag. Alle vores kandidater skal derfor være i

besiddelse af grundlæggende erhvervsøkonomiske kompetencer, en kritisk reflektiv sans for problemløsning og en samfundsmæssig forståelse for erhvervslivets muligheder og løsninger. Samtidig uddannes de studerende inden for en bred vifte af fagområder, som afspejler de mangfoldige og komplekse problemstillinger, som erhvervslivet og resten af samfundet står over for.

FOKUS PÅ FREMDRIFT

Indsatsen for at reducere de studerendes gennemførelstider er fortsat, så CBS på sigt kan opfylde kravene i studietidsmodellen. Ligeledes er fremdriftsreformens mange justerede bekendtgørelsesændringer oversat til interne retningslinjer og implementeret fra studiestart i september 2016. Det er konstateret, at langt flere kandidatstuderende har afleveret deres specialer i forhold til foregående år, men forventningen er, at CBS ikke opnår sin fremdriftsbonus i år, da de mange forsinkede studerende, som har gennemført nu, trækker den gennemsnitlige studietid op.

Det store antal specialer har betydet et stort pres på vejledningsressourcerne. Et hidtil rekord stort antal specialer vejledes nu af eksterne lærere, men som det er beskrevet i udviklingskontrakten med ministeriet, betyder de økonomiske vilkår, at antallet af lærertimer falder, og derfor må vi bruge eksterne lærere til vejledning. Bestyrelsen har lagt vægt på, at antallet af undervisningstimer leveret af VIP ikke må falde - tværtimod.

UDDANNELSER I UDVIKLING

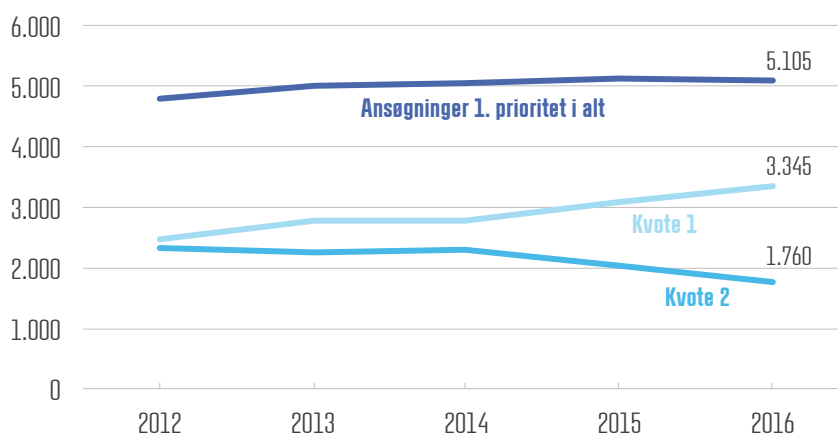
Som et led i strategiprocesen har CBS' uddannelsesportefølje været debatteret. Et af de store spørgsmål har været muligheden for at omorganisere kandidatuddannelserne, så det kunne blive tydeligere for de studerende, hvilke alternativer de har til deres retskravskandidatuddannelse, og hvordan de kvalificerer sig til dette. Der vil blive

arbejdet videre med dette de kommende år. Som et af de første initiativer i den retning strategien peger, har CBS skitseret et ændret indhold af uddannelsen BA i Europæisk Business og søgt om at få uddannelsen godkendt til at blive en erhvervsøkonomisk bacheloruddannelse (MSc).

I slutningen af 2015 blev det besluttet at lukke optaget på sproglinjerne fransk, tysk, spansk og japansk. Uddannelserne havde ikke så

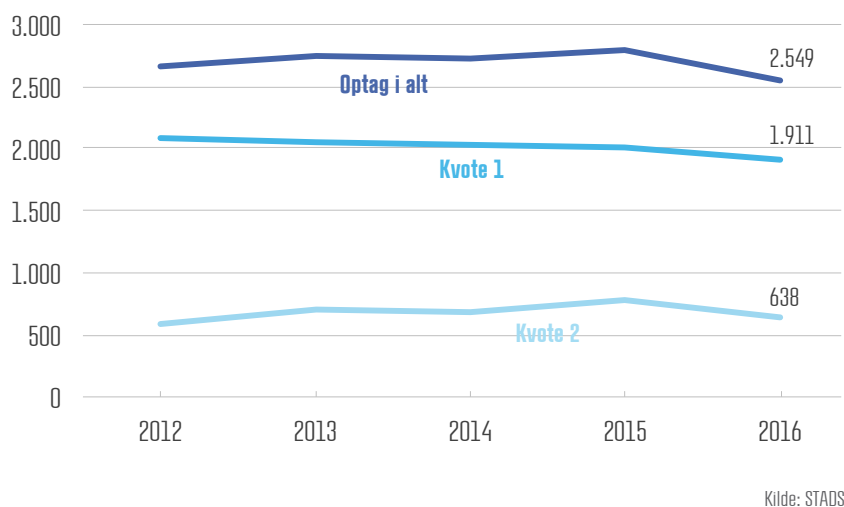
stor søgning som andre CBS-uddannelser, og CBS måtte konstatere, at økonomien i sproguddannelser ikke hænger sammen. Taxameteret er lavt, og sprog må nødvendigvis indeholde færdighedsundervisning, som ikke kan gennemføres på store hold. Da CBS ikke har en basisbevilling til at finansiere underskudsgivende uddannelser, har CBS taget konsekvensen om at lukke sproglinjerne fremfor fortsat at sænke niveauet. CBS undersøger mulighederne for sammen

Figur 3 1. prioritetsansøgninger til bachelor fordelt på kvote 1 og 2



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Tekst

Figur 4 Bacheloroptag fordelt på kvote 1 og 2


Tekst

med Københavns Universitet at kunne tilbyde uddannelser med et erhvervsprogligt element.

STRØMLINET STUDIEADMINISTRATION

Studieadministrationen gennemgik i 2015 en større omorganisering med henblik på at effektivisere arbejdet og gøre arbejdsdelingen tydeligere for de interessenter, administrationen betjener (studerende, undervisere og studieledere). Selvom det ikke har været problemfrit, er det tydeligt, at de meget store opgaver, der har påhvilet administrationen, for eksempel i form af fremdrift og stigende aktivitet, ikke kunne have været gennemført uden den mere strømlinede organisation.

Der har i det seneste år været arbejdet på et Student service-projekt ud fra en idé om, at selvom standardisering og effektivisering er nødvendig og hensigtsmæssig, så er den primære opgave at betjene de studerende. Projektet har ført til en række konkrete forbedringer, for eksempel vedrørende eksamensdatoer, hjælpemidler og kommunikation. Projektet har været gennemført med aktiv deltagelse af de studerende – og på deres initiativ er projektet omdøbt til Student Partnering Project for netop at understrege, at der er tale om en gensidig relation og ikke bare et kundeforhold. Arbejdet med at forbedre de studieadministrative processer

er bestemt ikke afsluttet og fortsætter det kommende år.

ØJE FOR FEEDBACK

På initiativ fra de studerende i bestyrelsen har feedback været et indsatsområde. De økonomiske rammer på CBS betyder ofte store hold, og bl.a. derfor er der behov for andre former for feedback. Der er bl.a. indført office hours for alle VIP, og et idékatalog til, hvordan underviserne for eksempel kan give feedback til store hold og facilitere student til student-feedback.

KVALITETSSIKRING

CBS opnåede at få sin fulde institutionsakkreditering i juni 2016 efter at have haft en betinget godkendelse primært grundet den relativt store andel DVIP-undervisere og deres tilknytning til CBS' forskningsmiljøer. Grundet små forskningsbevillinger kan CBS ikke nedbringe antallet af DVIP, men har til gengæld knyttet dem tættere til CBS og sikret deres løbende kompetenceudvikling. Turnusevalueringerne, som er et CBS-servicetjek af samtlige uddannelser med deltagelse af interne og eksterne eksperter, blev afsluttet med god respons fra studierne og har nu påbegyndt sin anden runde.

Den internationale AACSB-akkreditering, skulle for første gang fornyes i 2016. CBS

har lagt et stort arbejde i fornyelsen af denne vigtige anerkendelse og besøget fra AACSB-panelet i efteråret var succesfuldt.

SAMARBEJDE OM UDDANNELSE

I 2016 er der indgået to uddannelsessamarbejder med Københavns Universitet. Der udbydes en kandidatuddannelse i International Markedskommunikation med sprogene tysk/fransk/spansk. Den foregår i regi af Københavns Universitet, men CBS leverer en væsentlig del af undervisningen. Uddannelsen har oplevet en tilfredsstillende søgning i første optag. Universiteterne har sammen skitseret mulighederne for en erhvervsrettet bacheloruddannelse i samme sprog, men også gjort ministeriet opmærksom på at denne ikke kan gennemføres uden et løft i taxameteret for fremmedsprog.

HA i International Shipping and Trade har etableret et internationalt forløb, hvor studerende fra CBS, Texas og Singapore sammen opholder sig et semester hvert sted. Uddannelsen har endvidere som den første i landet fået en tilladelse til forsøgsvis at give de studerende et udvidet retskrav, dvs. sikkerhed for at de kan vende tilbage til en kandidatuddannelse inden for tre år. Normalt har man kun retskrav til en kandidatuddannelse, hvis man fortsætter direkte efter sin bachelorgrad, hvilket er medvirkende til at få tør søge job, når de ikke er sikre på at kunne komme tilbage til en kandidatuddannelse. Det er ærgerligt, da erhvervs erfaring kan være med til at kvalificere valg af studium eller linje, ligesom det kan berige læringsudbyttet af en kandidatuddannelse.

I samarbejde med det sundhedsvidenskabelige fakultet på Københavns Universitet udbyder CBS en kandidatuddannelse i Health Innovation Management. Uddannelsen er udviklet i tæt samarbejde med industrien og har ved sit første optag fået god søgning ikke mindst fra internationale studerende. Vilkår for samarbejde om uddannelser er dog pressede af, at ministeriet selv i fælles uddannelser placerer den del, der foregår på CBS, på det lave taxameter.

MERE ONLINE OG BLENDED UNDERVISNING

CBS opruster indsatsen inden for online og blended undervisning. Det er vores ønske, at der med digitalt understøttede undervisningsformer især kan opnås en større studenteraktivitet, også når de studerede ikke er i klassen. I 2016 er der ikke mindst arbejdet målrettet på, at hele HD-studiet bli-

ver understøttet med blended undervisning, hvilket især er værdifuldt, når et krævende studie som HD skal indpasses sammen med et fuldtidsarbejde.

FLEKSIBLE EFTER- OG VIDEREUDDANNELSER EFTERSPØRGES

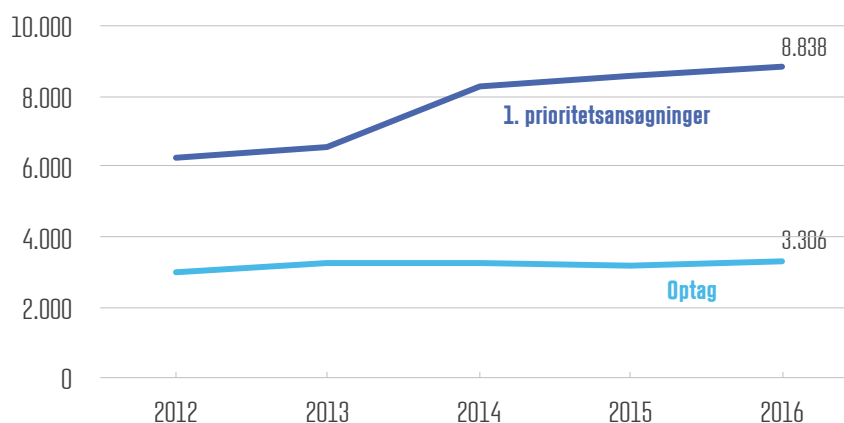
Den 20. august 2016 blev det seneste hold MBA-dimittender fejret ved en graduation ceremoni i Ovnhallen. Holdet omfattede deltagere fra 22 forskellige nationaliteter, og cirka halvdelen af dimittenderne forventes at fortsætte deres karriere Danmark.

I september begyndte de første 24 studerende på den nye HD i Innovation Management, som er den seneste tilføjelse i den brede HD-portefølje, CBS udbyder. Uddannelsen udbydes som den første HD-uddannelse på engelsk. Også inden for HD-uddannelserne er der stor efterspørgsel på mere fleksible forløb, hvilket bl.a. viser sig ved en stigning på 90 % i salget af enkeltkurser. Det vil være en vigtig opgave for CBS at sørge for, at HD-uddannelserne udvikler sig, så de fortsat kan levere det værdifulde bidrag til dansk erhvervsliv, som de har gjort i det meste af CBS' levetid.

På masterområdet er der stor efterspørgsel på fleksible forløb, hvor de studerende i høj grad selv kan tilrettelægge deres uddannelser. Master i Public Governance har et stabilt optag på ca. 200 studerende om året, hvilket gør den til Danmarks mest populære master-uddannelse, og Master i Skat har oplevet en betydelig stigning i enkeltfag.

MPA – Master of Public Administration var i mange år CBS' flagskib inden for offentlig lederuddannelse. Men siden oprettelsen af MPG, som skete efter beslutning i trepartsdrøftelserne og med en massiv statslig startbevilling, har det været svært at finde en placering i markedet for MPA. Den mest tydelige forskel i forhold til MPG er, at MPG er fleksibel, mens man på MPA følger det samme hold hele vejen igennem. Det er nu besluttet at nedlægge MPA og tilbyde en kohortemodell på MPG-studiet, for de, der ønsker det.

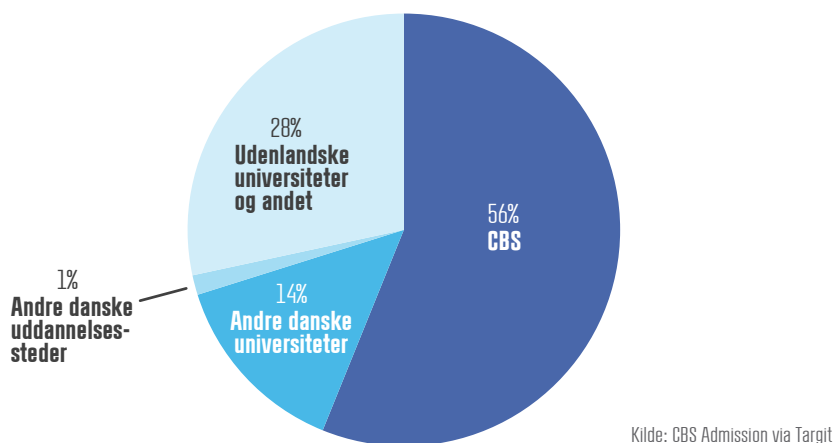
Figur 5 Ansøgninger (1. prioritet) og optag til kandidatuddannelser



Kilde: CBS Admission og STADS

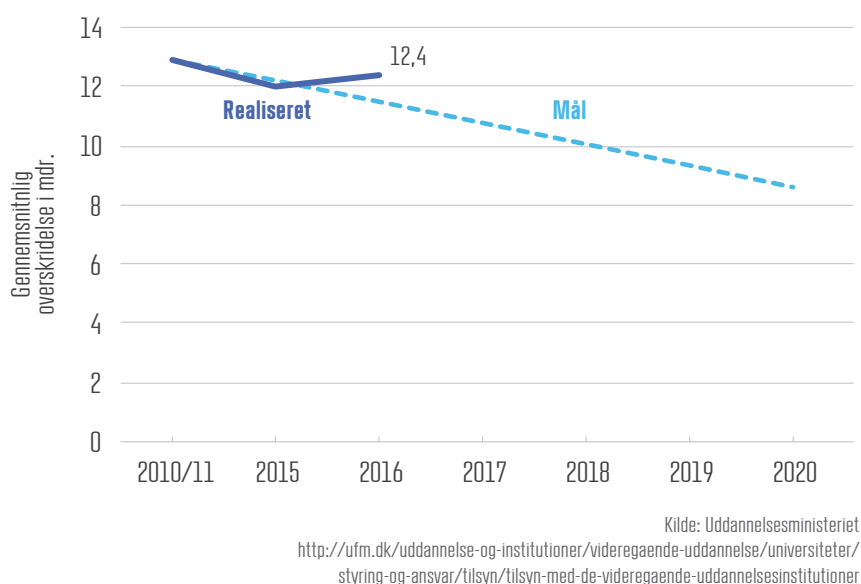
Tekst

Figur 6 Kandidatstuderendes baggrund 2016



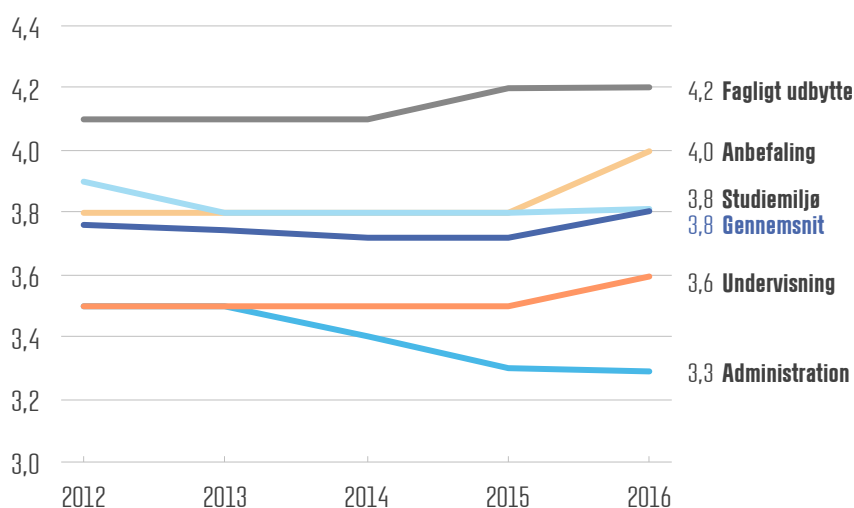
56 pct. af CBS kandidater kommer fra CBS, hvilket er en stigning i forhold til 2015 på 3 pct. Næste efter CBS kommer størstedelen af CBS' kandidater fra udenlandske universiteter og andet. Disse kandidater udgør 28 pct., hvilket er et fald på 2 pct. point i forhold til 2015. Kandidater med en baggrund fra et andet dansk universitet er faldet med 1 pct. point fra 2015 til 2016.

Figur 7 Gennemsnitlig overskridelse af normeret studietid



Reduktionskravet betyder at den gennemsnitlige overskridelse af den normerede studietid, som er større end 6 mdr. skal reduceres med 60 pct. i 2020. Reduktionskravet måles med udgangspunkt i studieåret 2010/11, hvor CBS har en gns. studietidsoverskridelse på 12,9 mdr., og hvert år skal reduceres med 0,72 mdr. frem til 2020, hvor overskridelsen max må udgøre 8,6 mdr. I 2016 opfyldte CBS ikke målkravet, i det vi havde en gennemsnitlig overskridelse af studietiden, som var 0,9 mdr. mere end målkravet. Den øgede studietid skyldes ikke at CBS' studerende generelt er blevet længere tid om at færdiggøre deres studier, men at CBS har sørget for at en større gruppe ældre, forsinkede studerende, de såkaldte "hængere" har fået færdiggjort deres studie.

Figur 8 Studentertilfredshed 2015



Den samlede tilfredshed med CBS er stort set uændret i forhold til sidste år. Det er dog værd at bemærke at tilfredsheden med administrationen forsat falder, men at det faglige udbytte stiger.

FORSKNING

CBS' FORSKNINGSPROFIL

CBS' forskning tager udgangspunkt i universitetets særlige profil som en i international sammenhæng faglig bred business school. Det er således den faglige diversitet, der er CBS' kendetegn – og det er den faglige diversitet, der giver CBS evnen til at behandle komplekse udfordringer for virksomheder og organisationer fra mange vinkler.

Forskningen ved CBS favner således både mere klassiske discipliner inden for management såsom finansiering, økonomi, regnskab, afsætningsøkonomi, strategisk ledelse og organisationsstudier – og discipliner, der sætter business i en bredere, social, politisk, kulturel, filosofisk og historisk kontekst.

CBS' Business in Society-platforme spiller en vigtig rolle i skabelsen af synergi og sammenhæng på tværs af den faglige diversitet. I 2016 blev de første fem års erfaring med konceptet evalueret, og evalueringen viste vigtigheden af at fortsætte ad dette spor – om end i et mere fleksibelt format.

I 2016 har CBS arbejdet på at fastholde denne brede faglige profil til trods for udsigten til fortsatte bevillingsudfordringer som følge af den relativt lave statslige prioritering af CBS. Arbejdet med CBS' forskningsprofil i 2016 har fundet sted under påvirkning af de besparelser og stillingsreduktioner, der blev besluttet i 2014, og som reelt indføres i 2016-2017.

BUSINESS IN SOCIETY

CBS' strategi har begrebet "Business in Society" som omdrejningspunkt. Dermed sendes et klart signal om, at CBS finder sin eksistensberettigelse i at skabe værdi for samfundet. For CBS finder værdiskabelsen sted gennem forskning i samspillet mellem offentlige og de private virksomheder – og med samfundet i bredeste forstand.

Involveringen af interessenter finder ikke kun sted gennem valget af studieobjekter. Involvering finder også sted gennem direkte interaktion med eksempelvis organisationer og virksomheder. Denne co-creation med partnere fra det omgivende samfund er af største vigtighed. Det vigtige i denne udvikling er, at CBS får idéer til faglige udfordringer ind fra omverdenen, og at CBS kan sparre tæt med virksomheder og organisationer – men det må ikke gå ud over forskningsfriheden.

Case: Et forslag kan være projektet om *competitiveness*, der viderefører pilotprojektet om *servitization*. Projektet er finansieret af Industriens Fond, finder sted på PEØ og fokuserer på danske virksomheders forståelse og implementering

af *servitization*. Projektet omfatter bl.a. en række formidlingsaktiviteter, senest eksempelvis "Skab forretning med din Service" og "Serviceinnovation 2020", begge målrettede industrivirksomheder og afholdt i samarbejde med Service Platform og Force Technology

Alternative cases: Center for Ejerledede Virksomheder eller PeRCent?

