

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden

Ved punkt 2 (Årsrapport og revision) deltager institutionsrevisor, E&Y, ved partner Eskild Jakobsen og senior manager Martin Bakkegaard, samt Rigsrevisionen ved afdelingsleder Helle Wonge og kontorchef Tina Laigaard.

Ved punkt 6 (Rapport fra Akademisk Råd) deltager medlemmer af Akademisk Råd (Keld Laursen, Nanna Mik-Meyer, Marie Louise Mors og Niels Madsen).

Punkt 7 (bestyrelsesevaluering og rekruttering) på dagsordenen vil blive behandlet for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden

1.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat

Der er foretaget enkelte rettelser i de endelige referater af bestyrelsesmødet d. 10. december ift. det først udsendte udkast. Ændringerne fremgår af det tidligere udsendte endelige referat (med track changes) – udsendt 15. januar 2015. Vedlagte versioner er endelige versioner uden track changes.

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referaterne på mødet

Bilag:

1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 10. december 2014

1.4 Fortroligt referat CBS bestyrelsesmøde 10. december 2014

Emner på kommende bestyrelsesmøde d. 27. april 2015:

- CBS' likviditetsberedskab
- Campus-besøg: porcelæns haven (samt evt. Copenhagen School of Entrepreneurship)
- CBS og anbefalingerne for god selskabsledelse
- Tematisk HR-drøftelse

Møde i CBS bestyrelsen / 25. februar 2015

Forslag til dagsorden – B1 25. februar

180215

1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning	13.00-
a.	Godkendelse af dagsorden	13.05
b.	Godkendelse af referat	
2.	Årsrapport 2014 og revision – beslutning	13.05-
a.	Årsresultat 2014 og godkendelse af årsrapport 2014	14.00
b.	Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision	
c.	Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision	
3.	Status på besparelser 2017 - orientering	14.00-
	Mundtlig statusrapport	14.30
4.	Det politiske landskab - drøftelse	14.30-
a.	Kvalitetsudvalgets afsluttende rapport	15.10
b.	Status på øvrige udviklinger i det politiske landskab	
5.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt	15.10-
a.	Direktionens klummer	15.30
b.	Aktivitetsrapport	
c.	Bestyrelsens årshjul	
d.	Mundtlige meddelelser	
6.	Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse	15.30-
	Mundtlig fremlæggelse ved medlemmer af Akademisk Råd	16.15
7.	Bestyrelsesevaluering og rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer - drøftelse	16.15-
	<i>Lukket punkt. Bilag til punktet er fortroligt</i>	17.00

Bilagsoversigt

180215

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 10. december 2014
- 1.4 Fortroligt referat CBS bestyrelsesmøde 10. december 2014

- 2.1 Årsresultat 2014 (notat)
- 2.2 CBS' udviklingskontrakt – resultat 2014
- 2.3 Årsrapport 2014
- 2.4 Revisionsprotokollat af 25. februar 2015 (tiltrædelsesprotokol)
- 2.5 Revisionsprotokollat af 25. februar 2015 (årsregnskab 2014)
- 2.6 Afrapportering af årsrevisionen af CBS's regnskab for 2014 (Rigsrevisionen)

- 3 Ingen bilag

- 4.1 Kvalitetsudvalget afsluttende anbefalinger
- 4.2 Danske Universiteters holdninger til Kvalitetsudvalgets anbefalinger
- 4.3 Udviklingskontrakt for Copenhagen Business School 2015-2017
- 4.4 Berlingske 28-01-15: Studerende: CBS trænger til gevaldig fornyelse

- 5.1 Direktionens klummer, jan-februar 2015
- 5.2 Aktivitetsrapport, januar 2015
- 5.3 Bestyrelsens årshjul

- 6.1 Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2014

- 7.1 Fortroligt: Afrapportering af bestyrelsesevaluering 2015 (eftersendes)
- 7.2 Fortroligt: Opfølgning på bestyrelsens evaluering 2014
- 7.3 Fortroligt: CBS skal have nye bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsen

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 10. DECEMBER 2014

Tilstede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Sidsel Green, Alfred Josefsen, David Lando, Anne Marie Larsen, Jakob Ravn og Morten Thanning Vendelø.

Side 1 / 7

Afbud: Arvid Hallén

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

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Gæster: kommende forskningsdekan Peter Møllgaard, konstitueret universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen og kommende studentervalgt bestyrelsesmedlem Andreas Gjede.

1. Godkendelse af dagsorden og referater

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 31. oktober 2014 og underskrev det på mødet.