I 2016 har CBS gennem strategiarbejdet lagt planer for en yderligere styrkelse af satsningen på Business in Society-strategien. Således vil CBS fremover sigte på, at forskningen i stadig højere grad skal tænke sammen med, engagere sig i og udfordre de problemer og muligheder, virksomheder og organisationer står overfor.

AKADEMISKE FODAFTRYK

CBS leverer excellent forskning inden for et bredt spektrum af fagdiscipliner. Gennem denne excellente forskning søger CBS at gøre sig bemærket i akademiske kredse, dvs. skabe academic impact. Men academic impact er ikke et entydigt begreb. Eksempelvis har UK Research Council peget på, at academic impact omfatter verdensomspændende aka-

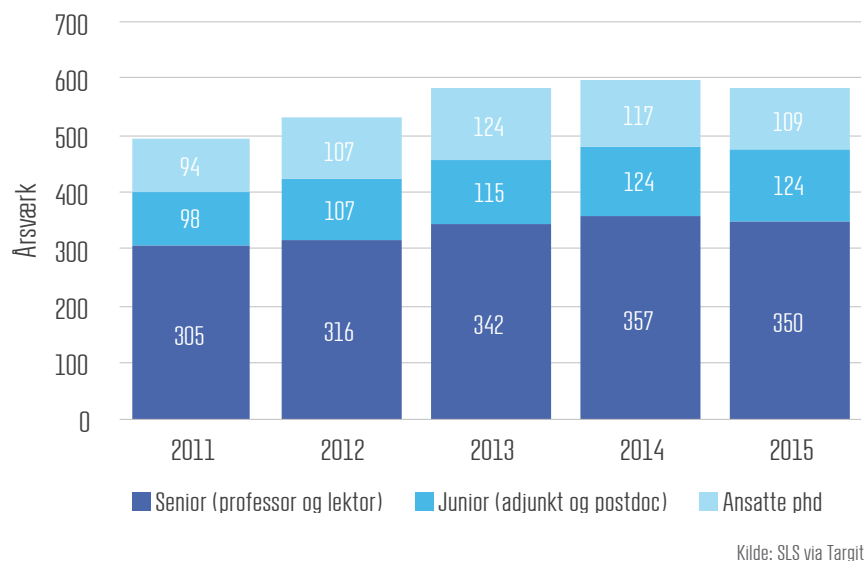
demiske fremskridt, innovative metoder og teknologier, tværdisciplinære tilgange, sikring af de akademiske discipliners sundhedstilstand, fremme af vidensøkonomien, uddannelse af nye forskere samt udvikling af undervisning og læring.

For CBS er det afgørende at arbejde på alle disse dimensioner, men CBS er opmærksom på, at omverdenen følger eksempelvis rankings og publicering tæt. Og også på disse mere snævre parametre ligger CBS godt til. Eksempelvis ligger CBS på en 7. plads blandt europæiske business schools på UTDs ranking af business schools. UTDs opgørelse fokuserer især på publicering i et begrænset antal højt estimerede tidsskrifter inden for management og afspejler således ikke CBS' faglige bredde.

En anden tilgang er at se på CBS' produktion af BFI-point og publicering på Financial Times FT45-liste... (Når tallene er kendt, tilføjes mere)

Alt i alt prioriterer CBS i høj grad at sætte aftryk på forskningen nationalt og globalt. De tilgængelige opgørelser viser med al ønskelig tydelighed, at det er lykket. Også i 2016. Det afgørende bliver, om CBS de

Figur 9 Stigning i VIP årsværk



Tekst her

Figur 10 Stillingsallokeringsrunder

FIGUR IKKE UDARBEJDET

Tekst her

kommende år kan fastholde den høje, internationale standard på trods af de økonomiske udsigter.

INDFØRELSE AF PRAKSISUDVALG OG NAMED PERSON

CBS har i 2016 valgt at oprette et praksisudvalg og Named Person-ordning. Arbejdet blev indledt i foråret 2016 med henblik på at skabe øget støtte af forskerne i den kontinuerlige udvikling af forskning i høj klasse.

På denne baggrund nedsatte forskningsdekanen en arbejdsgruppe bestående af to institutledere og fire medlemmer udpeget af Akademisk Råd. Forslaget blev siden sendt i høring, og i november 2016 kunne prak-

sisudvalg og Named Person indlede arbejdet.

Praksisudvalget har til opgave at sætte retning for CBS' forståelse af god videnskabelig praksis i lyset af den danske nationale code of conduct for god videnskabelig praksis og træffe afgørelse i klager over brud på god videnskabelig praksis, mens Named Person får til opgave at rådgive forskerne om diverse spørgsmål vedrørende god videnskabelig praksis.

Endelig er det blevet besluttet at indføre et obligatorisk ph.d.-kursus i god videnskabelig praksis, ligesom alle institutledere har fået til opgave at formidle drøftelser af emnet blandt de ansatte.

Med disse indsatser styrker CBS arbejdet for at styrke forskningskvaliteten og sikre transparens og rådgivning af forskerne.

REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE BLANDT FORSKERE

CBS har siden 2014 oplevet et fald i antallet af forskere, jf. figur X. Faldet følger efter CBS' strategiske satsning på at øge forskerbstanden i perioden frem til 2014. Desværre viste det sig, at den statslige finansieringsvilje ikke kunne følge med ambitionerne for CBS, og derfor måtte en beskæring finde sted i 2014 – med effekt fra og med 2015, men især i 2016 og 2017.

På trods af de stramme økonomiske vilkår

har CBS formået at prioritere ressourcer til tildeling af nye stillinger. Det gælder også i 2016. Da ansættelser af forskere kan tage lang tid, kan det være hensigtsmæssigt at se på allokering af stillinger til institutterne. I 2016 har CBS allokere 34 nye stillinger til institutterne, mens der har været 16 forfremmelser.

De nye stillinger i 2016 er især (23) blevet anvendt på at rekruttere lektorer, bl.a. for at sikre en bedre balance mellem adjunkter, lektorer og professorer. De resterende 11 nye stillinger er tildelt til opslag efter adjunkter og tenure track adjunkter. Denne prioritering er udtryk for, at CBS i lyset af de statslige besparelser har valgt at fokusere ressourcerne på rekruttering af yngre

talenter suppleret af fastholdelse af højt kvalificerede medarbejdere.

Evt. indsætte tabel med allokeringsrunder, jf forslag A ovenfor??

INTERNATIONALISERING AF FORSKERSTABEN

CBS er – og ønsker at være – et internationalt universitet. Det betyder blandt andet, at CBS ønsker at fastholde en betydelig repræsentation af udenlandske forskere, der både kan styrke det internationale forskningsnetværk og give input til fra andre lande.

Status er, at godt 40 procent af forskerbestanden ved CBS har en udenlandsk baggrund, og at CBS har satset betydeligt på at finde

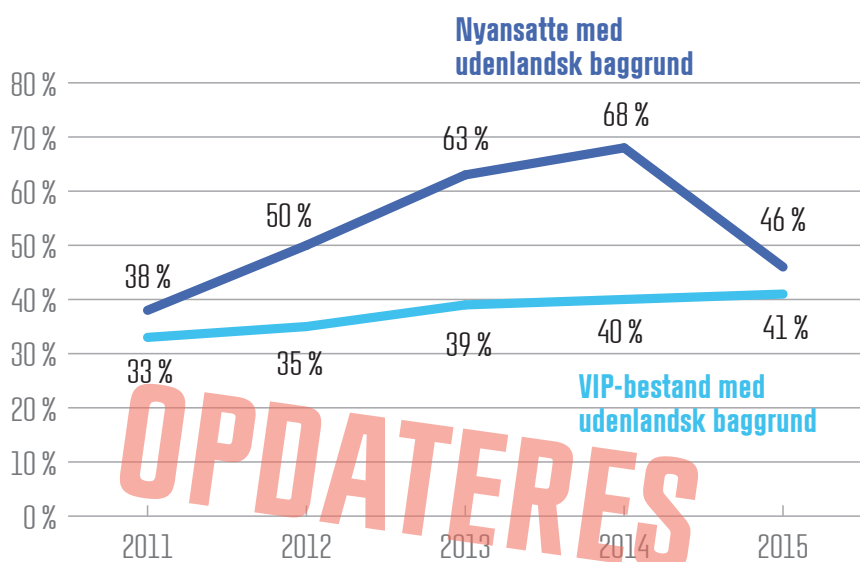
nyansatte med udenlandsk baggrund, jf. figur X. Denne internationale konkurrenceudsættelse ved nyansættelser har stor værdi for CBS.

Den faldende andel af de nyansatte med en udenlandsk baggrund fra og med 2015 skal ses i lyset af et faldende antal nyansættelser, og det kan bemærkes, at CBS fortsat i høj grad rekrutterer internationalt. (Tekst må måske tilpasses, når de endelige tal kendes).

DIVERSITET PÅ DAGSORDENEN

CBS arbejder strategisk med at øge kønsdiversiteten. Det sker i erkendelse af, at der skal tænkes innovativt og handles bevidst, hvis vi skal blive bedre til at udnytte ta-

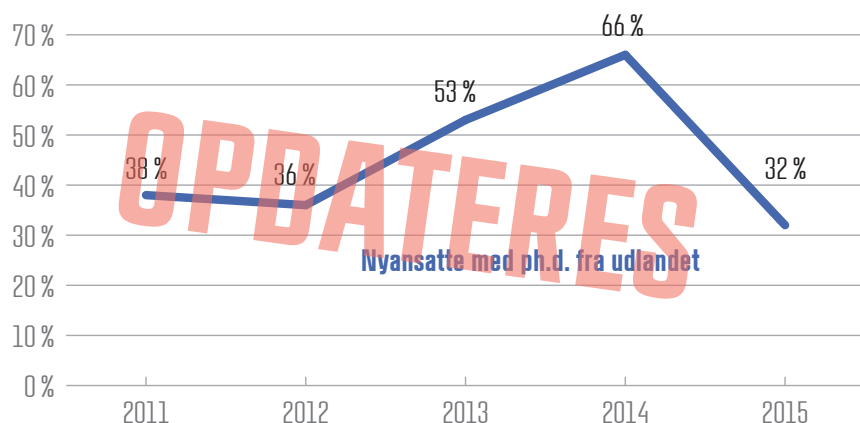
Figur 11 Andelen af nyansatte VIP'er med udenlandsk baggrund



Kilde: UNI-C & SLS via Targit

Tekst her

Figur 12 Andel nyrekrutterede med en ph.d.-grad fra udlandet



Kilde: UNI-C

Tekst her

lentmassen bredt og uanset køn.

CBS har første gang i 2016 udgivet en kønsstatistik med data om fordelingen af mænd og kvinder fra bachelorniveau til professorniveau. CBS vil med den årlige statistik skabe opmærksomhed om kønsbalancen i de faste videnskabelige stillinger. Data viser, at der i løbet af 16 år er skabt kønsbalance til og med adjunktniveau. I de faste stillinger fra adjunkt niveauet til professoraterne mistes en del af de kvindelige talenter. På professorniveau er balancen mellem kønnene uændret i perioden, så 97 af CBS 119 professorer er mænd (**erstat med 2016 tal**). Folderen viser også variationen i fordelingen af mænd og kvinder fra institut til institut og udviklingen over de seneste fem år.

Samtidig er en analyse af relationen mellem køn og institutledernes ledelsespraksis afsluttet. Analysen undersøger kønsaspekter af ledelsespraksis på tre områder 1) rekrutteringspraksis, særligt scouting og nudging, 2) ledelsespraksis for at etablere og vedligeholde en god arbejdskultur og attraktive forskningsmiljøer og 3) praksis og retningslinjer for at fremme diversitet og lighed, herunder forslag til at undgå ubevidst bias.

Folderen og analysen er initieret af CBS Council for Diversity and Inclusion (CDI). Begge initiativer har til formål at stimulere selv-refleksion og dialog mellem ledere og ledergrupper, herunder om det enkelte instituts arbejde for en bedre kønsbalance

på de enkelte stillingsniveauer og skabe en arbejdskultur og et arbejdsmiljø, der understøtter udviklingen.

Endvidere er CBS i Udviklingskontrakten forpligtet på at øge andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater. Tallet er små, men 2015 viste en øget andel af kvalificerede kvindelige ansøgere i forhold til de mandlige kvalificerede ansøgere. Dertil kommer, at 3 ud af årets 7 nyansatte professorer er kvinder. Også knyttet hertil har ledelsen styrket den løbende dialog med særligt Akademisk Råd og institutledere om effekten af de understøttende indsatser som åbne og bredde opslag, konkurrence om stillingerne, gennemsigtighed om kriterier for at avancere til højere karrieretrin, kønssammensatte bedømmelsesudvalg mm. baseret på systematisk monitorering.

UDVIKLING AF INSTITUTTERNE

Institutterne er forskningens hjerte, og derfor er det af største vigtighed for CBS at udvikle rammerne omkring institutterne – og dermed de ansatte forskere.

På et mere overordnet plan har indsatsen for udvikling af institutterne fokuseret på at få ansat 7 nye institutledere, iværksat en fagligt begrundet fusion mellem to af institutterne og færdiggøre arbejdet med institutstrategierne.

Arbejdet med institutstrategierne har fundet sted parallelt med udformningen af CBS' strategi. Således var de tre prioriterede områder for CBS' strategi (samarbejde med erhvervs-

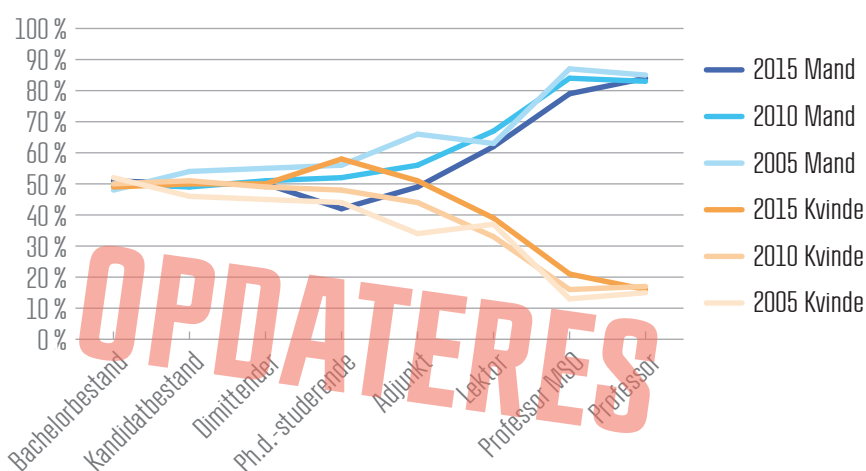
livet, udvikling af uddannelsesporteføljen og innovation og entreprenørskab) i fokus for arbejdet. I institutsammenhæng blev de tre temaer suppleret af arbejdet med integration af DVIP'er i forskningsmiljøet, implementering af ph.d.-strategien og VIP-rekruttering.

Sidstnævnte tema udviklede sig til en større og langsigtet satsning på at kortlægge og tydeliggøre forventninger til forskerne og minimumskrav ved transition mellem stillinger (forfremmelser), dvs. skabe en klarere akademisk pipeline. Således blev et format med fokus på fem dimensioner opstillet. Formatet fik navnet REEAD (Research, Education, External funding, Academic Citizenship og Dissemination) og blev konkretiseret lokalt ved de femten institutter, ligesom det blev drøftet med bl.a. Akademisk Råd. I de kommende år forventes REEAD-formatet at være omdrejningspunkt for løbende diskussioner om sikring af høj forskningskvalitet og transparens i forventninger til forskerstaben.

CBS STYRKER PH.D.-UDDANNELSEN

CBS har i mange år arbejdet med udfordringen om, at der fra statslig side er prioriteret forholdsvis få områder til ph.d.-uddannelser ved samfundsvidenskab. Konsekvensen af CBS' rammebetingelser har været et faldende optag på ph.d.-uddannelserne, jf. figur B (hvis den kommer med). CBS vil i de kommende år arbejde for at vende denne udvikling, da en god bestand af ph.d.'ere er

Figur 13 Udvikling i kønsfordelingen på CBS, 2005-2015



Note: Antal er målt i headcount

Kilde: ISOLA og CBS' studieadministrative system (STADS, Sparc)

Figuren viser, at andelen af kvinder og mænd er nogenlunde lige blandt studerende, dimittender og ph.d.-studerende på CBS, mens andelen af kvinder reduceres for hvert trin i hierarkiet for videnskabelige stillinger. Andelen af mandlige professorer er i 2015 Y pct.



CBS har for første gang afholdt en dimittend-ceremoni for at fejre de seneste ph.d.'ere og deres bidrag til videnskaben. Head of Operations, Novo Nordisk Foundation, Dr. Thomas Alslev Christensen (forreste række) talte ved arrangementet. Fotograf: Jørn Albertus

afgørende for forskningsmiljøernes vitalitet og fornyelse.

Samtidig arbejder CBS på at styrke ph.d.-uddannelsen. Derfor er det i 2016 bl.a. blevet prioriteret at udarbejde en ny studieordning på tværs af CBS' tre ph.d.-skoler. Studieordningen medfører blandt andet krav om, at ph.d.-afhandlinger skal publiceres på open archive og en begrænset indskrivningsperiode med henblik på at sikre, at de ph.d.-studerende bliver færdige inden for en rimelig tid. Endvidere har CBS udarbejdet et format for indgåelse af double degrees med stærke forskningsmiljøer i udlandet, f.eks. gennem EU-programmer.

Endelig er det vigtigt, at CBS' ph.d.-studerende kan se frem til en god karriere i universitetsverdenen eller i offentlige organisationer og private virksomheder. Også i 2016 viste CBS' ph.d.-studerende, at de er attraktive i stærke miljøer, og således har de fundet jobs ved prestigefyldte universiteter som ... og virksomheder som ... (eksempler indsættes senere). CBS har de seneste år arbejdet for at fremme "placement" af ph.d.-studerende gennem et SCK-medfinansieret projekt. Projektet har givet CBS nogle værdifulde erfaringer, der fremover

inkorporeres i den ordinære vejledning af ph.d.'er via forskerskolerne.

STADIG STØRRE KONKURRENCE OM EKSTERNE MIDLER

Kort afsnit baseret på statistikkerne, når de foreligger – pointer om:

Udvikling i forbrug af eksterne midler

Udvikling i tiltrækning af eksterne midler

Fordeling på hhv. EU, Stat/offentlig og privat

Successtrater ved ansøgninger (skal der en figur ind??)

Formentlig vil pointerne ligne sidste år: Flere penge fra det private, færre fra det offentlige. Formentlig rigtig pænt tiltrækning og forbrug – bedre end 2015.

Uddannelses- og Forskningsministeriets kortlægning af universiteternes finansiering fra private fonde fra 2016 dokumenterede, at CBS tiltrækker ca. 130.000 kr. per forskningsårsværk. Det er på niveau med DTU og overgås kun af SDU, AU og KU, der alle har sundhedsvidenskabelige fakulteter. Rapporten viste endvidere, at hvis man kun ser

på samfundsvidenskab, var CBS i perioden 2012-2014 den største modtager af midler fra private fonde og foreninger – mens CBS kun i meget begrænset omfang tilgodeses af de offentlige forskningsråd mv.

CBS har i 2016 fortsat det politiske arbejde med at påpege manglen på prioritering af CBS' direkte erhvervsrelaterede forskning i de offentlige forskningsprogrammer. Dette arbejde vil fortsætte de kommende år med henblik på at skabe styrket synergi mellem de offentlige og private investeringer i samfundsvidenskabelig forskning.

For at styrke CBS' interne satsning på eksternt finansieret forskning og den forbindelse til interessenterne i omverdenen, der følger med, har opfølgningen på institutstrategierne i 2016 haft fokus på at lave konkrete handlingsplaner for søgning af ekstern finansiering i de enkelte miljøer. Desuden er det organisatoriske set-up af administrationen blevet strømlinet med henblik på at optimere servicen til forskere og institutter.

CBS' DELTAGELSE I INTERNATIONALE FORSKNINGSPROGRAMMER

Kort tekst med eksempler, i stil med sidste

år. Afventer årets afslutning (før der er endelige data), men følgende sager kan nævnes:

EU

Horizon 2020,

Erasmus+

Struktur og regionalfondene

Internationale offentlige

Austrian National Foundation for Research Council

Norsk Forskningsråd

Sino - Danish Center of Education and Research

EKSEMPLER PÅ STØRRE PRIVATFINANSIEREDE PROJEKTER

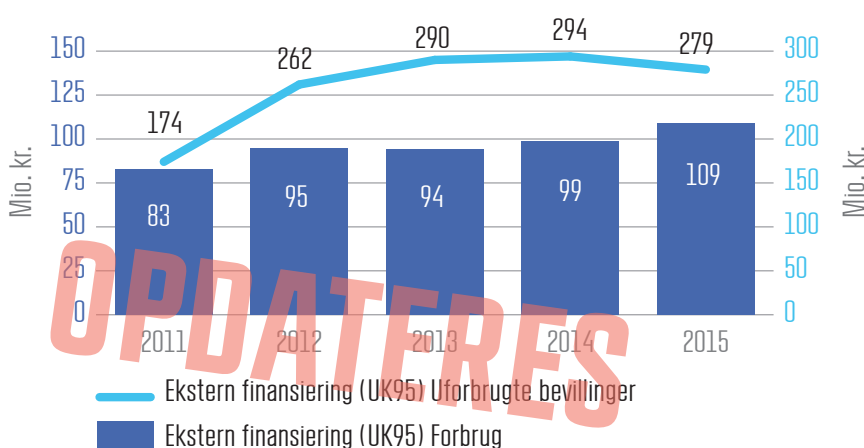
CBS satser massivt på at tiltrække private forskningsmidler til eksterne projekter. Samtidig oplever CBS en voksende interesse fra private donatorer for at investere i forskning ved CBS, hvilket er et godt tegn på at CBS' "Business in Society"-strategi har effekt.

Som det fremgår af figur X, tiltrak CBS forskningsmidler fra en lang række af Danmarks førende virksomheder og virksomhedsrelaterede fonde. Ikke mindst er det kommet

betydelige bidrag fra Industriens fond, Novo Nordisk Fonden for Social Science, Carlsbergfondet, Otto Mønstedts Fond, Rockwool Fonden og Velux Fondens humanvidenskabelige satsning.

I 2016 har CBS arbejdet med udformningen af et Endowed Professorship Programme. (Noget om dette, hvis det viser sig, at vi får en bevilling i 2016...)

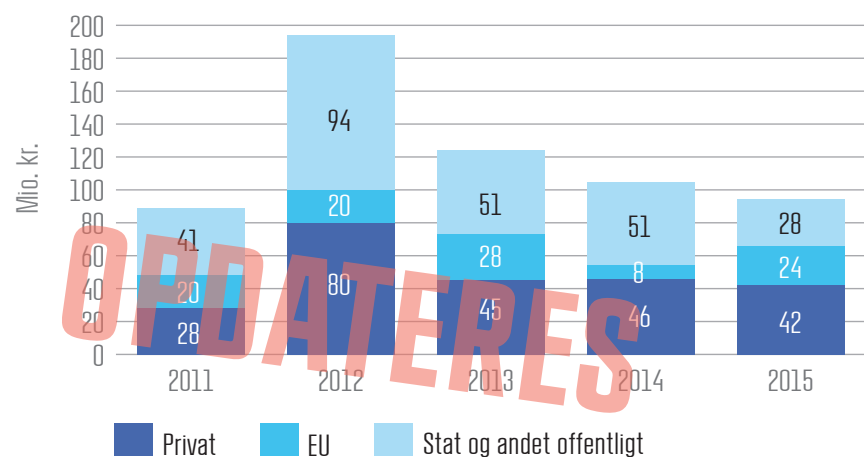
Figur 14 Ekstern finansiering: Forbrug og endnu ikke anvendte bevillinger



Kilde: Navision via Targit

Tekst her

Figur 15 Bevillingstilsagn til eksternt finansierede projekter



Kilde: Navision Sag

Tekst her

FORMIDLING

FORSKNINGEN I CENTRUM

CBS arbejder bredt med mediekkanaler for at sætte forskningen i centrum. Det spænder fra landsdækkende tv, aviser og radio til blogs, klummer, internationale medier, konferencer, bogudgivelser, tweets og opslag på Facebook. Fx skrev lektor Brooke Harrington om sin mangeårige forskning i de mennesker, som benytter sig af skattely i det Washington-baserede magasin *The Atlantic* med et oplag på knap 500.000 eksemplarer. På den baggrund blev historien tippet til den danske avis *Politiken*, som bragte et interview over to avissider i søndagsavisen med knap 400.000 læsere, og undervejs blev links til artikler delt på sociale medier. Ikke al forskning passer til en omnibusavisforsides kriterier, men formidling sker løbende på alle tænkelige måder. Fx har CBS i 2015 journalistisk formidlet cases fra publikationen "Samfundsrelevant forskning på CBS" på subtitel "Forskning som forandrer" med både film og længere artikel med forskerne, om hvordan de får ideerne til forskningen. Indhold er blevet delt på sociale medier og har givet omtale i specialmedier som fx magasinet *Lederne*. "Forskning som forandrer" blev formidlet på dansk og engelsk

med undertekster og oversættelse afhængig af forskerens arbejdssprog. På CBS er op mod 40 pct. af de fastansatte forskere af anden nationalitet end dansk. Det giver udfordringer i forhold til forskningsformidlingen og de geografisk nære medier, som i vid udstrækning har primære målgrupper for øje og foretrækker dansk-talende kilder.

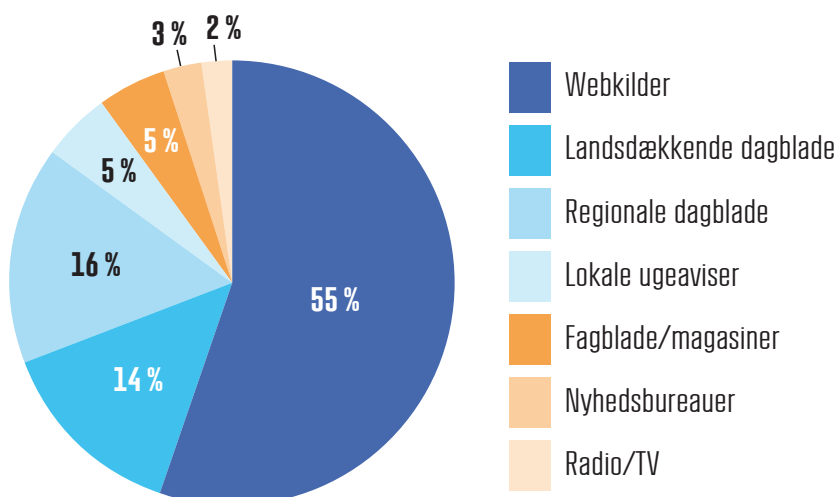
STØTTE TIL FORMIDLING

CBS arbejder løbende på at assistere internationale forskere med at formidle i medierne og arrangerede i 2015 bl.a. "Meet the Press"-eventen med nyhedsredaktører fra Berlingske Business og TV2/News om temaet: "Hvordan får vi i højere grad internationale forskere i danske medier". Budskabet var positivt; medierne fokuserer mest på nyhedskriterier, altså om der er en journalistisk historie, og sprogdudfordringen kan i nogle tilfælde løses, omend ikke altid. En udløber af eventen var også, at adjunkt Jing Chens forskning i danske start-ups blev til en længere artikel i Berlingske Business. Når fx danske traditionelle nyhedsmedier kræver en ekstra indsats for at få øjnene op for forskningen er det nødvendigt at arbejde med flere mediekkanaler. I 2015 har vi justeret

strategien for brugen af CBS' Twitterprofil. Fokus er nu mest på forskningsrelaterede tweets fx events, forelæsninger, medieomtaler i kombination med større udmeldinger fra CBS-talspersoner, ligesom vi opfordrer forskere til at formidle via egen Facebook- eller Twitterprofil. Antallet af følgere på CBS' Twitterprofil er i 2015 fordoblet til ca. 1.650. CBS opfordrer bredt til formidling og tilbyder hjælp på forskellige måder. Blandt andet formidlingskurser, som "Skriv, så du bliver læst", månedlige netværksmøder for personale med kommunikationsopgaver og medietræning, både som kurser, men også i høj grad ad hoc. CBS bidrager også dagligt til at matche journalister med CBS-forskere i dagsaktuelle nyhedshistorier.

For femte år i træk er en stikprøveundersøgelse af al presseomtale blevet gennemført i to tilfældigt udvalgte uger ud fra CBS' retningslinjer for god forskningsformidling. Undersøgelsen bærer titlen "Review af CBS i pressen 2015". Prodekan for forskningsformidling, professor Flemming Poulfelt, gennemførte undersøgelsen sammen med professor Carsten Greve og professor Michael Møller. Konklusionen er: "Årets re-

Figur 16 Omtale fordelt på medietyper 2015



Kilde: Infomedia, søgning på "CBS", "Copenhagens Business School" eller "Handelshøjskolen i København"

Lidt over halvdelen af CBS' udtalelser bliver bragt i netmedier. Det er naturligt, da såkaldte citathistorier, hvor medier citerer hinanden, i højere grad flourer på netmedier. Når antallet af udtalelser i radio og på TV er relativt lav, men dog på samme niveau som 2014, skyldes det til dels at medieovervågning langt fra dækker alle tv- og radio-indslag, og at nyhedsmedier koncentrerer online.

Tabel 1 Top 10 over medieomtaler i landsdækkende dagblade 2015

Medie	Omtale
Berlingske	574
Jyllands-Posten	535
Børsen	488
Politiken	413
Kristeligt Dagblad	179
BT	96
Information	77
Ekstrabladet	61
Weekendavisen	43
Andre	93

Kilde: Infomedia, søgning på "CBS", "Copenhagens Business School" eller "Handelshøjskolen i København"

view efterlader et samlet positivt indtryk af CBS-forskere i pressen, samt hvordan CBS i det hele taget omtales". Undersøgelsen viser også, at CBS' internationale forskere er underrepræsenteret i danske medier.

CBS I MEDIERNE 2015

CBS har i 2015 været i medierne 18.600 gange (51/dag). Tallene er baseret på Infomedias database med alle danske medier. Der er søgt på medieomtaler med "CBS", "Copenhagen Business School" eller "Handelshøjskolen i København". Det meste af omtalen har været i onlinemedier (56 pct.), efterfulgt af regionale dagblade (16 pct.), landsdækkende dagblade (14 pct.), fagblade/magasiner (5 pct.), nyhedsbureauer (3 pct.) og radio/tv (2 pct.).

En mere kvalitativ opgørelse baseret på det daglige presseklip, filtreret for "petit"-stof, og hvor kun den originale nyhedsartikel eller indslag i radio/tv tælles med og altså ikke citathistorier i andre medier, viser 5.052 omtaler i 2015 (14/dag). Fordelingen mellem medietyper er her tættere, igen med flest omtaler i onlinemedier (41 pct.), fulgt af landsdækkende dagblade (27 pct.), fagblade/magasiner (11 pct.), radio/tv (8 pct.), regionale dagblade (7 pct.) og nyhedsbureauer (4 pct.).

Langt de fleste af omtalerne er relateret til formidling af forskning blandt andet i forbindelse med presset på den danske valuta, forskellige ECB-initiativer, diskussion om driften af Thulebasen, aktiebobler i Kina, Grækenland-krisen, management generelt, flygtningehåndtering og Danmarks omdømme, folkeafstemning om retsforbehold og nye tendenser ift. nethandel, betalingsfor-

mer og digitale forretningsmodeller.

Der har også været større markeringer fra CBS' ledelse relateret til underfinansiering af CBS, sparerunde i begyndelsen af året og lukning af sproglinjer. Vi har derudover bl.a. haft mediefokus på høje adgangskvotienter, introture og kandidatuddannelser på deltid bl.a. med fokus på det gode eksempel cand. merc.aud.

FORSKNINGENS DØGN

CBS deltog i en række arrangementer under den store videnskabsfestival Forsknings Døgn. De to foredrag "Fire bud på de næste vækstbølger" og "Da algoritmer gjorde det af med højtråbende børsmæglere" foregik på CBS. Herudover kunne man finde forskere rundt i hele landet. 12 CBS-foredrag blev udbudt gennem portalen "Bestil en forsker", hvor store som små forsamlinger havde mulighed for at booke en forsker. Blandt foredragene var "Nye trends i Japan", "Investering for private" og "Pacifisering af massen: en kritik af crowdsourcing som vidundermiddel".

CBS PÅ SOCIALE MEDIER

1.652 følgere på Twitter
(pr. 15-01-2016)

43.000 følgere på Facebook
(pr. 15-01-2016)

2.972 følgere på Instagram
(pr. 15-01-2016)

UNIVERSITY GOVERNANCE

ORGANISERING AF FORSKNING OG UDDANNELSE

Rektor er ansvarlig for universitets daglige ledelse. Universitetsdirektøren, uddannelsesdekanen og forskningsdekanen refererer til rektor og indgår i CBS' direktion sammen med rektor. Rektor ansætter dekanerne. Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i dens møder.

Uddannelsesdekanen har ansvaret for alle uddannelser og den tilhørende studieadministration: Bachelor- og kandidat samt master- og HD-uddannelser. Studienævn og studieledere refererer til uddannelsesdekanen.

Forskningsdekanen har det organisatoriske og strategiske ansvar for CBS' forskning og forskere. CBS' forskning er organiseret i institutter. Institutledere referer til forskningsdekanen.

Universitetsdirektøren er hovedansvarlig for styringen af CBS' samlede økonomi, og har det ledelsesmæssige ansvar for tværgående administrative enheder, CBS' bibliotek og CBS' bygninger.

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

ORGANISERING AF CBS' LEDELSE

Grundlaget for CBS' arbejde er fastlagt i universitetsloven. CBS' vedtægt udgør rammen om universitetets udvikling, drift og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i loven, godkendt af uddannelses- og forskningsministeren. CBS har en enstrengt ledelsesstruktur. Den øverste myndighed er bestyrelsen. Bestyrelsen har eksternt flertal.

Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor, og ansætter og afskediger universitetsdirektøren efter indstilling fra rektor. Den daglige ledelse varetages af rektor inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. Den øvrige ledelse varetager sine opgaver efter bemyndigelse fra rektor.

RAMMER FOR BESTYRELSENS ARBEJDE

Bestyrelsen har fastsat en forretningsorden for sit virke. I henhold til forretningsordenen er der løbende kontakt mellem formand og rektor. Rektor er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold. Bestyrelsen gennemfører årligt en intern evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde. Møderne i bestyrelsen er åbne. Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på CBS' hjemmeside. Bestyrelsesformanden kan beslutte at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for offentligheden – i disse tilfælde offentliggøres bilag tilknyttet evt. lukkede punkter ikke. CBS revideres, som statsfinansieret selvejende institution, af Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young (EY) fungerede i regnskabsåret 2015 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og direktionansvarsforsikring.

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

CBS' bestyrelse orienterer sig imod Anbefalinger for God Selskabsledelse, som bliver holdt ved lige af Komitéen for god Selskabsledelse. Skønt anbefalingerne for god selskabsledelse primært er rettet mod aktieselskaber, finder bestyrelsen, at anbefalingerne er et godt instrument til at vurdere og udvikle rammerne for bestyrelsens arbejde. Bestyrelsens afrapportering vedr. opfyldelsen af anbefalingerne findes på denne hjemmeside: <http://www.cbs.dk/godselskabsledelse>

BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Bestyrelsen er sammensat af en blanding af udpegede eksterne medlemmer og valgte interne medlemmer, der vælges af ansatte og studerende. Bestyrelsen består af 11 medlemmer: 6 eksterne medlemmer (udpeget for en 4-årig periode), 2 videnskabelige medarbej-

dere (valgt for en 4-årig periode), 1 administrativ medarbejder (valgt for en 4-årig periode) og 2 studerende (valgt forskudt for en 2-årig periode).

Bestyrelsen fik i 2015 ét nyt medlem; studerende Andreas Kristian Gjede blev valgt som nyt medlem af de studerende.

Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Karsten Dybvad erstattede Eva Berneke som næstformand d. 1. juni 2015.

Karsten Dybvad blev ny formand for bestyrelsen d. 1. februar 2016, hvorefter bestyrelsen vælger en ny næstformand.

Bestyrelsen har i 2015 gennemført og afsluttet proces med henblik på at udpege to nye eksterne medlemmer af bestyrelsen. Bestyrelsens udpegningsorgan udpegede i 2015 Mette Vestergaard og Michael Rasmussen som nye eksterne medlemmer pr. 1. februar 2016. De erstatter Peter Schütze og Eva Berneke, der udtræder af bestyrelsen efter at have siddet i bestyrelsen i de maksimalt 8 år som følge af universitetsloven.

I 2015 blev der afholdt valg blandt de studerende, det videnskabelige personale (VIP) og det teknisk-administrative personale (TAP). Blandt de studerende blev Kristian Mols Rasmussen valgt for en 2-årig periode. Blandt de ansatte blev Jakob Ravn (TAP) og David Lando (VIP) genvalgt for en ny 4-årig periode. Mette Morsing (VIP) blev valgt til bestyrelsen for en 4-årig periode. Alle valgte medlemmers nye funktionsperiode starter pr. 1. februar 2016.

UDVALG UNDER BESTYRELSEN

Bestyrelsen har tilknyttet to organer, der bistår bestyrelsen ved udpegningsorgan og et udpegningsorgan. Indstillingsorganets opgave er på baggrund af en af bestyrelsen defineret profil- og kompetencebeskrivelse at indstille kandidater til bestyrelsens udpegningsorgan.

Indstillingsorganet kan indstille kandidater

på baggrund af modtagne nomineringer eller af egen drift. Udpegningsorganet udpeger herefter nye eksterne bestyrelsesmedlemmer blandt de indstillede kandidater.

Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer bestod i 2015 af følgende medlemmer:

INDSTILLINGSORGAN:

Bestyrelsesformanden (Peter Schütze), et valgt bestyrelsesmedlem udpeget af CBS' bestyrelse (Morten Thanning Vendelø), et

medlem af bestyrelsen for DSEB (Birgit Aagaard-Svendsen) og næstformanden for Akademisk Råd (Keld Laursen).

UDPEGNINGSORGAN:

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

DIREKTIONEN

Rektor Per Holten-Andersen
Forskningsdekan Peter Møllgaard
Uddannelsesdekan Jan Molin
Universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen

BESTYRELSEN

Karsten Dybvad (formand)
Lisbet Thyge Frandsen
Andreas Kristian Gjede
Arvid Hallén
Alfred Josefsen
David Lando
Mette Morsing
Kristian Mols Rasmussen
Michael Rasmussen
Jakob Ravn
Mette Vestergaard

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

AFLØNNING OG HONORERING I 2015

DIREKTIONENS LØNNINGER (MIO. KR.)

Samlet årsløn inkl. pension pr. 31. december 2015:

Per Holten-Andersen:	1,56
Jan Molin:	1,20
Peter Møllgaard:	1,14
Peter Jonasson:	1,15

Variable lønandele udbetalt til direktionen i 2015:

Direktionens samlede faste løn inkl. pension pr. 31. december 2015: 5,0.

Udbetale variable lønandele direktionen 2015: 0.

Variable lønandele for direktionen i 2015 udgjorde 0 pct. af den samlede løn til direktionen i 2015.

HONORERING AF EKSTERNE BESTYRELSESMEDELMER (1.000 KR.)

Formanden:	201
Næstformanden:	134
Øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer:	67

Afrapportering på udviklingskontrakt 2016

RESULTAT 2015

Antal målepunkter	Opfyldt	Delvist opfyldt	Ikke opfyldt	Ikke opgjort
Kvalitet i uddannelserne	1	1		
Større relevans og øget gennemsigtighed	1	1		
Bedre sammenhæng og samarbejde	1			
Styrket internationalisering			1	
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet	3		1	
Contribution to Society		1		
Diversitet/kønsfordeling	1			
I alt	7	3	2	0
Pct.	58 %	25 %	17 %	0 %

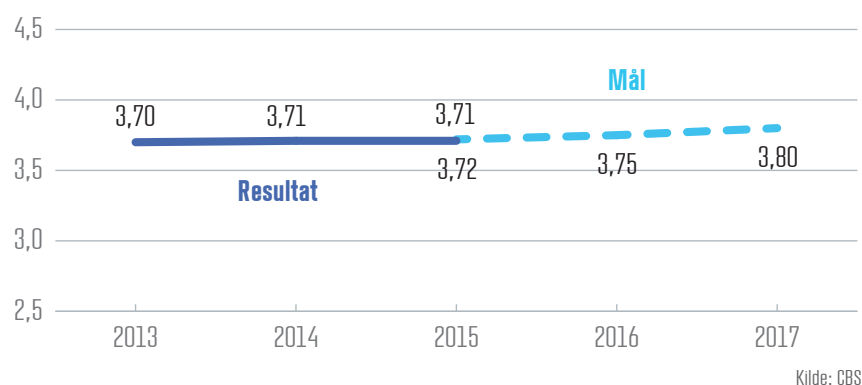
På baggrund af udmelding fra Uddannelses- og Forskningsministeriet er målet vedrørende ”Øget social mobilitet” (målepunkt 5) udgået af udviklingskontrakten.

Symbolforklaring: Opfyldt: ✓ Delvist opfyldt: ≈ Ikke opfyldt: ✗

KVALITET I UDDANNELSERNE

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
1.1 Studentertilfredshed på heltidsuddannelser	3,72	3,71 ≈	Målet er delvist opfyldt. Det er mindre stigninger i evalueringerne, der skal til for at opfylde målet i 2015.
Studentertilfredshed som vægtet gennemsnit (på baggrund af de enkelte uddannelsers studenterbestand).			Tilfredsheden omkring administrationen er det, der i sidste ende gør, at CBS ikke når det samlede tilfredshedsmaal i 2015, hvilket er uddybet i beretningens kapitel ”Tilfredshed med CBS”.

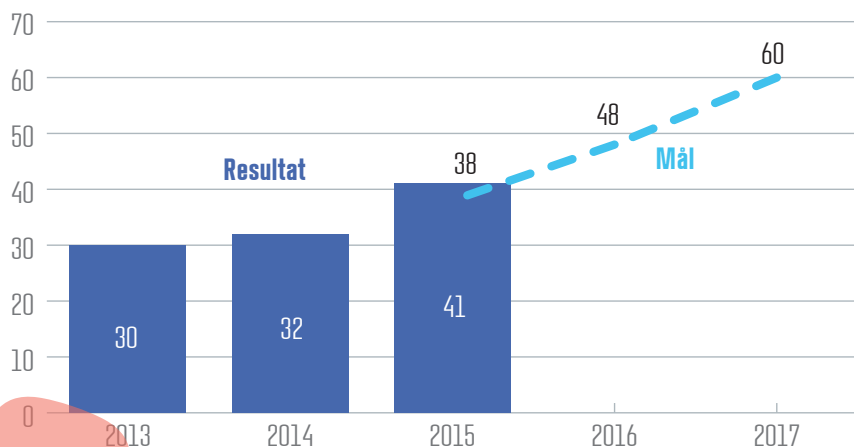
Figur 17 Gennemsnitlig tilfredshed på heltidsuddannelser



KVALITET I UDDANNELSERNE

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
1.2 Online og blended learning (digital understøttelse af læring) Procentvis stigning i antal online- og blended learning-kurser.	38	41 ✓	CBS har indfriet målet i 2015. CBS forventer at sætte yderligere fart i udviklingen i 2016. CBS fastholder det strategiske fokus på online og blended learning og vil i de kommende år fortsat prioritere udviklingen af de infrastrukturelle rammer såvel som øget support til undervisere, fag og studier. Til at fremme udviklingen har CBS etableret en dedikeret organisatorisk enhed, CBS Teaching and Learning.

Figur 19 Antal kurser inden for online og blended learning

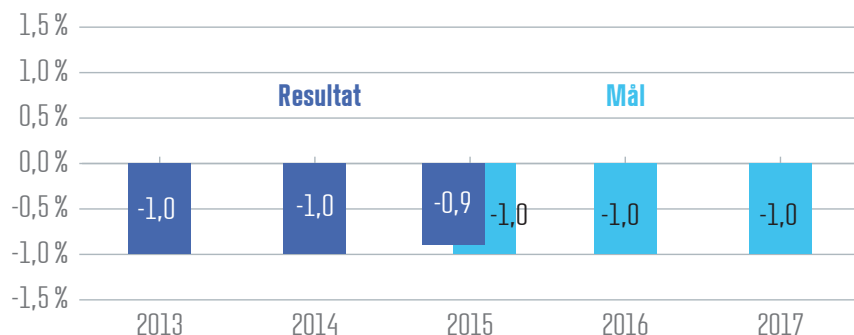


Kilde: CBS

STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
2.1 Ledighed 4–7 kvartaler efter dimission CBS' ledighedsgrad som antal procentpoint i forhold til gennemsnittet for hele sektoren.	- 1,0 pct.-point	- 0,9 pct.-point ≈	Målet er, at CBS dimittender skal have en bedre beskæftigelsesgrad end gennemsnittet for øvrige dimittender. Dette måles ved, at CBS' dimittendledighed ligger mindst 1 pct.-point under gennemsnittet for dimittender på de videregående uddannelser. Ledigheden for CBS' dimittender ligger 0,9 pct.-point under gennemsnittet, så målet er delvist opfyldt. CBS har fokus på beskæftigelse for dimittender. Det er bl.a. et fast tema i de interne turnusevalueringer, hvor beskæftigelsesudsigterne diskuteres med studielederen.

Figur 18 CBS dimittendledighed i forhold til hele sektoren

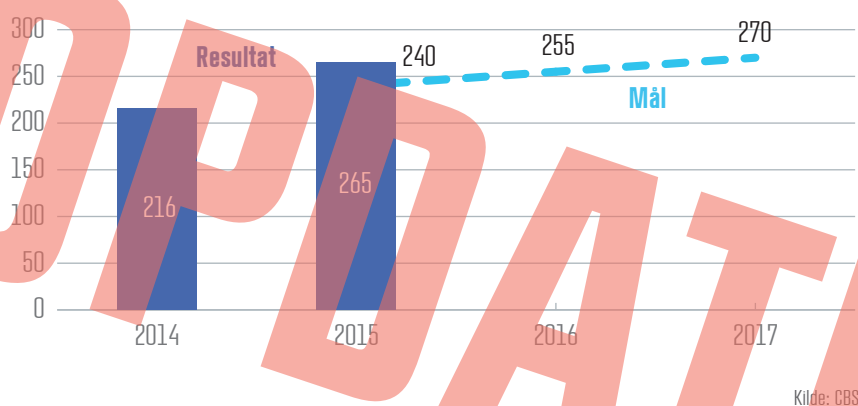


Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
2.2 Nye virksomheder Antallet af studerende der har gennemført CSE's virksomhedsopstartsprogram	240	265 ✓	CSE har haft 265 studerende igennem i 2015, og målet er opfyldt. CSE har bl.a. haft fokus på markedsføring af CSE's ydelser og fokus på PR-arbejde, hvilket forklarer fremgangen.

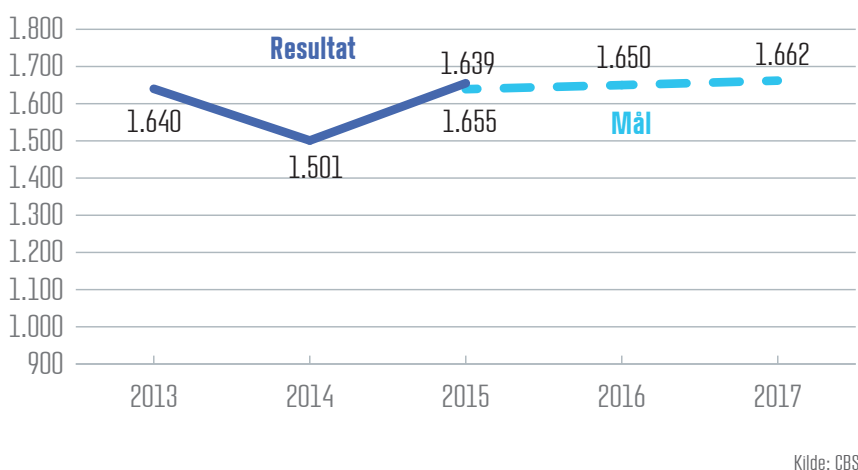
Figur 21 Antal studerende gennemført på CSE's uddannelsesforløb i opstart af nye virksomheder



BEDRE SAMMENHÆNG OG SAMARBEJDE

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
3.1 Studerende på HD- og master-uddannelserne Antal årselever på HD- og master-uddannelserne	1.639	1.655 ✓	Antallet af årselever i 2015 er 1.655 og målet er nået. Det skyldes primært en stor aktivitetsfremgang på HD 1. del og aktivitetsfremgang på masteruddannelserne. Det skyldes en stor indsats for at fastholde CBS' markedsposition indenfor efteruddannelser.

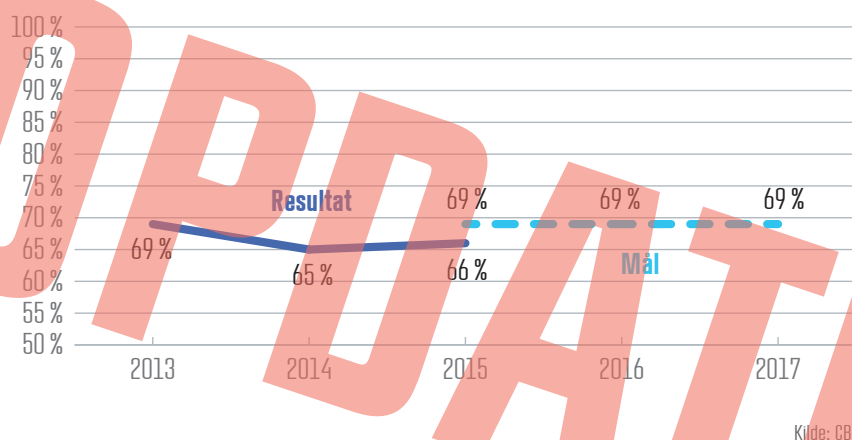
Figur 20 Årselever på HD- og masteruddannelser



INTERNATIONALISERING

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
4.1 Dimittender på udvekslingsophold Andelen af dimittender, der tager på udvekslingsophold opgjort i procent.	69 %	66 % ✓	Målet for internationalisering er at fastholde niveauet for studerende, der tager på udveksling i løbet af deres uddannelser på CBS. Målsætningen er ambitiøs, fordi niveauet for udveksling i udgangspunktet er højt og fordi det forventes, at antallet af studerende, der tager på udveksling, vil reduceres som følge af fremdriftsreformen. Målet er ikke nået i 2015, og CBS har derfor fokus på at udvekslingsporteføljen er attraktiv for de studerende og matcher deres ønsker. Det betyder bl.a. at antallet af udvekslingspladser i engelsksprogede lande, herunder UK, USA og Australien skal øges.

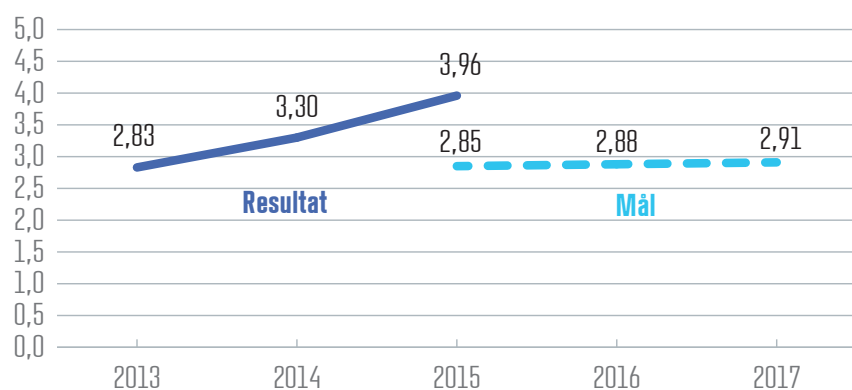
Figur 22 Andel af kandidatdimittender, der tager på udvekslingsophold



ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
6.1 Øget forskningsomfang Forskningsomfang målt som BFI-point pr. VIP-årsværk	2,85	3,96 ✓	CBS har nået målet om at øge antallet af BFI-point pr. faste VIP-årsværk i 2015. Antallet af BFI-point opnået i 2015 stammer fra publikationer publiceret i 2014, hvor gruppen af CBS' seniorforskere var på sit højeste.

Figur 23 Antal BFI-point pr. VIP-årsværk



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet og CBS

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
6.2 Øget forskningsomfang Forskningsomfang målt som BFI-2-artikler set i forhold til samlet BFI-artikler opgjort i pct.	37,2 %	44,2% ✓	CBS har nået målet om at øge andelen af artikler i højtrangerede BFI-tidsskrifter (BFI-niveau-2-artikler) i forhold til det samlede antal BFI-artikler i året. Andelen af BFI-artikler i de bedste tidsskrifter er steget fra 34 pct. i 2013 til 44 pct. i 2015. Note: Målopfyldelsen opgøres efter seneste opgørelsesår. Dvs. antal BFI-artikler, der er opgjort i 2015, vedrører publikationer indberettet i 2014.

Figur 24 BFI-2-artikler som andel af samlet antal BFI-artikler

År	Resultat (%)	Mål (%)
2013	34%	-
2014	37,2%	-
2015	44,4%	38%
2016	-	38%
2017	-	38,4%

Kilde: CBS

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
6.3 Øget forskningskvalitet Antal artikler publiceret i ABS-tidsskrifter på 4 og 4*	56	48 ✗	CBS når ikke målet i forhold til antal artikler publiceret i ABS-tidsskrifter på 4- og 4*-listerne. ABS-listerne er revideret i foråret 2015, hvilket har givet anledning til en konsekvensændring af udviklingskontraktens mål. Ambitionen er uændret i forhold til kontrakten; at fastholde det gennemsnitlige antal artikler fra de seneste år. Antallet af artikler på den reviderede ABS-liste er imidlertid højere, og det er antallet af artikler, der tidligere er publiceret på listerne også. Der er tale om en meget ambitiøs målsætning. Der må forventes en vis tilpasningsperiode før, forskerne publicerer i de nye tidsskrifter, der ikke tidligere har været på listerne, hvilket vurderes at udgøre en væsentlig del af forklaringen på det lavere antal artikler, der i 2015 er publiceret i ABS 4- og ABS 4*-tidsskrifter.

Figur 25 Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS 4 og ABS 4*-listen

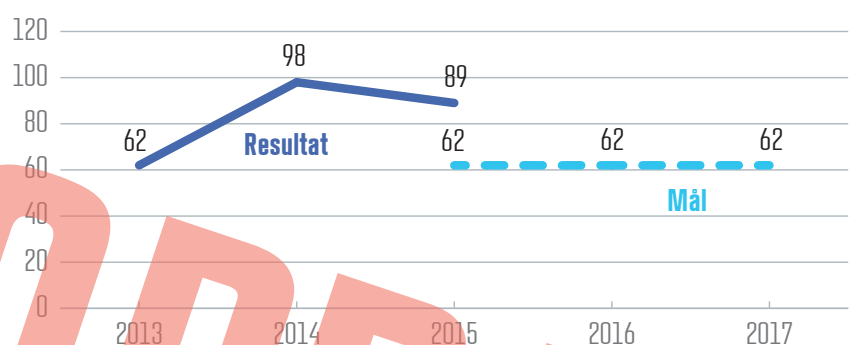
År	Resultat	Mål
2013	48	-
2014	74	-
2015	48	56
2016	-	56
2017	-	56

Note: Målene for 2015 - 2017 er revideret efter færdiggørelsen af udviklingskontrakten. Ændringer skyldes ændringer i ABS listen. CBS har i udviklingskontrakten taget forbehold for ændringer på baggrund af ændringer i ABS listen.
Kilde: CBS

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
6.4 Øget forskningskvalitet Artikler publiceret i FT45-tidsskrifter.	62	89 ✓	CBS opfylder målet om antal artikler publiceret i FT45-tidsskrifter. Der kan dog konstateres et fald i antallet af artikler i 2015 i forhold til 2014. I målingen indgår summen af indeværende og sidste års publikationer, og det skal bemærkes, at antallet af artikler publiceret i FT45-listen var meget højt tilbage i 2014, hvilket også slår igennem i målepunktet for 2015.

Figur 26 Artikler publiceret i tidsskrifter på FT45-listen

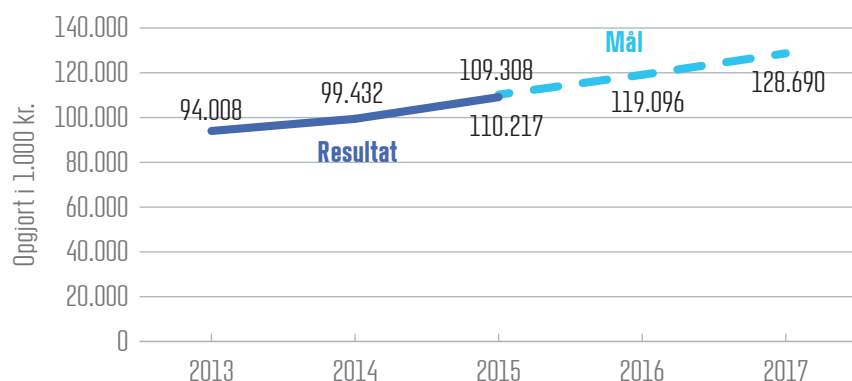


Kilde: CBS

CONTRIBUTION TO SOCIETY

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
7.1 Eksternt finansieret forskning (mio. kr.)	110,2	109,3 ≈	Resultatet for 2015 er meget tæt på målet, og målet er derfor delvist opfyldt. CBS har i 2015 haft øget fokus på at øge aktiviteter på eksternt finansieret forskning.

Figur 27 Eksternt finansieret forskning, indtægter løbende priser

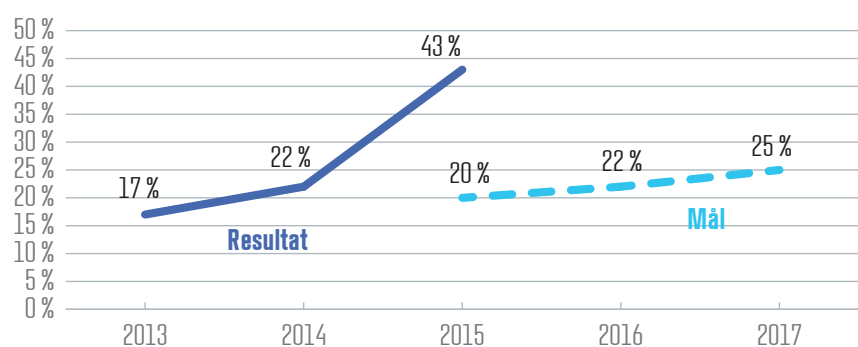


Kilde: CBS

KØNSFORDELING

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer
8.1 Kønsfordeling Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater.	20 %	43 % ✓	CBS opfylder målet for andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater. Tallet afspejler, at andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere er øget i forhold til de mandlige ansøgere. Det skal dog ses i lyset af, at der har været meget få ansøgere i forhold til 2014, da 2015 har været præget af besparelser, ansættelsesstop og opbremsning af rekrutteringer.

Figur 28 Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater



Kilde: CBS

OPDATERES

Årsregnskab

ÅRETS RESULTAT

Tekst

RESULTATOPGØRELSE

		2015	2014
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Taxametertilskud	2	648.191	613.091
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	2	345.125	326.389
Eksternt finansierede projekter		109.308	99.432
Studerendes deltagerbetaling		157.035	145.765
Øvrige indtægter	3	42.025	51.227
Driftsindtægter i alt		1.301.684	1.235.904
Lønomkostninger	4	842.320	846.783
Husleje og ejendomsskatter		103.958	100.303
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		58.318	58.091
Andre driftsomkostninger	5	230.767	222.640
Driftsomkostninger i alt		1.235.363	1.227.817
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		66.321	8.087
Afskrivninger på bygninger	6	22.475	18.351
Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger	6	6.322	3.776
Resultat før finansielle poster		37.524	-14.040
Finansielle indtægter		-	2.920
Finansielle omkostninger		22.382	25.963
ÅRETS RESULTAT		15.142	-37.083

BALANCE

AKTIVER		31.12.2015	31.12.2014
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
IT-systemer, licenser mv.	6	1.628	1.141
Immaterielle anlægsaktiver i alt		1.628	1.141
Grunde og bygninger	6	1.011.628	1.026.267
Indretning af lejede lokaler	6	118.582	14.868
Indretning af lejede lokaler under opførelse	6	6.196	87.225
IT-udstyr mv.	6	17.358	6.128
Materielle anlægsaktiver i alt		1.153.764	1.134.488
Kapitalandele		5.479	5.479
Huslejedeposita		33.242	32.906
Finansielle anlægsaktiver i alt	6	38.721	38.385
Anlægsaktiver i alt	6	1.194.113	1.174.014
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		24.625	18.142
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		28.641	29.673
Andre tilgodehavender		11.370	22.310
Periodeafgrænsningsposter		3.459	6.052
Tilgodehavender i alt		68.095	76.177
Andre værdipapirer og kapitalandele		-	25.337
Likvide beholdninger		116.198	78.938
Omsætningsaktiver i alt		184.293	180.452
AKTIVER I ALT		1.378.406	1.354.466

BALANCE

PASSIVER		31.12.2015	31.12.2014
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital i alt		227.704	212.562
Hensatte forpligtelser	9	25.118	24.548
Statslån	7	188.535	188.535
Prioritetsgæld	7, 10	602.365	589.918
Mellemværende med staten		15.650	15.650
Langfristede gældsforpligtelser i alt		806.550	794.103
Leverandører af varer og tjenesteydelser		32.035	36.943
Feriepengeforpligtelse		91.572	90.614
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		55.125	57.356
Anden kortfristet gæld		38.925	36.421
Periodeafgrænsningsposter		101.005	101.223
Periodiserede særbevillinger		372	696
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		319.034	323.253
Gældsforpligtelser i alt		1.125.584	1.117.356
PASSIVER I ALT		1.378.406	1.354.466

Der henvises i øvrigt til følgende to noter:

Note 8: Endnu ikke-anvendte bevillinger, forskningsprojekter

Note 11: Kontraktlige forpligtelser

PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2015	2014
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	15.142	-37.083
Afskrivninger og andre ikke-kontante driftsposter	28.797	22.127
Ændring i tilgodehavender	8.083	-5.830
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-4.219	-2.703
Ændring i hensatte forpligtelser	570	-1.354
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	210	-2.742
Pengestrøm fra driftsaktivitet	48.583	-27.585
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-1.490	-446
Investering i materielle anlægsaktiver	-47.070	-116.042
Investering i finansielle anlægsaktiver, værdipapirer og kapitalandele	-336	-522
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-48.896	-117.010
Afdrag på prioritetsgæld	-26.761	-23.480
Optagelse af nyt lån	39.207	-
Indbetaling fra salg af værdipapirer og kapitalandele	25.127	235.000
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	37.573	211.520
Ændring i likviditet i alt	37.260	66.925
Likvider pr. 1. januar	78.938	12.013
Likvider pr. 31. december	116.198	78.938

CBS' samlede kapitalberedskab er pr. 31.12.2015 116.198 kr.(1.000 kr.) og var pr. 31.12.2014 104.275 kr. (1.000 kr.).

EGENKAPITALOPGØRELSE

	2015	2014
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital pr. 1. januar	212.562	249.645
Overført resultat	15.142	-37.083
Egenkapital pr. 31. december	227.704	212.562

NOTER TIL REGNSKABET

Note 1 Regnskabspraksis

GENERELT

CBS udarbejder regnskabet i overensstemmelse med kapitel 8 i Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen mv. nr. 70 af 27. januar 2011, udstedt i medfør af Lov om statens regnskabsvæsen mv. nr. 131 af 28. marts 1984, med de krav til supplerende bilag til regnskabet, som fremgår af kapitel 4 i Bekendtgørelse om tilskud og revision m.v. ved universiteterne nr. 598 af 8. marts 2015 (tilskuds- og revisionsbekendtgørelsen).

Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

RESULTATOPGØRELSEN

INDTÆGTER

Statslige tilskud fra finansloven modtaget 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 og gebyrer i forbindelse med låneomlægninger, og nye hjemtagne lån. Kurstab vedrørende det omlagte lån straks afskrives, hvis låneomlægningen medfører, at nutidsværdien for det nye lån ændres med mere end 10 pct., mens kurstab og gebyrer amortiseres såfremt nutidsværdien for det nye lån er mindre end 10 pct. i forhold til det gamle lån.

SKATTEPLIGT

CBS er ikke skattepligtig.

BALANCEN

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

- Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er fastsat til 100.000 kr.
- Der foretages ikke bunkning af aktiver.
- Omkostnings- og produktionslagre aktiveres ikke.
- Nyopførte bygninger ibrugtaget før 2011 afskrives over 100 år, totalrenoverede bygninger, ibrugtaget før 2011 afskrives over 80 år, andre bygninger afskrives over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet. Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011 afskrives over 50 år.

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

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 scrapværdi. Statens regler muliggør ikke andre opgørelsesmetoder.

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

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

Udviklingsprojekter aktiveres, når de af CBS' bestyrelse kan godkendes som værende strategisk værdifulde samt i øvrigt har en væsentlig størrelse og levetid.

Intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver aktiveres kun, 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 pro-

duktionsomkostninger medtages i det omfang, de kan defineres og henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde.

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

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

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

Materielle anlægsaktiver omfatter grunde og bygninger, indretning af lejede lokaler (færdiggjort eller under opførelse), produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, IT-udstyr og inventar, samt materielle anlægsaktiver under opførelse.

DE MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER AFSKRIVES FRA IBRUGTAGNINGSTIDSPUNKTET OVER FØLGENDE LEVETIDER

Bygninger ibrugtaget før 2011:

• Nyopførte bygninger	100 år
• Bygningsforbedring / totalrenovering	80 år
• Andre bygninger	50 år

Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011:

• Installationer	50 år
• Bygningsforbedringer	20 år
• Indretning af lejede lokaler	10-20 år
• Produktionsanlæg og maskiner	10-20 år
• Biler	10 år
• IT (hardware, AV-udstyr og lign.)	5 år
• Inventar	3-5 år

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kunst over 100.000 kr. aktiveres, men afskrives ikke.

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

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

Indretning af lejede lokaler indregnes, såfremt CBS afholder omkostningerne, og der er tale om større, nagelfaste indretninger, som overstiger 100.000 kr. Inventar og IT (hardware, AV-udstyr og lign.), der er anskaffet som led i indflytning i nye lejemål, aktiveres, hvis de samlet set overstiger 100.000 kr. for henholdsvis inventar og IT. Hvis der anskaffes inventar til eksisterende lejemål, skal der fortsat ikke foretages bunkning, og inventaret vil som udgangspunkt blive

driftsført.

Ved anlægsaktiver under opførelse omfatter kostprisen direkte materialer og medgået tid samt medgåede komponenter, underlevere- 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 mindst ét år.

Finansielle anlægsaktiver måles til dagsværdi (kursværdi på balancedagen) eller kostpris, når en dagsværdi ikke kan opgøres pålideligt.

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.).

FORPLIGTELSE

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

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

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

Forskningsbevillinger, hvor betaling er modtaget fra bevillingsgiver, er indregnet under passiver på posten 'forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter', og indtægtsføres i takt med, at projekternes udgifter afholdes.

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

IKKE-BALANCEFØRTE POSTER

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

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. Der er alene oplyst aftaler, hvor forpligtelsen rækker udover 12 måneder eller længere. 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 Uddannelses- og Forskningsministeriets vejledning. De omkostninger, som ikke kan henføres direkte til de anførte formål, er fordelt ved hjælp af fordelingsnøgler.

Note 2 Statstilskud direkte til CBS

De samlede statslige tilskud i 2015 udgør 993,3 mio. kr. fordelt på 648,2 mio. kr. i taxametertilskud og 345,1 mio. kr. i basistilskud. Herved er det samlede statslige tilskud steget med i alt 53,8 mio. kr. (5,7 pct.) i forhold til 2014.

Taxametertilskuddet er øget med i alt 35,1 mio. kr. (5,7 pct.) i forhold til 2014. Stigningen dækker over forskellig aktivitet på heltids- og deltidsuddannelse, som netop betinger det endelige taxametertilskud. Studieaktiviteten på heltidsuddannelser (STÅ) er øget med 4,8 pct. og aktiviteten i tilknytning til færdiggørelsesbonus er steget med ca. 1,4 pct. fra 2014 til 2015. På deltidsuddannelse er taxametertilskuddet steget med 4,3 pct. som følge af en samlet aktivitetsstigning på ca. 6,4 pct.

Basistilskuddet er øget med i alt 18,7 mio. kr. (5,7 pct.) i forhold til 2014. Stigningen skyldes først og fremmest en stigning i basismidlerne til forskning som følge af en konkret engangsbevilling på 20 mio. kr. Samtidig er der i 2015 udmøntet en dispositionsbegrænsning på 9,1 mio. kr., som dog opvejes af, at CBS samtidig har modtaget flere basismidler end i 2014 gennem den anvendte fordelingsmodel.

Note 3 Øvrige indtægter

	2015	2014
Konferencer, modtagne priser og gaver	9.914	14.241
Salg af varer og tjenesteydelser	11.028	13.467
Statslige samarbejder	7.350	12.974
Ekstern finansiering	10.639	7.141
Andre indtægter	3.094	3.404
I alt	42.025	51.527

Note 4 Lønomkostninger

	2015	2014
Heltids videnskabeligt personale – VIP	416.849	437.755
Deltids videnskabeligt personale – DVIP	105.708	103.127
Teknisk administrativt personale – TAP	317.780	310.154
Fælles løndele	1.983	-4.253
I alt	842.320	846.783

Note 5 Andre driftsomkostninger

	2015	2014
Konferencer og tjenesterejser	48.329	55.362
Kontorhold	34.263	39.474
Konsulentanvendelse (konsulenter til forsknings- og uddannelsesformål, tekniske og managementkonsulenter)	42.086	42.779
IT-udstyr og software	39.612	33.002
Bøger, tidsskrifter mv.	26.077	18.190
Øvrige	40.400	34.833
I alt	230.767	222.640

Note 6 Anlægsaktiver

	Immaterielle anlægsaktiver	Grunde og byg- ninger	Indretning af lejede lokaler	Anlæg under opførelse	IT-udstyr og øvrige anlæg	Finansielle anlægsak- tiver	I alt
Kostpris pr. 1.1.2015	13.427	1.209.474	27.844	87.225	23.401	38.385	1.399.756
Tilgang i årets løb	1.489	1.375	139	39.851	5.705	336	48.895
Overførsel i årets løb			110.541	-120.880	10.339		-
Afgang i årets løb			1.479		2.130		3.609
Kostpris pr. 31.12.2015	14.916	1.210.849	137.045	6.196	37.315	38.721	1.445.042
Akk. afskriv. pr.1.1.2015	12.286	183.207	12.976		17.273		225.742
Årets afskrivninger	1.002	16.014	6.461		4.814		28.291
Afgang akk. afskrivn.			974		2.130		3.104
Akk. afskriv. pr.31.12.15	13.288	199.221	18.463		19.957		250.929
Saldo pr. 31.12.2015	1.628	1.011.628	118.582	6.196	17.358	38.721	1.194.113

Finansielle anlægsaktiver består af deposita 33.169 kr. samt kapitalandele i Symbion A/S 5.479 kr., som udgør 6,3 pct. af aktiekapitalen i selskabet.

Årets afskrivninger udgør 28.291 kr. (2014: 22.068 kr.). I året er der realiseret et tab på frasolgte anlægsaktiver på 506 kr. (2014: 59 kr.). De samlede udgiftsførte afskrivninger inkl. tab udgør dermed 28.797 kr. (2014: 22.127 kr).

(Alle ovenstående beløb er oplyst i 1.000 kr.)

Note 7 Grunde, bygninger og indretning af lejede lokaler (ekskl. under opførelse)

	Regnskabs- mæssig værdi for grunde 31.12.15	Regnskabs- mæssig værdi for bygninger 31.12.15	Samlet regnskabs- mæssig værdi 31.12.2015	Realkredit- lån	Statslån	SKAT's ejendoms- vur- dering 2014
Howitzvej 11-13	3.336	26.580	29.916	44.261		27.500
Howitzvej 60	10.693	31.959	42.652	34.388	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	60.314	426.226	486.540	285.152	125.543	737.000
P. Andersensvej 17-19	3.843	6.874	10.717	5.340	1.050	9.700
Kilevej 14A	34.158	233.980	268.138	184.395	56.281	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	-	14.636	4.450		26.027
Porcelænshaven 7	1.979	7.918	9.897			8.900
Porcelænshaven 22	2.429	106.876	109.305	44.379		41.000
St.Blichersvej 22	1.847	7.387	9.234			4.500
Howitzvej 30	10.450	20.143	30.593			34.500
Grunde og bygninger i alt	143.684	867.944	1.011.628	602.365	188.535	1.368.127
H.V. Nyholmsvej 21 - indretning af lejede lokaler			106.773			
Øvrige lokaler - indretning af lejede lokaler			11.809			
Indretning af lejede lokaler i alt			118.582			
I alt			1.130.210			

Statslånene henstår rente- og afdragsfri.

Note 8 Endnu ikke anvendte bevillinger, forskningsprojekter

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

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

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

Endnu ikke anvendte bevillinger på igangværende forskningsprojekter er dermed et udtryk for forhåndstilsagnet fra bevillingsgivere til konkret forskning, fratrasket allerede afholdte omkostninger.

ENDNU IKKE ANVENDTE BEVILLINGER PÅ UK95

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn til igangværende forskningsprojekter		Afholdte omkostninger på igangværende forskningsprojekter		Restbevilling til igangværende forskningsprojekter	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Stat	194.987	205.323	104.480	89.760	90.506	115.563
Offentlig	32.723	30.991	25.720	21.107	7.003	9.885
EU	101.225	98.519	57.044	65.583	44.182	32.936
Privat	210.079	189.464	78.483	60.543	131.596	128.921
Udland	18.128	17.364	12.535	10.534	5.593	6.829
I alt	557.142	541.661	278.262	247.527	278.880	294.134

Note 9 Hensatte forpligtelser

	31.12.2015	31.12.2014
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	16.142	15.582
Øvrige hensættelser	8.976	8.966
I alt	25.118	24.548

Note 10 Langfristet gæld

Bygning / adresse	Låntype	Obligationsrente	Hovedstol	Restgæld ultimo 2015	Udløber
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	1 %	214.992	208.397	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	17.284	10.498	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	155.000	97.976	2029
P. Andersens Vej 17-19	Fast rente med afdrag	2 %	5.562	5.340	2034
Kilevej 14A	Fast rente med afdrag	1,5 %	120.128	117.531	2034
Kilevej 14A	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2 %	106.500	83.733	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasning, 10 år uden afdrag	2 %	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	1,5 %	13.552	13.268	2035
Porcelænshaven 22	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2 %	6.555	5.166	2035
Porcelænshaven 22	Rentetilpasning, 5 år uden afdrag	1 %	40.000	40.000	2045
P. Andersens Vej 3 (reserveareal)	Fast rente med afdrag	2 %	5.053	4.851	2034
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	1,5 %	38.874	38.034	2034
Amortisering af kurstab			-74.407	-54.969	
I alt			681.633	602.365	

Note 11 Kontraktlige forpligtelser

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

	31.12.2015	31.12.2014
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 31.12.2016)	3.124	3.137
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	82.357	116.277
Lejeaftaler, Porcelænshaven (uopsigelige til 1.1.2018)	65.740	102.071
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (ophørt medio 2015)	-	2.632
Lejeaftale Amager Strandvej 108 (uopsigelig til 30.9.2021)	25.372	32.742
Lejeaftale Dirch Passers Allé (uopsigelig til 1.4.2019)	22.140	29.950
Lejeaftale H.V. Nyholmsvej 21 (uopsigelig til 31.12.2022)	50.247	61.047
Lejeaftale Smallegade 45 (uopsigelig til 1.11.2016)	-	2.007
Lejeaftale Solbjergvej 3,1. og 3.sal (uopsigelig til 1.5.2017)	2.471	3.573
Leje af rør til fiberforbindelse (uopsigelig til 31.10.2018)	740	680
I alt	252.191	354.116

Der medtages kun uopsigelighed der er 12 mdr. eller længere.

SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2011	2012	2013	2014	2015
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud m.v.	84,24	91,72	92,06	97,00	108,42
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	1,32	-1,30	0,71	0,30	0,00
Omkostninger	84,24	91,72	92,06	97,00	108,42
heraf overhead	20,35	17,75	16,14	15,60	18,15
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:

Tilskud m.v.	23,61	11,08	8,39	7,14	10,64
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	0,25	4,61	0,01	0,00	0,00
Omkostninger	23,61	11,08	8,39	7,14	10,64
heraf overhead	2,62	-1,19	0,09	0,08	0,08
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

(Kommerciel) Indtægtsdækket virksomhed UK-90:

Indtægter i alt	3,22	2,14	3,00	1,53	2,25
Omkostninger	0,35	0,92	1,07	0,85	0,50
Årets resultat	2,87	1,22	1,93	0,68	1,75

b1. Formålsopdelt regnskab

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2011	2012	2013	2014	2015
Uddannelse	615,1	639,3	641,7	658,8	682,9
Forskning	387,0	475,5	491,2	495,1	478,7
Formidling og videnudveksling	48,2	37,1	39,7	42,0	46,2
Generel ledelse, administration og service	93,9	79,8	81,4	80,0	78,6
I alt	1.144,2	1.231,7	1.254,0	1.275,9	1.286,4

b2. Indtægtsfordeling

Mio. kr. årets priser ekskl. moms	2011	2012	2013	2014	2015
Uddannelse	735,3	754,7	763,2	764,0	805,1
Forskning	250,0	242,9	255,5	260,5	293,6
Eksterne midler	109,5	103,2	104,7	107,8	122,2
Basistilskud	77,3	72,9	59,0	60,8	51,7
Øvrige indtægter	89,4	62,0	51,5	45,8	29,0
Ialt	1.261,5	1.235,7	1.233,9	1.238,8	1.301,6

I indtægtsfordelingen er indeholdt finansielle indtægter.

c. Oplysninger om indskudte midler i fonde, hvis hovedformål er at etablere universitetsnære boliger, i henhold til §10, stk. 2, i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde

CBS har i 2015 ikke indskudt midler i sådanne fonde.

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

CBS har i 2015 ikke foretaget yderligere indskud i Forskerparken Symbion, og har ikke indskudt midler i eller erhvervet aktier i selskaber til varetagelse af udbud af hele uddannelser i udlandet.

e. Oplysninger om indtægter og omkostninger i relation til de i punkt d. nævnte selskaber efter § 4, stk. 1 og 4a, stk. 1, i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde

CBS har i 2015 ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

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

CBS har i 2015 ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

g. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter

Mio. kr., årets priser	2011	2012	2013	2014	2015
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,4	3,4	2,3	2,2	2,9

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

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

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

CBS varetager sekretariatsfunktion for følgende tre legater: Timelærerforeningens Legat, C.A. Petersens Fond - Legat A, og Direktør Andreas Sørensen og Hustrus fond. Bemærk at Tuborgfondets legat for HD-studerende er opløst og Fondens midler er uddelt pr. 1. september 2014. CBS varetog indtil 2014 sekretariatsfunktionen for dette legat. Det samlede indestående ultimo foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2014 udgjorde det samlede indestående 3,5 mio. kr.

j. Personaleforbrug og personaleomsætning

	2011	2012	2013	2014	2015
Årsværk	1.395	1.445	1.528	1.598	1.552
Tiltrådte	120	194	228	209	144
Fratrådte	204	143	141	178	170

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

k. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber

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

l. Forbrug af midler til fripladser og stipendier i perioden 1. september 2014 til 30. august 2015

Forbrug

Takstgruppe	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Antal modtagere af stipendier	Forbrug af fripladser (1.000 kr.)	Forbrug af stipendier (1.000 kr.)
Takst 1	39	39	1.800	2443
Takst 2	4	4	200	250
Takst 3			0	0

Regnskab

År	Overført fra Styrelsen for Videregående Uddannelser (1.000 kr)	Overført overskud vedr udenlandske betalingsstuderende (1.000 kr)	Forbrug i regnskabsåret (1.000 kr)	Resultat (kr)
2015	5.009	500	4.693	816

m. Oplysninger om aktiviteter ved universitetets udbud af uddannelser i udlandet udbudt som indtægtsdækket virksomhed, jf. §3a, stk. 1, og §20, stk. 3 i Universitetsloven

CBS udbyder ikke uddannelser i udlandet som indtægtsdækket virksomhed, men samarbejder med hjemmel i bekendtgørelse om universiteternes internationale uddannelsesforløb med Sino-Danish Center for Education & Research (SDC) om toårige kandidatuddannelser i Kina i Public Management & Social Development og i Innovation Management.

n. Institutionsfordeling af bevilling til stipendier til særligt talentfulde studerende for studieåret 2015/2016

År	Antal optagne stipendiater	Tilskud fra UDS	Forbrug i regnskabsåret
2015 (1.000 kr.)	1	800	23,6

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. 598 af 8. marts 2015 om tilskud og revision ved universiteterne.

Det tilkendegives hermed:

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

Frederiksberg, 3. marts 2016

PER HOLTEN-ANDERSEN
REKTOR

PETER JONASSON
UNIVERSITETSDIREKTØR

PETER MØLLGAARD
FORSKNINGSDEKAN

JAN MOLIN
UDDANNELSESDKAN

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS, på møde d. 3. marts 2016:

KARSTEN DYBVAD
FORMAND

LISBET THYGE FRANDSEN

ANDREAS KRISTIAN GJEDE

ARVID HALLÉN

ALFRED JOSEFSEN

DAVID LANDO

METTE MORSING

KRISTIAN MOLS RASMUSSEN

MICHAEL RASMUSSEN

JAKOB RAVN

METTE VESTERGAARD

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

Vi er af bestyrelsen for CBS valgt som institutionsrevisor for CBS i henhold til universitetsloven § 28, stk. 3. Rigsrevisionen har ansvaret for den samlede revision i henhold til rigsrevisorloven.

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET TIL BESTYRELSEN FOR CBS

Vi har revideret årsregnskabet for CBS for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2015, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis.

Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 598 af 8. marts 2015 om tilskud og revision mv. ved universiteterne.

Ledelsesberetningen, målrapportering om udviklingskontrakten samt hoved- og nøgletal er gennemgået, men ikke revideret.

LEDELSENS ANSVAR FOR ÅRSREGNSKABET

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 598 af 8. marts 2015 om tilskud og revision mv. ved universiteterne.

Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Herudover er det ledelsens ansvar, at de

dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

REVISORS ANSVAR

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision, yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning og 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, at 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 vurderingen 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 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 revi-

sionsbevis 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 2015 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2015 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 598 af 8. marts 2015 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Vi har i henhold til bekendtgørelse nr. 598 af 8. marts 2015 om tilskud og revision mv. ved universiteterne gennemlæst ledelsesberetningen, målrapportering om udviklingskontrakten og hoved- og nøgletal. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Frederiksberg, den 3. marts 2016

ERNST & YOUNG

Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

Eskild Jakobsen	Martin Bakkegaard
Statsaut. revisor	Statsaut. revisor

CBS i oversigt 2016

HOVED- OG NØGLETAL

Tabel 2

	2013	2014	2015	Ændringer mellem 2014 og 2015 i %
Indtægter (mio. kr.) (1)				
1 Uddannelse (2)	763	764	805	5 %
2 Forskning (3)	255	260	294	13 %
3 Eksterne midler (4)	105	108	122	13 %
4 Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0	0 %
5 Basistilskud til øvrige formål (5)	59	61	52	-15 %
6 Øvrige indtægter (6)	52	46	29	-37 %
Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) (7)				
7 Uddannelse	642	659	683	4 %
8 Forskning	491	495	479	-3 %
9 Formidling og vidensudveksling	40	42	46	10 %
10 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0 %
11 Generel ledelse, administration og service	81	80	79	-2 %
Personale				
12 Årsværk VIP (8)	676	700	651	-7 %
13 Årsværk DVIP	225	240	239	-1 %
14 Årsværk TAP (9)	627	658	662	1 %
Antal medarbejdere (headcount) (10)				
Antal VIP (videnskabeligt personale) (11)	748	736	673	-9 %
Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	712	844	874	4 %
Antal TAP (teknisk-administrativt personale) (12)	586	610	649	6 %
Antal studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	391	388	395	2 %
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	125	135	133	-1 %
Balance (mio. kr.)				
15 Egenkapital (13)	250	213	228	7 %
16 Balance	1.419	1.355	1.378	2 %
Bygninger				
17 Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m2)	120.268	131.645	131.858	0 %

		2013	2014	2015	Ændringer mellem 2014 og 2015 i %
Studerende, daguddannelse					
18	Antal optagne på bacheloruddannelser	2.744	2.724	2.730	0 %
19	Antal optagne på kandidatuddannelser (14)	3.233	3.282	3.185	-3 %
20	Antal indskrevne studerende	16.659	17.747	17.513	-1 %
21	STÅ-produktion (15)	10.821	11.349	11.883	5 %
	Antal bachelorstuderende (16)	7.333	7.423	7.442	0 %
	Antal kandidatstuderende (17)	9.326	10.324	10.071	-2 %
Færdiguddannede					
22	Antal færdiguddannede bacheloror	1.817	1.866	1.914	3 %
23	Antal færdiguddannede kandidater (18)	2.169	2.117	2.328	10 %
Åben og deltidsuddannelse					
24	Antal årselever (19)	1.640	1.501	1.655	10 %
25	Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser (20)	1.468	1.252	1.408	12 %
	Antal diplomstuderende (21)	3.125	3.477	3.779	9 %
	Antal master/MBA-studerende (22)	1.035	1.340	1.537	15 %
Internationalisering (23)					
26	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.416	1.374	1.538	12 %
27	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.039	1.107	1.027	-7 %
28	Antal udenlandske studerende på hele uddannelser	3.474	4.046	4.291	6 %
	Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	338	314	318	1 %
Forskeruddannelse					
29	Antal indskrevne ph.d. -studerende	239	239	224	-6 %
30	Antal optagne ph.d. -studerende (24)	42	48	34	-29 %
31	Antal godkendte ph.d. -afhandlinger	44	47	36	-23 %
Forsknings- og formidlingsresultater					
32	Antal publikationer	1.811	1.928	1.766	-8 %
33	Anmeldte patenter	2	0	0	0 %
34	Anmeldte opfindelser	0	0	0	0 %
35	Antal projekter med erhvervslivet (25)	80	96	116	21 %
36	Antal eksterne projekter (26)	248	254	252	-1 %
37	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio. kr.) (27)	25,0	32,9	38,8	18 %
	Antal Career Partnere	7	24	28	17 %

* Strukturen i Hoved- og Nøgletalstabelen, dvs. nummereringen, følger Uddannelses- og Forskningsministeriets anvisninger.

1. Se også Supplerende regnskabsoplysninger, B2.
2. Stigningen i indtægter vedrørende uddannelse skyldes øget studieaktivitet på heltids- og deltidsuddannelser.
3. Stigningen i indtægter vedrørende forskning skyldes primært en konkret engangsforhøjelse af bevillingen på 20 mio. kr. Dertil kommer, at CBS har modtaget flere basismidler gennem den anvendte fordelingsmodel.
4. Eksterne midler her omfatter indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (UK90), eksternt finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen. Stigningen skyldes primært øget aktivitet på eksternt finansierede projekter (UK95).
5. Faldet i indtægter fra Basistilskud til øvrige formål skyldes en udmøntet dispositionsbegrænsning på ca. 9 mio. kr. udmeldt af Uddannelses- og Forskningsministeriet.
6. Øvrige indtægter er inklusiv finansielle indtægter netto. Faldet i øvrige indtægter skyldes et fald i STÅ-indtægter fra IT Universitetet i forbindelse med afvikling af samarbejdet omkring en fælles E-business uddannelse. Dertil kommer et væsentligt fald i indtægter fra konferencer, priser og gaver.
7. Se også Supplerende regnskabsoplysninger, B1
8. Faldet i VIP-årsværk skyldes tilbageholdenhed på især institutterne med ansættelse af videnskabelige assistenter samt en delvis opbremsning i ansættelsen af nye VIP'ere.
9. Stigningen i TAP-årsværk skyldes stigende aktivitet på studieadministration af heltidsuddannelser.
10. Bemærk at summen af VIP, DVIP og TAP kan være større end den anførte total. Dette skyldes, at nogle medarbejdere både tæller som TAP og DVIP.
11. Se note 8
12. Se note 9
13. Stigningen i egenkapitalen skyldes årets resultat på ca. 15 mio. kr.
14. Det marginale fald i optag på kandidatuddannelserne skyldes, at flere end forventet har sagt 'nej tak' til en tilbudt studieplads, og faldet i optagne kan skyldes, at flere end forventet har sagt 'nej tak' til en tilbudt studieplads.
15. Der er ikke et 1:1 forhold mellem antal indskrevne studerende og antal produceret STÅ. Det skyldes blandt andet, at det ikke er alle studerende, der består alle deres eksaminer indenfor opgørelsesperioden.
16. Bestanden er eksklusiv japansk propædæutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse).
17. Faldet i antallet af kandidatstuderende skyldes blandt andet, at alle studerende nu skal semestertilmelde sig selv aktivt.
18. Stigningen i antal færdiguddannede kandidater skyldes, at studenteroptaget på kandidat steg med 200 om året frem til 2013, og de er ved at blive færdige nu. En anden årsag er, at jobmarkedet er bedre.
19. Antal årselever på åben- og deltidsuddannelse stiger med 10 % fra 2014 til 2015, hvilket primært skyldes øget optag og aktivitetsfremgang på HD 1.del.
20. Stigningen i dimittender på åben- og deltidsuddannelse fra 2014 til 2015 skyldes blandt andet, at der på nogle masteruddannelser kun er optag hvert andet år og derfor også dimittender hvert andet år.
21. Stigningen i antallet af diplomstuderende skyldes en stigning af nye studerende på HD 1. del.
22. Stigningen i antallet af MBA/masterstuderende skyldes primært en tendens til stigende efterspørgsel på de fleksible moduler på masteruddannelserne.
23. Stigningen i antal udgående studerende på udveksling skyldes blandt andet en stigning i studerende, der selv arrangerer et udlandsophold og modtager udlandsstipendie. Der er samtidig sket en mindre stigning i antallet af studerende, der tager på udveksling på et af CBS' partneruniversiteter. Stigningen i antal udenlandske studerende på daguddannelser skyldes hovedsageligt en stigning i kandidatstuderende fra Europa, herunder specielt Tyskland og Italien (udvekslingsstuderende er ikke omfattet her).
24. Nedgangen i antallet af nyoptagne ph.d.-studerende fra 2014-15 skyldes, at CBS før 2015 optog særligt mange ph.d.-studerende som følge af en investeringsplan.
25. Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95) fra ikke-statslige nationale eller internationale institutioner. Væksten fra 2014-15 skyldes, at CBS har modtaget en række større bevillinger fra private virksomheder og fonde de seneste år.
26. Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95).
27. Forbrug af modtagne midler under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke-statslige nationale eller internationale institutioner. Forbruget er vokset fra 2014-15, da CBS har modtaget en række større bevillinger fra private virksomheder og fonde de seneste år, samt at CBS har haft øget fokus på forbruget på eksterne projekter.

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

CBS er akkrediteret både nationalt og internationalt. Mens den nationale akkreditering er et lovkrav, er de internationale akkrediteringer og rankings af stor betydning for CBS' internationale renommé. De giver CBS mulighed for at tiltrække de allerbedste forskere og studerende internationalt.

FORTSAT KVALITETSSIKRET MED TRIPLE CROWN

CBS er akkrediteret af de tre førende akkrediteringsinstitutioner i verden; den amerikanske AACSB, den britiske AMBA og den europæiske EQUIS. De ca. 70 business schools i verden, der har opnået de tre akkrediteringer siges at have opnået 'The Triple Crown'.

I år blev CBS reakkrediteret af EQUIS i

en såkaldt Special Reaccreditation Process, som tilbydes skoler, der tre gange i træk har opnået de maksimale fem års akkreditering. Processen fokuserer mindre på egentlig kontrol af kvaliteten, men mere på en fælles drøftelse mellem erfarne reviewers og CBS' ledelse af strategi, aktuelle udfordringer og den fremadrettede udvikling. Besøget resulterede i en meget positiv review-rapport med stor ros til ledelsen.

AFVENTER NATIONAL INSTITUTIONSAKKREDITERING

CBS opnåede i 2014 en betinget national akkreditering, idet et enkelt kriterium for fuld akkreditering kun delvist var opfyldt. Både CBS og Akkrediteringsrådet vurderede dog, at der kunne rettes op på dette forhold inden for ét år. CBS indsendte derfor fornyet ansøg-

ning om ubetinget akkreditering i november og afventer i øjeblikket Akkrediteringsrådets indstilling.

FREM GANG PÅ EN RÆKKE CENTRALE RANKINGS

Financial Times har ranket CBS' Executive MBA-uddannelse som nr. 62 i verden. Det er en fremgang på 29 pladser. Også CBS' cand.merc.-uddannelse er rykket op i Financial Times' ranking. I år som nr. 32, som er en fremgang på fem pladser.

Corporate Knights 'Better World MBA Ranking' (canadisk tidsskrift) har ranket Full time-MBA for fokus på CSR og responsible management. CBS ligger på en tredjeplads ud af 40 programmer. Det er en pæn fremgang i forhold til 2014, hvor CBS

Tabel 3 CBS på rankinglisterne

	2011	2012	2013	2014	2015
Financial Times					
CEMS Master in International Management	2	3	7	5	4
Master in General Management	38	43	40	37	32
Executive MBA World	76	92	79	91	62
Executive MBA Europe	29	32	27	33	31
European Business Schools	40	39	34	45	34
QS Top Business Schools					
Full-time MBA Europe	11	11	9	9	12
QS Business and Management Studies Global	-	-	-	-	10
University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings					
World	81	81	76	82	77
Europe	6	6	6	6	7
Better World MBA - Corporate Knights					
World	-	-	10	-	3
Europe	-	-	3	-	1
Eduniversal					
World	3	3	3	1	3
Europe	2	2	2	1	3
Webometrics					
World	5	1	2	2	2
Europe	2	1	1	1	1

lå på en 10. plads ud af 30 programmer. Konkurrencen var oven i købet større i år, da Corporate Knights inviterede flere skoler til at deltage, eftersom alle 100 skoler fra Financial Times-rankingen automatisk blev inkluderet - men kun 40 opnåede ranking.

FLOTTE PLACERINGER I NYE RANKINGS

I en ny ranking har Times Higher Education ranket CBS som nr. 88 i verden inden for området Social Science. Det er en pæn placering på et meget bredt fagområde. Samme institution har i en ny ranking placeret CBS som nr. 59 ud af de 200 mest internationale universiteter verden over. Det gør både CBS til det mest internationale universitet i Nord-europa og blandt de mest internationale universiteter i ikke-engelsksprogede lande.

Tidligere på året blev CBS af QS ranket på en imponerende 10. plads i verden inden for business and management studies.

CBS er faldet på to rankings. Eduniversal har i år ranket CBS som nr. tre i Vesteuropa efter London Business School og Insead. Det er to pladser ned i forhold til 2014. På University of Texas at Dallas-rankingen er CBS placeret som nummer 7 i Europa, og det er en plads ned i forhold til sidste år. Til gengæld lægger CBS sig på en 77. plads i verden i samme ranking og er dermed rykket fem pladser frem siden sidste år.

OVERSIGT OVER UDDANNELSER 2015

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
 HA (pro.) - erhvervsøkonomi - projektledelse
 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
 BSc in International Shipping and Trade

ERHVERVSHUMANISTISK BACHELOR

BA i Europæisk Business
 BA i Interkulturel Markedskommunikation
 BA i Engelsk og Organisationskommunikation
 BA in Information Management

ERHVERVSØKONOMI OG SAMFUNDSDVIDENSKABELIG KANDIDAT

Cand.merc./MSc in Economics and Business Administration - 14 linjer
 Cand.soc. i Human Resource Management
 Cand.soc. i Politisk Kommunikation og Ledelse
 MSocSc in Management of Creative Business Processes
 MSocSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship
 MSocSc in Service Management
 MSocSc in Public Management and Social Development (udbydes på SDC – campus i Beijing)
 Cand.merc.aud. revisorkandidat
 Cand.merc.(jur.) erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 Cand.merc.(kom.) erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
 Cand.merc.(mat.) erhvervsøkonomi - matematik
 Cand.merc.(psyk.) erhvervsøkonomi - psykologi
 MSc in Business, Language and Culture - 2 linjer

MSc in International Business and Politics
 MSc in Business Administration and Information Systems – tre profiler
 MSc in Advanced Economics and Finance (elite master programme)
 CEMS - Master in International Management
 MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship
 MSc in Business Administration and Philosophy

ERHVERVSHUMANISTISK KANDIDAT

Cand.ling.merc. i Erhvervssprog og International Erhvervskommunikation – tre profiler
 MA in International Business Communication - Multicultural Communication in Organizations

VIDERE- OG EFTERUDDANNELSE

Full-time MBA
 Executive MBA
 Flexible Executive MBA
 Executive MBA in Shipping & Logistics
 Master of Public Governance
 Master of Public Administration
 Master of Management Development
 Master i Skat
 Master in Leadership and Innovation in Complex Systems
 HD 1. del
 HD 2. del, Finansiering
 HD 2. del, Finansiell Rådgivning
 HD 2. del, International Business
 HD 2. del, Marketing Management
 HD 2. del, Organisation og Ledelse
 HD 2. del, Regnskab og Økonomistyring
 HD 2. del, Supply Chain Management
 HD 2. del, Økonomistyring og Procesledelse

UDDANNELSER UNDER AFVIKLING

BA i International Virksomhedskommunikation

OVERSIGT OVER INSTITUTTER

INSTITUT FOR AFSÆTNINGSØKONOMI (AØ)

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

INSTITUT FOR FINANSIERING (FI)

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

INSTITUT FOR INNOVATION OG ORGANISATIONSØKONOMI (INO)

Instituttet forsker og underviser i innovation og entreprenørskab. Forskningen strækker sig fra storskalaanalyser af eksempelvis virksomheders anvendelse af eksterne videnkilder eller iværksættervirksomheders overlevelschancer til udvikling af konkrete værktøjer til innovationprocesser. Forskningen rummer typisk et element af økonomisk organisering, dvs. hvordan innovation eller entreprenørskab spiller sammen med den måde, virksomheder er organiseret eller, hvordan brancher og værdikæder er struktureret. Som eksempel kan nævnes undersøgelser af arbejdsdelingen mellem universiteter, biotech-firmaer og medicinalproducenter ved udviklingen af nye lægemidler.

INSTITUT FOR INTERKULTUREL KOMMUNIKATION OG LEDELSE (IKL)

Instituttet er et tværvideenskabeligt forskningsmiljø med fokus på relationen mellem virksomhed og samfund i en globaliseret verden samt på, hvordan globaliseringen forandrer og udfordrer ledelse, organisation og styring. Centrale forskningsområder er desuden virksomhedens sociale ansvar og privatsektorens rolle og udvikling i vækst- og udviklingsøkonomier. På tværs af perspektiver og tematikker vises kultur, kommunikation og kontekst særlig opmærksomhed.

DEPARTMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION (IBC)

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

INSTITUT FOR INTERNATIONAL ØKONOMI OG VIRKSOMHEDSLEDELSE (INT)

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

INSTITUT FOR IT-LEDELSE (ITM)

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

DEPARTMENT OF MANAGEMENT, POLITICS AND PHILOSOPHY (MPP)

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

ØKONOMISK INSTITUT (ECON)

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

INSTITUT FOR ORGANISATION (IOA)

Instituttet fokuserer på organiseringsprocesser og deres konsekvenser inden for private, offentlige og frivillige organisationer. Forskningen og undervisningen stiller skarpt på blandt andet strategi, HRM, forandring og ledelse. Forskerne udvikler og justerer organisationsteorier og metoder til organisationsanalyse gennem empiriske studier og inddragelse af bredere samfunds- faglige perspektiver, såsom sociologi, antropologi og psykologi. Igennem samarbejde med mange typer organisationer og sektorer bringer forskerne deres viden i spil med konkrete ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer.

INSTITUT FOR PRODUKTION OG ERHVERVSØKONOMI (PEØ)

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 (RR)

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

JURIDISK INSTITUT (JUR)

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 (SMG)

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 (DBP)

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

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING 2016

Modtagere af DSEB's og CBS' priser

DSEB FORSKNINGSPRIS 2015

Lektor Wencke Gwozdz, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

DSEB FORSKNINGSKOMMUNIKATIONSPRIS 2015

Professor Ravi Vatrapu og kolleger, Institut for IT-Ledelse:

Ph.d.-studerende Niels Buus Lassen, Institut for IT-Ledelse

Ph.d.-studerende Abid Hussain, Institut for IT-Ledelse

Adjunkt Raghava Mukkamala, Institut for IT-Ledelse

Ph.d.-studerende Benjamin Flesch, Institut for IT-Ledelse

Associeret forsker Rene Madsen, Institut for IT-Ledelse

DSEB UNDERVISNINGSPRIS 2015

Professor Robert Austin, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og adjunkt Shannon Hessel, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Adjunkt Attila Marton, Institut for IT-Ledelse

Adjunkt Jacob Lyngsie, Institut for Strategi og Globalisering

CBS STUDENTERPRIS 2015

Stud.cand.merc. IMM Christian Wanding Dahl

Stud.m.sc. Business Administration & Organizational Communication Jeppe Bjørnskov Rasmussen

Stud.M.Sc. International Business & Politics Anders Hastrup Christensen

CBS ADMINISTRATIONSPRIS 2015

HR udviklingskonsulent Bodil Skov Jensen, HR Services

Chefkonsulent Thomas Werner Hansen, Dekansekretariatet for Uddannelse

Gruppe til implementering af fremdriftsreformen:

Specialkonsulent Kia Kartvedt, STADS support

AC-fuldmægtig Kirsten Hostrup, STADS support

Programme Manager Tine Løvig Simonsen, Academic Affairs

Programme Manager Malene de Thura Toft, Academic Affairs

Kontorfuldmægtig Kamilla Lund Nielsen, Administrative Planning Unit

Kontorfuldmægtig Jill Andresen Rasmussen, Department of Finance

AC-fuldmægtig Anja Sandfeld Arnsberg, Student Affairs

AC-fuldmægtig Lena Mørk, Student Affairs

AC-fuldmægtig Pia Linda Rønnow Torp, Legal Services

Øvrige Priser

GUNNAR V HOLMS LEGAT

(LEGATET GIVES TIL STUDERENDE MED HØJESTE KARAKTER)

Philip Lyng Zandar Madsen

Trine Juel Kristensen

ELITEFORSK-PRISEN

Professor Lasse Heje Pedersen, Institut for Finansiering

ELITEFORSK-PRISER TIL STUDIEOPHOLD VED INTERNATIONALE TOPUNIVERSITETER

Ph.d.-studerende Carsten Pedersen, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

JORCKS FONDS FORSKNINGSPRIS 2015

Professor Steffen Andersen, Institut for Finansiering

Professor Christian Geisler Asmussen, Institut for Strategi og Globalisering

JORCKS STIPENDIUM

Ph.d.-studerende Niels Joachim Gormsen, Institut for Finansiering

TEMPLE/ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS BEST PAPER AWARD

Adjunkt Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

MEDLEM AF VIDENSKABERNES SELSKAB

Professor Majken Schultz, Institut for Organisation

RIDDER AF DANNEBROG

Professor Majken Schultz, Institut for Organisation

Professor Preben Melander, Institut for Produktion og Erhvervs-
økonomi

**NEON-PRISEN FOR FREMRAGENDE BIDRAG TIL NORSK
ORGANISATIONSFORSKNING (I 2014)**

Professor Tor Hernes, Institut for Organisation

**GEORGE R. TERRY BOOK AWARD, ACADEMY OF
MANAGEMENT CONFERENCE I VANCOUVER FOR BOGEN
"A PROCESS THEORY OF ORGANIZATION" (OXFORD
UNIVERSITY PRESS, 2014)**

Professor Tor Hernes, Institut for Organisation

**OUTSTANDING NEW CASE WRITER IN THE 2015 CASE
CENTRE AWARDS AND COMPETITIONS 2015**

Lektor Laurel Austin, Institut for Strategi og Globalisering

LÆREBOGSPRISEN, SAMFUNDSLITTERATUR

Lektor Peter Holdt Christiansen, Institut for Strategi og Globa-
lisering

**GUSTAF DALÉN 2015 GOLD MEDAL AT CHALMERS
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

Professor Christer Karlsson, Institut for Produktion og Erhvervs-
økonomi

**HONORARY FELLOW OF THE EUROPEAN INSTITUTE FOR
ADVANCED STUDIES IN MANAGEMENT (EIASM)**

Professor Christer Karlsson, Institut for Produktion og Erhvervs-
økonomi

**BEST PAPER AWARD OF THE BUSINESS FOR SOCIETY
STRATEGIC INTEREST GROUP OF THE EUROPEAN ACADEMY
OF MANAGEMENT CONFERENCE (EURAM) FOR THE PAPER:
"THE ROLE OF MANAGEMENT CONTROL PRACTICES FOR
THE INTEGRATION OF STRATEGY AND SUSTAINABILITY"**

Adjunkt Cristiana Parisi, Institut for Produktion og Erhvervsøko-
nomi

**BEST PAPER AWARD DRUID 2015 FOR THE PAPER:
"ENTREPRENEUR'S SOCIAL SKILLS: EXPERIENCE, HACKERS
AND HAIKUS, IS AN INVESTIGATION INTO HOW SPECIFIC
ENTREPRENEURIAL SOCIAL SKILLS MAY BE A PRECIPITATOR
OF ENTREPRENEURIAL EXPERIENCE"**

Professor Toke Reichstein and Ph.d.-studerende Maria Halbinger:

**THE EUROPEAN ECONOMIC REVIEW BEST PAPER
AWARD FOR THE PAPER "DISCOUNTING BEHAVIOR: A
RECONSIDERATION"**

Professor Steffen Andersen, Institut for Finansiering og Professor
Morten Lau, Økonomisk Institut (yderligere forfattere er Glenn
W. Harrison og Elisabet E. Rutström)

**BEST PHD THESIS IN ECONOMICS AND MANAGEMENT
SCIENCES IN PORTUGAL FOR THE YEAR 2014. AWARDED
BY PRICE WATERHOUSE COOPERS AND THE ORDER OF**

ECONOMISTS/ECONOMISTS' ASSOCIATION PORTUGAL

Post.doc Vera Rocha, Institut for Innovation og Organisations-
økonomi

**THE FAMA-DFA PRIZE AT THE JOURNAL OF FINANCIAL
ECONOMICS FOR THE ARTICLE "BETTING AGAINST BETA"**

Professor Lasse Heje Pedersen, Institut for Finansiering (sammen
med Andrea Frazzini, AQR Capital Management)

AIS EARLY CAREER AWARD

Adjunkt Attila Marton, Institut for IT-Ledelse

VIRKSOMHEDSPROFIL

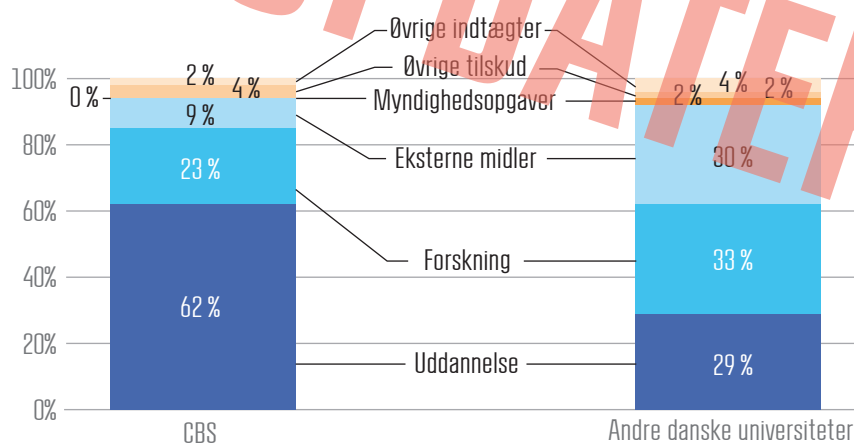
CBS er en statsfinansieret, selvejende uddannelses- og forskningsinstitution under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

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

lence (grundforskningscenter), finansieret af Danmarks Grundforskningsfond, og flere European Research Council Grants. CBS har et særligt ansvar for at formidle viden og nye ideer til fremtidens virksomhedsledere og til samfundet generelt. Det største bidrag er forskningsbaseret uddannelse. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for CBS' bidrag til samfundet.

Som statsfinansieret institution modtager CBS hovedparten af sit finansieringsgrundlag fra staten. Bevillinger til universitetssektoren består hovedsageligt af en aktivitetsbaseret uddannelsesbevilling og en basisforskningsbevilling, der i vid udstrækning er historisk bestemt for det enkelte universitet.

Figur 29 Indtægtskilder pr. 2015

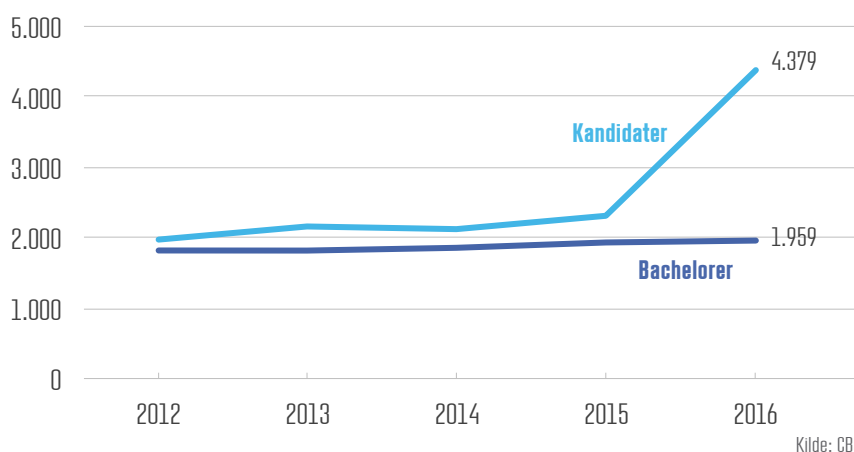


Note: Indtægtsfordelingen for andre danske universiteter baserer sig på 2014
Kilde: CBS og Danske Universiteter

CBS modtager størstedelen af sine indtægter fra uddannelsesaktiviteter i modsætning til gennemsnittet af de andre danske universiteter.

I 2015 udgjorde indtægter fra CBS' uddannelsesaktiviteter 62 pct. af de samlede indtægter. For et gennemsnit af de andre danske universiteter udgjorde indtægterne fra uddannelsesaktiviteter 29 pct. i 2014. CBS er derfor meget afhængig af indtægterne fra uddannelsesaktiviteter.

Figur 30 Færdiguddannede fra dagsuddannelser



Kilde: CBS

Antallet af færdiguddannet bachelorer ligger relativt stabilt i perioden 2011 til 2015 med en lille stigning fra 2014 til 2015. Antallet af færdiguddannede kandidater er derimod steget markant fra 2014 til 2015. Det stigende antal færdiguddannet kandidater vidner om at CBS fortsat er på vej til at udvikle sig til et graduate universitet.

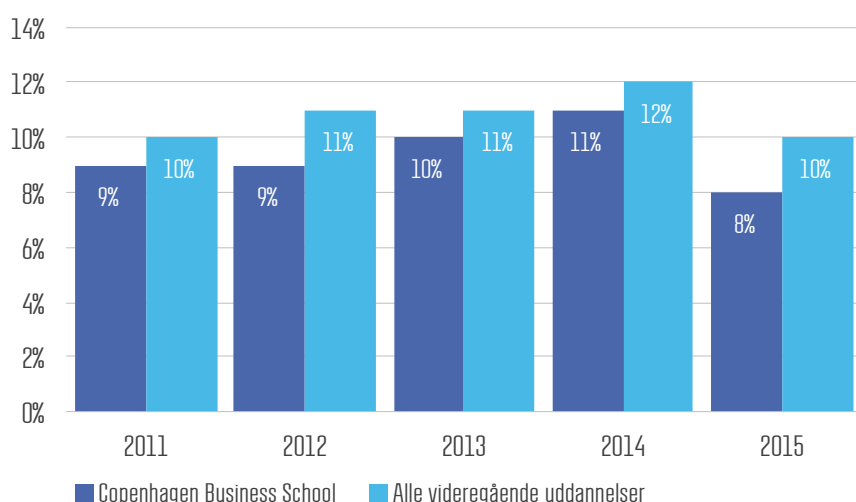
Tabel 4 Privat og offentlig ansættelse for CBS kandidater

	Antal dimittender fordelt på sektor		Dimittender i procent fordelt på sektor	
	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig
Erhvervsøkonomi	5.865	1.053	85 %	15 %
Erhvervsprog	1.047	190	85 %	15 %
I alt	6.912	1.243	85 %	15 %

Kilde: Danmarks Statistik via CBS

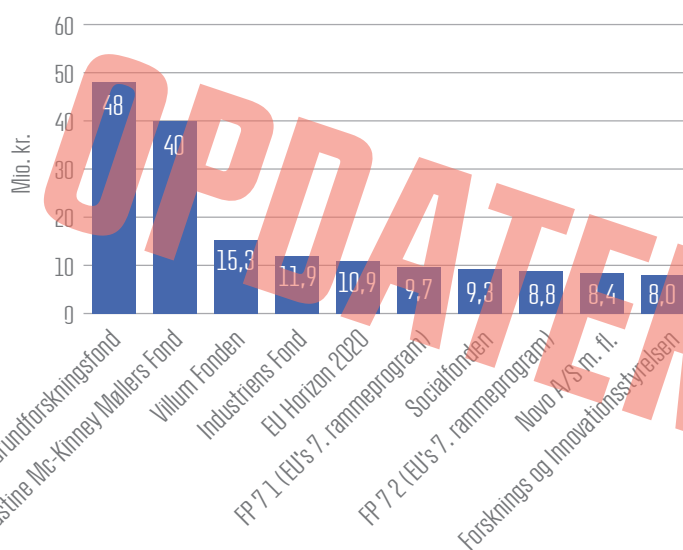
Dimittender fra CBS får i meget høj grad arbejde i den private sektor.

Tabellen viser antal og andel af henholdsvis privat og offentlig ansættelse for kandidater dimitteret fra CBS mellem 2012 - 2014 fordelt på hhv. erhvervsøkonomiske og erhvervsproglige uddannelser.

Figur 31 Ledighed for dimittender


Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Figuren viser ledighed for dimittender 4. til 7. kvartaler efter endt uddannelse. Det vil sige, at dimittender fra 2012 bliver målt i 2014. Ledigheden for CBS's dimittender ligger under totalen for alle videregående uddannelser.

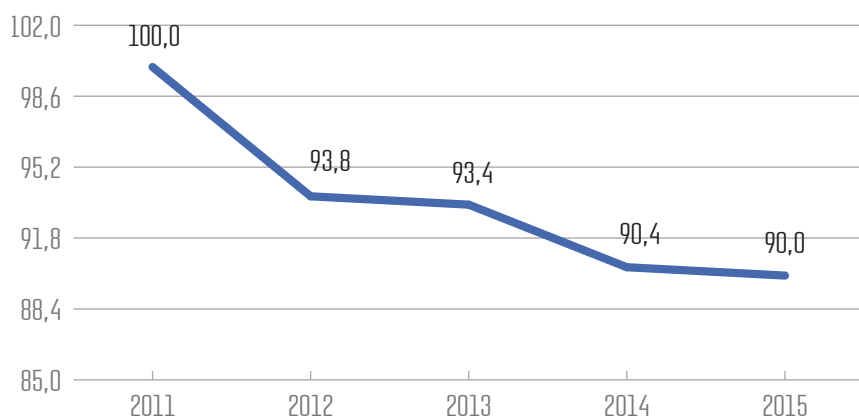
Figur 32 Bevillingsgivere til de 10 største forskningsprojekter 2011 - 2015


Kilde: CBS

De fleste af de eksterne forskningsbevillinger, som CBS modtager, er forholdsvis små bevillinger til enkeltpersoner. CBS arbejder på at tiltrække større eksterne bevillinger.

Figuren viser de 10 største bevillingsgivere til forskningsprojekter på CBS målt på bevillingstilsagn (mio. kr.) i perioden 2011 til 2015. Ud af de 10 største bevillinger er 33 pct. af bevillingstilsagnene fra staten, 44 pct. fra private og 23 pct. fra EU. I 2015 er andelen af bevillingstilsagn fra staten faldet med 1 procentpoint, og fra EU er andelen omvendt steget med 1 procentpoint.

Figur 35 Indeks for TAP-årsværk pr. studerende

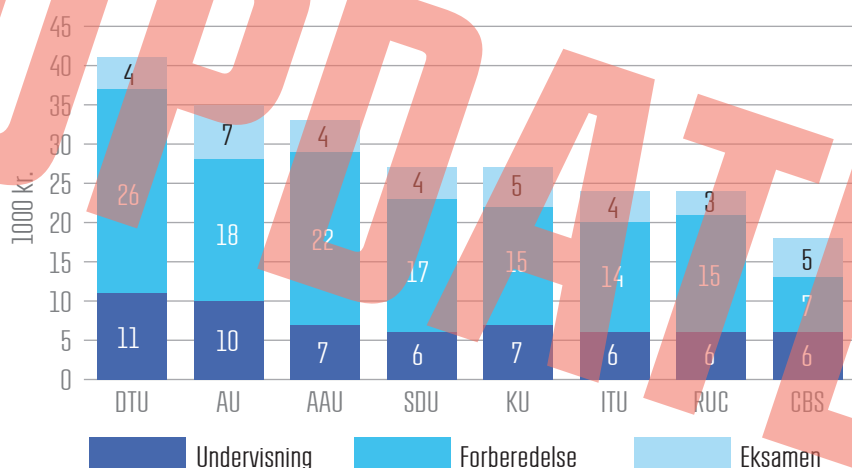


Note: 2011 = indeks 100
Kilde: CBS

Der har siden 2011 været et faldende niveau for antallet af administrativt personale (TAP) i forhold til den samlede studenterbestand på CBS (både dagsuddannelserne og efteruddannelsesområdet).

Denne udvikling giver et stigende pres på den studie- og studenterstøttende administration på CBS.

Figur 33 Lønomkostninger til undervisere pr. STÅ

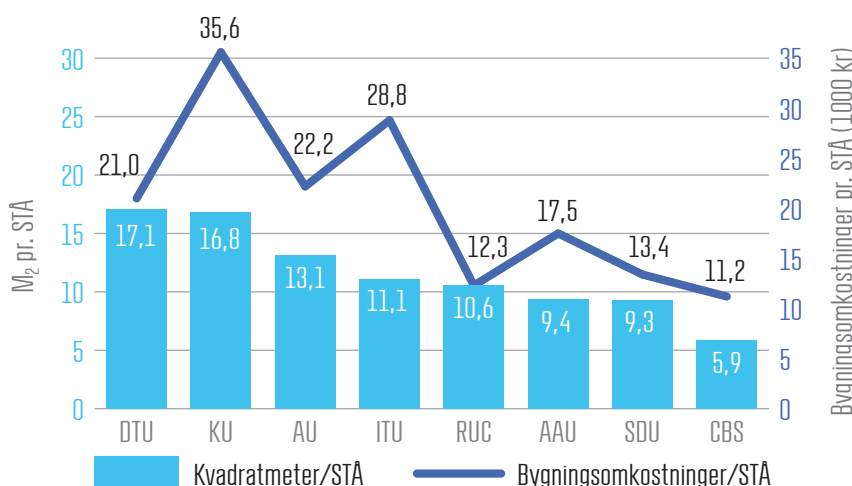


Kilde: Deloitte, "Omkostningsanalyse af de videregående uddannelser", november 2015

Figuren viser, at CBS har de laveste lønomkostninger til undervisere pr. STÅ i forhold til de øvrige universiteter. Det er et udtryk for CBS' relativt lave finansiering, se figur 8. CBS har den markant laveste basisforskningsbevilling og taxameterbevilling pr. STÅ blandt de danske universiteter. Det medfører relativt store hold og relativt lav fastlærerdekning.

CBS er det universitet, der bruger den højeste andel af lønomkostningerne direkte på undervisning, men samtidig bruger CBS en relativt høj andel af lønomkostningerne på forberedelse og afholdelse af eksamen. CBS har fokus på at bringe ressourceforbruget i forbindelse med eksamen ned, således at en endnu større andel kan bruges på undervisning og vejledning.

Figur 34 Kvadratmeter pr. STÅ



Kilde: Deloitte, "Omkostningsanalyse af de videregående uddannelser", november 2015

CBS har markant færrest kvadratmeter pr. STÅ i forhold til de andre universiteter. CBS udnytter sin plads effektivt, men det er dyre kvadratmeter givet placeringen på Frederiksberg.

På heltidsuddannelser benyttes STÅ som et udtryk for studieaktivitet i et omfang svarende til et års normeret studietid, svarende til 60 ECTS. STÅ bliver optjent ved, at de studerende består deres eksamener.

7. MEDDELELSER FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUELT

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

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

Mundtlige orienteringer:

De mundtlige orienteringer vil bl.a. omfatte:

- En aktuel pressesag
- Fornyelse af direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring

Skriftligt materiale:

Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 7.1 et notat om oprettelse af praksisudvalg og Named Person – institutioner der skal tage sig af hhv sager og spørgsmål om forskningsintegritet.

I bilag 7.2 følges op på årets introforløb efter indførelsen af nyt regelsæt og principper.

Bilag 7.3 og 7.4 orienterer om den årlige prisuddeling og årets valg på CBS.

Endeligt vedlægges oversigt over jubilæumsaktiviteter i 2017.

Bilag:

7.1 Praksisudvalg og Named Person

7.2 Introforløb 2016

7.3 Uddeling DSEB og CBS priser 2016

7.4 Valg på CBS 2016

7.5 Jubilæum 2017

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2016

Notat om etablering af praksisudvalg og Named Person-ordning

I November etablerede CBS et praksisudvalg og en Named Person-ordning. Dette notat beskriver kort baggrunden for etableringen og opgaveporteføljerne.

Praksisudvalg

Andre universiteter har tradition for at have praksisudvalg til håndtering af sager om videnskabelig praksis og udbredelse af normer herfor. CBS valgte på den baggrund i foråret 2016 at nedsætte en arbejdsgruppe, der skulle se på mulighederne for at etablere et praksisudvalg ved CBS, især med inspiration fra Københavns Universitet. Samtidig blev et interim-praksisudvalg nedsat.

Arbejdsgruppen fremkom i august med forslag til etablering af et praksisudvalg, herunder et regelsæt for praksisudvalgets arbejde. Forslaget og regelsættet har siden været i høring i HSU, Akademisk Råd og institutlederkredsen, og på baggrund af de foreslåede tilpasninger af regelsættet, har direktionen besluttet at oprette et praksisudvalg.

For at sikre praksisudvalgets uafhængighed af ledelsen, udpeges medlemmerne af Akademisk Råd. Akademisk Råd har udpeget følgende medlemmer (bemærk at der er suppleanter til både medlemmer og formand):

- Professor Søren Friis Hansen, JUR (formand)
- Professor H.C. Kongsted, INO
- Professor Lucia Reisch, IKL

Praksisudvalget har afholdt første møde. Ved mødet blev det besluttet foreløbig at arbejde med udgangspunkt i den nationale code for research integrity (nogle universiteter har suppleret med detaljerede præciseringer eller en institutionel oversættelse af normen). Baggrunden herfor er, at der er en ny lov om videnskabelig uredelighed i høring, og denne vil påvirke både definitioner (der indføres nye begreber) og arbejdsdeling mellem ministerium og universiteter. Loven afventes inden initiativer vedrørende supplerende normer om f.eks. samforfatterskaber, formidling og eksterne projekter iværksættes.

Named Person

Oprettelsen af en Named Person-ordning indgik i anbefalingerne fra ovennævnte arbejdsgruppe, og modellen ligger endvidere i forlængelse af inspirationen fra Københavns Universitet.

Formålet med at etablere en Named Person-ordning er at udpege en erfaren forsker, som medarbejdere kan kontakte med spørgsmål om god videnskabelig praksis. Det kan både være spørgsmål til egen praksis og spørgsmål om klager, en medarbejder tænker på at indsende.

Named Person vil have en medierende rolle for organisationen og kan derfor også rekvirere mediatorressourcer med henblik på at kunne håndtere potentielle konflikter tidligt i et forløb.

Akademisk Råd har udpeget professor Jan Mouritzsen som Named Person.

Oplysninger om praksisudvalg og Named Person er lagt på Share og cbs.dk. Her kan navne og regelgrundlag findes, jf. nedenstående link:

<http://www.cbs.dk/en/research/cbs-research-profile/research-practice-committee-and-named-person>

5. december 2016

Copenhagen Business School

Introgruppen v/Annemette
Kjærgaard

Side 1 / 3

EVALUERING AF CBS INTRO 2016

NY START

Introforløbene et vigtigt element i at skabe en god start for nye studerende på CBS. Det har de været i mange år og det ønsker vi også, at de skal være i fremtiden. Vi måtte desværre sande, at et introforløb i efteråret 2015 gik over grænsen for, hvad der er acceptabel opførsel. Da vi undersøgte den konkrete begivenhed nærmere, viste vores undersøgelse, at lignende episoder var foregået ved tidligere introforløb. På denne baggrund valgte CBS' ledelse at nedsætte et udvalg, som skulle gentænke introforløbene for at sikre at nye studerende føler sig velkomne på CBS og ikke udsættes for aktiviteter, der kan opfattes som krænkende under introforløbet. Udvalget udviklede en række nye regler og retningslinjer for introforløbene startende med intro 2016. Initiativet blev døbt Ny Start.

Budskabet med Ny Start var at sende et klart signal til introvejlederne og de nye studerende om CBS' holdning til, hvad en god start på CBS er. Disse retningslinjer blev samlet i dokumentet Ny start, som er tilgængeligt på cbs.dk samt er blevet officielt meldt ud til alle studienævn og introvejledere i foråret 2016.

Blandt de vigtigste punkter var følgende:

- Mindst to lønnede introadministratorer på alle studier
- Alle introvejledere skal underskrive Code of Conduct
- Oplysning om CBS' Code of Conduct til alle nye studerende
- Obligatorisk deltagelse på seminarer for alle bacheloradministratorer og bachelorintrovejledere
- Forkortelse af hytteture til max 3 overnatninger (tidligere op til 5)
- Ingen alkoholindtagelse før kl. 17.00
- Ingen spiritus stærkere end 16% på hytteturene
- Studienævnene skal godkende alle introprogrammer inklusive aftenprogrammer
- Obligatorisk opfølgning på introevalueringer på førstkommende studienævnsmøde

- Opfølgning på eventuelle overtrædelser af CBS almindelige ordensregler og Code of Conduct.

Herudover opfordrede Ny Start til et større fokus på fagligt indhold og socialt integrerende aktiviteter. Undervejs i planlægningsfasen har der løbende været kommunikeret til både introvejledere, studienævn og de nye studerende om de nye regler og retningslinjer.

For at kunne måle effekten på de nye tiltag, blev nye spørgsmål tilføjet evalueringsskemaerne for 2016, bl.a. tilføjedes konkrete spørgsmål om hvordan de nye studerende vurderer de forskellige aktiviteter, mængden af alkohol, samt om de var blevet udsat for adfærd der efter deres opfattelse var upassende under forløbet. Hensigten var at sikre at CBS dermed fik indsigt i eventuelle uacceptable forhold og derved kan undersøge og sanktionere i sager om overtrædelser af reglerne, skulle sådanne foreligge.

2016 EVALUERINGER

CBS har været meget tilfreds med det store arbejde, som introvejlederne i tæt samarbejde med studienævnene har gjort for at sikre, at de nye studerende har følt sig vel modtaget på CBS. Inden introforløbet 2016 gik i gang var der nogen skepsis over for de nye regler, især var de mere restriktive alkoholregler ikke populære. Efter forløbene har det modsat vist sig, at rigtig mange af introvejlederne har været tilfredse med reglerne og har synes, at de fungerede efter hensigten.

Når mange unge mennesker med forskellige baggrunde er samlet er det næsten umuligt at forhindre, at der vil være hændelser, som nogen finder anstødelige, mens andre ikke ser dem som et problem. Der har da også været nogle episoder i 2016 som vi er i gang med at udrede, og som kan føre til sanktioner for de involverede.

I evalueringerne for 2016 svarer 91,6% af de samlede besvarelser at de syntes introforløbet har været, godt eller meget godt. 2,2% syntes introforløbet har været dårligt eller meget dårligt – samlet 23 besvarelser i alt. Vurderingen af hytteturene viser en samlet score på 4,5 (på en 5 trins skala). I alt må det siges at der har været en stor tilfredshed hos de studerende, der har valgt at besvare spørgeskemaet.

Alle kvalitative kommentarer er blevet nærlæst og vurderet, og de spænder meget vidt fra dårlige badeforhold, for lidt eller for dårlig mad, barnlige slagsange, sure introvejledere og for meget spildtid mellem aktiviteter. Der er desuden 20 kommentarer i evalueringens fritekstfelt, hvor det er blevet vurderet af CBS Legal, at sagen blev undersøgt nærmere, og der har været rettet henvendelse til de pågældende studier og bedt om en skriftlig

redegørelse. Typen af kommentarer som har været under nærmere undersøgelse omhandler:

- Aktiviteter som forudsatte alkoholindtagelse eller havde et overdrevent fokus på alkohol
- Aktiviteter som oplevedes grænseoverskridende herunder aktiviteter med seksuelle eller religiøse undertoner
- Klager over introvejlederes uvenlige eller upassende opførsel

De fleste af disse fritekstkommentarer gav efter undersøgelsen ikke anledning til konkrete sager. Der er dog to forhold, hvor CBS Legal har valgt at sende høringsbreve ud til introvejlederne samt et enkelt forhold hvor der stadig mangler svar fra studienævnet.

Når der er foretaget høring mv vil der blive taget stilling til, hvorvidt de konkrete episoder vil føre til disciplinærsager mod de introvejledere der måtte være involveret efter hhv ordensreglerne, herunder reglerne omkring intro, og de ansættelsesretlige regler.

CBS INTRO I FREMTIDEN

Som skrevet i begyndelsen af dokumentet, ser CBS introperioden som et vigtigt element i det at skabe en god start som universitetsstuderende for de nye studerende. CBS vil derfor stadig fremover, i tæt samarbejde med studenterorganisationerne på CBS, støtte op om introforløbene. På baggrund af årets evalueringer konkluderer introgruppen, at det er lykket at præge udviklingen, så der er mindre fokus på alkohol og mere fokus på, at introforløbet skal være socialt integrerende, og at alle skal føle sig velkommen. Evalueringerne viser dog samtidig, at arbejdet med at reducere fokus på alkohol samt at sikre et større fagligt indhold i introforløbene bør fortsætte.

Intern nyhed fra CBS Share (medarbejderintranet)

28.11.16

Der sættes pris på studerende og ansatte på CBS

DSEB og CBS fejrede studerende og ansatte ved prisuddelingen "The Prize Winners' Reception" 25. november. I år skete det med tre nye priser.

Priser, fejring af den gode arbejdsindsats og et oplæg fra sidste års vinder af DSEB Forskningsformidlingsprisen - professor Ravi Vatrapu fra Institut for IT-Ledelse - var omdrejningspunkterne, da Danish Society for Education and Business (DSEB) og CBS uddelte priser til studerende og ansatte på CBS. I år blev der uddelt tre nye priser. En af dem er "Fonnesbechs TAP/VIP Employee Prize 2016", som fredag eftermiddag blev givet til en gruppe ansatte på CBS.

Projektleder Christina Merolli Poulsen havde indstillet forskningsprojektet "Driving Competitiveness through Servitization", og projektgruppen vandt prisen og fik overrakt 75.000 kroner. Baggrunden for at modtage prisen var blandt andet, at de sammen har været gode eksempler for andre ansatte på CBS.

Diversitet er en fordel

Christina Merolli Poulsen er en del af holdet bag projektet, som tæller forskere, studentermedhjælpere og hende selv om projektleder:

"En af fordelene ved at have et team sammensat af forskellige roller er den diversitet, det medfører. Man opnår en projektgruppe, der kan bidrage med forskellige idéer, input og kompetencer, der alle arbejder mod et fælles formål."

Hun giver et konkret eksempel:

"Vi har qua projektets fokus og arbejdsmåde i høj grad haft brug for at etablere og styrke relationer med industrielle partnere, afholde arrangementer med indhold målrettet virksomheder og medarbejdere og gennemføre udviklingsforløb med virksomheder. De aktiviteter kræver naturligvis en professionel tilgang forankret forskningsmæssigt, men også en række kompetencer, hvor det videnskabelige og teknisk/administrative personales samarbejde i høj grad er med til at styrke projektet."

Her er øje for detaljen, relationelle evner og en dyb forståelse for praksis afgørende, forklarer Christina Merolli Poulsen.

Formålet med projektet er at styrke konkurrenceevnen i det danske erhvervsliv, levere ny forskning om servitization og dermed placere CBS som et af de centrale vidensmiljøer inden for forskningsområdet.

Præmien skal bruges på at give teamet gode oplevelser sammen uden for kontorets fire vægge og fejre netop samarbejdet.

Følgende studerende og ansatte på CBS blev hædret ved "The Prize Winners' Reception":

DSEB Forskningspris 2016 – 50.000 kr. – delt mellem to

Marcus Møller Larsen, Lektor, SMG

Fane Naja Groes, Lektor, ECON

DSEB Forskningsformidlingspris 2016 – 60.000 kr. – delt mellem tre

Ole Helmersen, Lektor, IKL

Edward Ashbee, Lektor, DBP

HCA Group, SMG – bestående af

- Dana Minbaeva, Professor
- Iben Sandal Stjerne, Post.doc
- Sara Vardi, Forskningsassistent
- Saskia Menke, Studentermedhjælper
- Larissa Rabbiosi, Lektor, INT
- Valentina Tartari, Adjunkt, INO
- Wolfgang Sofka, Lektor, SMG
- Francesco Di Lorenzo, Adjunkt, SMG
- H.C. Kongsted, Professor, INO
- Allan Hansen, Professor, PEØ

DSEB Uddannelsespris 2016 – 50.000 kr. hver

Christina Lubinski, Lektor, LPF

Christian Geisler Asmussen, Professor MSO, SMG

Diego Stea, Adjunkt, SMG

CBS Studenterpris 2016 – 20.000 kr. hver

Marie Thurøe Lykke-Jensen

Siri Rygh Jerndahl

Marcus Orloff Sjøemod

CBS Administrationspris 2016 – 50.000 kr. hver

Anja Frederiksen, Institutsekretær, LPF

Lars Nondal, Chefkonsulent, Biblioteket

Fonnesbech Ph.d.-pris – 140.000 kr.

Julie Marx, Ph.d.-studerende, FI

Fonnesbech Studenterpris – 75.000 kr.

Jannick A. Pedersen, Studerende ved HA(psyk.)

Fonnesbechs TAP/VIP medarbejderpris 2016 – 75.000 kr.

Driving Competitiveness through Servitization, PEØ

Teamet består af:

VIP:

- Christer Karlsson, Professor, PEØ/Competitiveness Platform
- Juliana Hsuan, Professor (MSO), PEØ
- Jawwad Raja, Lektor, PEØ
- Thomas Frandsen, Adjunkt, PEØ
- Lauren Pflueger, Forskningsassistent, PEØ
- Sofie Boa, Forskningsassistent, Ph.d., PEØ
- Kai Basner, Ph.d.-studerende, PEØ

TAP:

- Morten Bjerrum Seerup Haagensen, Studentermedhjælper, PEØ
- Steefan Wallin, Studentermedhjælper, CBS Competitiveness Platform
- Christina Merolli Poulsen, Projektleder, CBS Competitiveness Platform

Fonnesbech PhD Prize, Fonnesbech Student Prize og Fonnesbech TAP/VIP Prize blev for første gang uddelt i år.

Valg på CBS 2016

I uge 47 løb det årlige valg på CBS af stablen. Vælgerne kunne stemme online hele ugen. I år skulle de studerende som sædvanlig stemme til studienævn, akademisk råd og bestyrelsen. Blandt de ansatte var der til studienævn og ph.d.-udvalg blandt VIP (hvilket sker hvert fjerde år). Der var ikke valg til akademisk råd og bestyrelsen blandt ansatte. De ansatte/VIP fik dog ikke lejlighed til at stemme, da der var fredsvalg til alle studienævn og ph.d.-udvalg.

Ida Kirstine Andersen Boe blev valgt som de studerendes repræsentant i CBS' bestyrelse.

Data om de studerendes valg

Antal opstillede studerende: 146

Antal valgte studerende: 90

Antal stemmeberettigede: 21.358

Afgivne stemmer: 12.777

Stemmeberettigede der har afgivet en stemme: 5.007

Samlet stemmeprocent: 23,44%

Højeste stemmeprocent ved et delvalg: 58,3% (Studienævn for HA - Erhvervsøkonomi og projektledelse)

Højeste personlige stemmetal: 1.950 (Ida Kirstine Andersen Boe)

CBS 100-års jubilæum – opdatering til CBS bestyrelse.

CBS fejrer 100- års jubilæum i 2017. Vi glæder os til et år, hvor CBS har lejlighed til at sætte fokus på vores samfundsmæssige rolle, vores styrker og stoltheden ved at være en del af CBS samt benytte jubilæet til at styrke relationerne til vores interessenter. Her præsenterer vi en oversigt over tiltag og aktiviteter i forbindelse med jubilæet. Vi glæder os til et år med fest, forskning og faglighed for alle CBS interessenter.

Markering af jubilæet

CBS fejrer 100-års jubilæet med en række særlige markeringer, som ikke finder sted i andre år.

- En jubilæumsbog om CBS historie, skrevet af professor Kurt Jacobsen og adjunkt Anders Ravn Sørensen udkommer i marts 2017.
- En kortfilm om CBS historie udarbejdes af Jørn Albertus.
- Et antal gavesæt af bygningen Kilen i LEGO udarbejdes i anledning af jubilæet.
- En række særlige kommunikationstiltag.
- En række særlige events.

KOMMUNIKATION, BRANDING & MARKEDSFØRING

Key Visual og Logo: Der er udarbejdet en key visual med årstallene 1917 – 2017 samt et jubilæumslogo for jubilæet. Se eksempler foroven på siden.

Rammefortælling: En rammefortælling om CBS i forbindelse med 100-års jubilæet er udarbejdet i overensstemmelse med CBS strategi. Formålet er at skabe et samlet narrativ til branding af CBS, med klare budskaber om CBS, der kan kommunikeres ud i flere sammenhænge med jubilæet - fx til presse, taler, markedsføring, mv.

Jubilæumswebsite: Et jubilæumswebsite forventes lanceret d. 5. januar 2017 – samme dag som der afholdes Nytårskur for medarbejderne. Sitet vil fungere som udstillingsvindue for, hvad der sker på CBS i anledning af jubilæet. Jubilæumssitet vil bl.a. indeholde info om jubilæumsevents i 2017, overblik over CBS historie, personlige CBS historier, facts om CBS og #CBSCPH100 til news feeds - særligt fra Instagram.

Udsmykning af campus: Forskellige tidslinjer over CBS historie er udarbejdet til udsmykning af campus både indendørs og udendørs; Indendørs i form af bannere på Solbjerg Plads, Kilen, Dalgas Have og Graduate House, hvor der alle steder er højt til loftet. Historien på bannerne er på engelsk. Udendørs vil udsmykningen være i form af faner på lygtepælene på ramblaen, der løber fra Solbjerg Plads til Kilen. Hver fane vil indeholde et årstal og der vil være i alt ca. 30 faner. Historien på fanerne vil være på dansk og engelsk på hver sin side af de enkelte faner.

Merchandise: En liste over merchandise, der kan købes ifm. jubilæet, er udarbejdet og vil blive annonceret sammen med anden service-information til jubilæumsevent-afholdere medio december 2016.

Jubilæumsservice til eventafholdere: På Share (CBS intranet til medarbejdere) under services oprettes en jubilæumsfane, hvor medarbejdere vil kunne finde diverse praktisk information til afholdelse af events; fx logoer og key visual til

invitationer; rammefortælling til indhold i taler, markedsføring, mv.; info om udlån af jubilæums-roll-ups; generel praktisk information fra konferenceservice afdelingen; info om salg af merchandise, mv.

Pressedækning: CBS er, i anledning af jubilæet, tema i det kvartalsvist husstandsomdelte blad på Frederiksberg, By & Kultur, i første kvartal 2017. Endvidere er der indgået aftale med lokalavisen Frederiksberg om en artikel i nytårsudgaven om CBS jubilæum. I forbindelse med sommerfesten i juni 2017 har vi fået lovning på endnu en artikel - om sommerfesten og dens indhold. Endvidere tilstræbes det, at vi får pressedækning af årsfesten, hvor Kronprinsparret har bekræftet deres deltagelse, samt til VL-døgnet i juni og Impact Days Topmødet i november, hvor toppen af erhvervslivet forventes at deltage til begge arrangementer.

JUBILÆUMSEVENTS

Følgende opdaterede liste viser jubilæumsevents (særlige events, samt "normale" events, der brandes med jubilæumslogo mv) med de datoer, der er indgivet som ønske til lokaleadministrationen. Centrale events er fremhævede.

Dato	Event	Arrangør
5. januar	Nytårskur for medarbejdere	Ledelsessekretariatet
17. – 18. januar	Service Modularity Workshop	Competitiveness platformen
19.-20. januar	SOMF arrangement	Competitiveness platformen
10. ell. 13. marts	Conference: 'Copenhagen on Strategy 2017'	SMG
9. marts	Seminar: Impact Day – Novo Nordisk	Martin Jes Iversen, LPF og Lise Balslev, Management Programmes
24. marts	Årsfest	Ledelsessekretariatet
24. – 30. april	Event for CBS' internationale partneruniversiteter	Det internationale kontor
27. april	Diversity Day	Council for Diversity & Inclusion
1. maj	Seminar: Impact Day – Danske Bank	Martin Jes Iversen, MPP og Lise Balslev, Management Programmes
10. maj	Asian Days-arrangement	Asia Research Centre (ARC), CBS
18. maj	Conference: Innovative thinkers - Supporting student learning in higher education	EDU, Michala Tomra
19. maj	Alumne-event på CBS	Alumni
1. juni	VL-døgnet på CBS	Ledelsessekretariatet
1. juni	Bogudgivelse om netværk og magt	DBP
10. juni	Sommerfest	Ledelsessekretariatet
15. - 18. juni	CBS på Folkemødet på Bornholm	Ledelsessekretariatet
5. juli	Business and Society: from Responsibility to Governance	IKL
3.-5. juli	Konference: Nye forskningsperspektiver: religiøse og økonomiske fænomener, 500 året for den protestantiske reformation	LPF
3.-8. juli	Konference: EGOS på CBS – European Group for Organizational Studies	LPF, IOA, m.fl.
8.-10. juli	Konference: Economic Theology	LPF
13.-14. juli	Konference: ERNOP – The European Research Network on Philanthropy	DBP
2. august	AoM Symposium, Atlanta: 'Curriculum innovations for the European Higher Education Area: the 100 th Anniversary of a Scandinavian Business School'.	IKL

4. – 8. august	CBS at Academy of Management	Ledelsessekretariatet
26. august	Graduation Ceremony 2017	Ledelsessekretariatet
Aug. /sep. (uge 35)	DHL stafetten I Fælledparken	HR
1. sep.	Ph.D. Graduation Ceremony, Ovnhallen	Ph.d. sekretariatet, Lone Petersen
6.-9. Sep.	CEPR Entrepreneurship Economics Workshop	INO, Mirjam van der Praag
13. september	Conference: CBS Competitiveness	Competitiveness-plattformen
13. september	Seminar: Impact Day - Arla	Martin Jes Iversen, LPF og Lise Balslev, Management Programmes
28. september	Entrepreneurial Day	CSE
Oktober (dato tbd)	Conference: 'Responsible Banking and Finance: setting an engaged agenda for business universities towards 2117'	CBS Office of Responsible Management Education
2. oktober	Seminar: Impact Day - Mærsk	Martin Jes Iversen, LPF og Lise Balslev, Management Programmes
Ultimo oktober/primo november	Case Competition – extraordinary event	CBS Case Competition
31. oktober – 6. november	Dialog mellem studerende og studieadministrationen igennem en række aktiviteter	Student Affairs
16. november	Impact Days Topmøde	Martin Jes Iversen, LPF, Lise Balslev Management Programmes, Ledelsessekretariatet
15.-17. november	Konference i netværket EAMSA	IKL
14. december	Konference	Competitiveness-plattformen
15. december	Julefrokost for medarbejderne	TBD

8. BESTYRELSENS EGEN TID - DRØFTELSE

Med dette punkt gives der mulighed for at bestyrelsen – uden deltagelse af direktionen og evt. tilhørere – internt kan drøfte emner som det ikke tilkommer andre end bestyrelsen selv, at overhøre/deltage i.

Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer, som måtte ønske at tage emner op under dette punkt, kontakter bestyrelsesformanden forud for mødet.

Bestyrelsens selvevaluering 2017

Formandsskabet foreslår, at bestyrelsen selvevaluering gennemføres via spørgeskema i jan/feb 2017, således at resultatet kan drøftes på bestyrelsens møde d. 6. marts 2017. Herefter vil formanden tage en runde 1-1 møder med bestyrelsens medlemmer.

Resultatet af sidste bestyrelseevaluering vedlægges til orientering og med henblik på evt ønsker til revision af spørgerammen (spørgsmål ud/ind). Sidste gang blev det foreslået at spørgsmål 25 udgår.

Bestyrelsens møder 2017, herunder ønsker om temadrøftelser mm

Årsplan for 2017 fremlægges dels til orientering og dels med henblik på bestyrelsens input til temadrøftelser, herunder prioritering af de foreslåede.

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2016

Bestyrelsen

6.december 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

MØDEPLAN OG ÅRSHJUL 2017

Bestyrelsens møder i 2017 er fastlagt således:

- Mandag d. 6. marts 2017 kl 13-17
- Torsdag d. 8. juni 2017 kl 13-17
- Tirsdag d. 12. september 2017 kl 13-17
- Bestyrelsesseminar: Ny tentativ dato 2.-3. november 2017
- Torsdag d. 14. december 2017 kl 13-17

De ordinære møder afholdes på CBS. Bestyrelsesseminaret afholdes på Bernstorff Slot eller Helenekilde (Tisvilde).

Nedenfor følger oversigt over *særlige emner* (emner der er unikke for året) og *faste emner* (emner der er tilbagevendende fra år til år) til behandling i bestyrelsen i løbet af 2017, samt bestyrelsesemner vi ikke regner med bliver aktuelle i året. Det skal pointeres, at flere emner kan opstå i løbet af året.

Særlige emner 2017

Regeringens styringseftersyn/ny vedtægt

Regeringens igangværende styringseftersyn forventes at resultere i ændringer i universitetsloven, der siden skal omsættes i nye vedtægter for institutionerne. Ifølge Uddannelses- og Forskningsministeriets lovprogram for Folketingsåret 2016-2017 forventes en ændring af universitetsloven fremsat i februar 2017.

Udviklingskontrakt 2018-??

Nuværende kontraktperiode udløber med udgangen af 2017. Der skal således udarbejdes og forhandles ny udviklingskontrakt i løbet af 2017. Format og kontraktperiode er ukendt på nuværende tidspunkt, da en revision af format/formål med udviklingskontrakterne formentlig er en del af styringseftersynet.

Udpegning til bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer

Udsat fra 2016, da vi afventer om styringseftersynet medfører nye procedurer for udpegning/rekruttering af eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Side 1 / 5

De gældende indstillings- og udpegningsprocedurer forventes ikke at komme i spil i 2017. Alfred Josefsens 4 års udpegningsperiode udløber d. 14. juni 2017, men bestyrelsen kan genudpege Alfred Josefsen for en ny 4-årig periode.

Bevillingsreform

Regeringen barsler med en reform af uddannelsesbevillingerne med effekt for finansloven 2018. Da godt halvdelen af CBS' indtægter kommer fra uddannelsesbevillingerne (taxameterindtægter) har reformens endelige udfald potentielt stor betydning for CBS' indtægtsramme.

Campus

3 campus-sager forventes at udvikle sig i 2017: Student Innovation House, entreprenørskabskollegium og Solbjerg Campus udvidelsen. Bestyrelsen vil efter behov blive inddraget i drøftelser og blive holdt orienteret.

100-års jubilæum

CBS fejrer 100 års jubilæum i 2017. Begivenheden må forventes at præge året generelt.

Faste emner i bestyrelsens årshjul – behandles hvert år

Årsrapport samt revision

Årsrapporten og revisionens tilbagemelding (institutionsrevisor og Rigsrevisionen) bliver behandlet og godkendt på årets første møde.

Budgetopfølgninger og budgetbehandlinger

Faste kvartalsvise budgetopfølgninger samt forberedelse af næste års budget ved behandling af først flerårsbudget og skitsebudget (oktober, efter offentliggørelse af finanslovsforslag) og dernæst endeligt detailbudget (ultimo året).

Strategi

Bestyrelsen modtager status på CBS' strategi én gang årligt i forbindelse med bestyrelsens seminar i oktober. Herudover drøftes strategiske temaer efter behov i løbet af året.

Faste afrapporteringer og redegørelser

Bestyrelsen modtager hvert år:

- Uddannelsesredegørelse
- Forskningsredegørelse
- Orientering fra Akademisk Råd i medfør af vedtægtens § 9, stk. 4.
- Status på handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse (første gang 2014)
- Tematisk HR-redegørelse (fx personalesammensætning, lønudvikling, succession planning)
- Status på søgning og optag (oktober)
- Rapport(er) på udviklingskontraktens mål
- Rektors aktivitetsrapport (4 gange årligt)

6.december 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 5

Det kan/burde overvejes at indføre en fast årlig Studenterredegørelse (idé fra de studerende).

Temadrøftelser

Bestyrelsen har typisk et par ”temadrøftelser” i løbet af året, hvor særlige områder af CBS’ virksomhed præsenteres og drøftes i bestyrelsen med deltagelse af oplægsholdere. I 2017 kunne man forestille sig følgende bruttoliste:

- Præsentationer ved de eksisterende BiS-platforme (aftalt i 2016)
- Principper for allokering af VIP og TAP stillinger på CBS
- Efter- og videreuddannelsesområdet på CBS (aftalt i 2016)
- CBS Executive – relation og samarbejde med CBS
- Status på feedback til studerende
- PhD-uddannelse/PhD-området (aftalt 2016)
- Akademisk pipeline (aftalt 2016)
- Den samfundsmæssige værdi af forskningsbaseret uddannelse
- CBS Erhverv – CBS’ nye enhed for samarbejde med erhvervslivet/samfundet
- Stakeholderanalyse/-oversigt
- Student Partnering Project mv – hvorledes forbedres den studerendes serviceoplevelse?
- Hvordan arbejder CBS med innovation i organisationen?
- Scenarier for omsætning af evt øgede statslige bevillinger til CBS
- anbefalinger for God Selskabsledelse – opfølgning på tidligere drøftelse

Det politiske landsskab (de politiske og økonomiske rammebetingelser)

Det politisk-økonomiske landsskab står aldrig stille og der vil erfaringsmæssigt i løbet af året opstå behov for drøftelser i bestyrelsen vedr. dette. De præcise emner kan være svære at forudsige.

Bestyrelsens selvevaluering

Det er indskrevet i forretningsordenen for bestyrelsen, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en selvevaluering. Bestyrelsen gennemførte ikke selvevaluering i 2015-2016 pga. formandsskift og nye bestyrelsesmedlemmer. Evalueringen genoptages 2016-2017.

Bestyrelsens sammensætning mv.

Alfred Josefsens 4 års udpegningsperiode udløber d. 14. juni 2017. Bestyrelsen kan genudpege Alfred Josefsen for en ny 4-årig periode.

Faste emner i bestyrelsen, der følger af universitetsloven – behandles efter behov (ikke årligt), men forventes ikke at blive aktuelt i 2017

Rekruttering

Bestyrelsen ansætter/afskediger rektor, og ansætter/afskediger universitetsdirektøren efter indstilling fra rektor.

Øvrige begivenheder

6.december 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 3 / 5

- CBS' årsfest 2017 afholdes i ovnhallen på CBS d. 24. marts 2017.
- ...

Skematisk oversigt over møder og emner

Nedenfor følger skematisk oversigt over møder og faste emners *normale* placering i året. Ikke alle emner er ”placeret”. Den endelige placering af emner i året foretages af formandsskabet og direktionen i fællesskab.



6.december 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 4 / 5

Møde	Til beslutning/godkendelse	Til drøftelse	Til orientering
6. marts kl. 13-17	Årsrapport 2016 Revisionsprotokollat 2016	Strategi: handleplaner Temadrøftelse: Akademisk Råds afrapportering Status på handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse Bestyrelsens selvevaluering	Aktivitetsrapport Det politiske landsskab Evt forslag til ny universitetslov Evt forslag til bevillingsrefrom
8. juni kl. 13-17	Q1 Budgetopfølgning Proces ny udviklingskontrakt Proces ny vedtægt Genudpegning bestyrelsesmedlem	Forskningsredegørelse Bestyrelsens seminar 2017 (emner) Temadrøftelse: Konsekvenser af bevillingsreform	Aktivitetsrapport
12. september kl. 13-17	Q2 Budgetopfølgning	Studerterredegørelse Temadrøftelse	Orientering om signaler i FFL Søgning/optag Aktivitetsrapport
Bestyrelsesseminar 2.-3. november	Flerårsbudget 2019-2021 Skitsebudget 2018 Q4 Budgetopfølgning Udviklingskontrakt – forhandlingsoplæg	Afrapportering på strategi Debat med minister/pol ordførere el. lign Temadrøftelse	
14. december kl. 13-17	Endeligt budget 2018 Q3 Budgetopfølgning Vedtægter	Bestyrelsesevaluering 2017 Udkast årsrapport 2017 Uddannelsesredegørelse	Aktivitetsrapport
B1 2018	Årsrapport 2018 Revisionsprotokollat 2018	Akademisk Råds afrapportering Status på handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse Ligestillingsredegørelse Bestyrelsens selvevaluering	

Note: Ikke alle emner, der forventes behandlet i året er ”placeret” i ovenstående årshjul. Den endelige placering af emner i året foretages af formandsskabet og direktionen i fællesskab.