2. CBS' økonomi – drøftelse/beslutning

a. Strukturel balance 2017, status til bestyrelsen - drøftelse

Rektor indledte punktet med at give en mundtlig status- og situationsrapport vedr. den aktuelle besparelsesrunde.

Den formelle proces med varsling af masseafskedigelser til HSU og beskæftigelsesrådet blev påbegyndt d. 19. november, og vi er nu i den fase, hvor der afsøges muligheder for at minimere antallet af afskedigelser (såkaldte afværgeforanstaltninger), herunder frivillige aftrædelsesordninger. Først i slutningen af januar vil det være kendt, hvor mange medarbejdere, der bliver behov for at afskedige.

Institutternes sparemål blev meldt ud d. 4. november. Stemningen i organisationen er naturligvis præget af besparelserne og udsigten til afskedigelser, og direktionen bliver derfor mødt med mange kritiske spørgsmål og tilbagemeldinger som groft kan inddeles i tre kategorier som rektor uddybede:

1. Den økonomiske situation og styring
2. Måden besparelserne implementeres
3. Information og kommunikation

Stemningsrapporten fra rektor blev bekræftet af de internt valgte bestyrelsesmedlemmer, der især fremhævede 3 temaer som bestyrelsen efterfølgende især drøftede.

Særligt TAP-gruppen var overrasket over besparelserne på deres område, og manglede svar på, hvordan og hvornår besparelserne ville påvirke dem.

Det har været overraskende for dele af organisationen, at institutternes relative STÅ-indtjening, og dermed deres bidrag til kerneforretningen, forstået som en beskyttelse af CBS' vigtigste indkomststrømme, havde været lagt til grund (som et af flere kriterier) for fordelingen af besparelser mellem institutter, mens der i andre dele af organisationen er forståelse for dette kriterie. Desuden havde det været tvetydigt kommunikeret som et ønske om "konsolidere kerneområder på CBS". Begrebet "kerneområder" er et flertydigt begreb på CBS, der i visse dele af organisationen ofte oversættes til at nogle institutter og uddannelser er vigtigere end andre ift. CBS' strategiske profil, og dermed risikerer at skabe splittelse mellem de akademiske miljøer.

Der er en særlig problemstilling i forhold til CBS' internationale profil og internationale medarbejdere. Begreberne "tenure" og "tenure track" opfattes i mange internationale forskningsmiljøer som noget nær en jobsikkerhedsgaranti. Selvom det er klart, at der i det danske ansættelsesretlige system ikke kan gives garantier for varig ansættelse, var det dog kommet bag på en del af CBS' internationale medarbejdere og internationale netværk, at fastansatte VIP kunne risikere afskedigelse som følge af budgettilpasninger. Bekymringen i det akademiske miljø er derfor, at CBS risikerer at miste nuværende ansatte internationale medarbejdere og at det fremadrettet ville blive sværere at rekruttere internationale medarbejdere, givet den hårde konkurrence om de bedste internationale talenter.

Direktionen erkendte, at de var bagud på kommunikationsfronten, særligt med hensyn til TAP-gruppen, men pointerede samtidig, at de HR-retlige regler lagde en juridisk begrænsning på, hvad der kunne kommunikeres hvornår, men at det under alle omstændigheder var svært at imødekomme efterspørgslen på kommunikation – særligt når direktionen, med HSU's tilslutning, havde valgt at gennemføre besparelserprocessen så hurtigt som

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 7

muligt for at mindske perioden med usikkerhed blandt medarbejderne mest muligt. Direktionen havde søgt, at adressere blandt andet de ovenstående spørgsmål ved et informationsmøde for alle medarbejdere d. 26. november.

Direktionen tilsluttede sig ligeledes, at der er behov for at præcisere, hvad begreberne "tenure" og "tenure track" betyder på CBS, samt at besparelserne umiddelbart kan have en negativ effekt på CBS' evne til at tiltrække og fastholde internationale medarbejdere. Den negative effekt her og nu må dog holdes op i mod et scenarie, der potentielt er værre, nemlig ikke at reagere tidligt på en strukturel ubalance i indtægter og udgifter, og den skade på CBS' nationale, såvel som internationale, renommé, som det vil medføre, hvis CBS ikke handler tidligt og ansvarligt på budgetudfordringerne.

Bestyrelsen bekræftede, at fordelingen af besparelserne ikke var et udtryk for en kursændring eller justering af CBS' strategi "Business in Society", samt at besparelserne ikke var opmuntrende for bestyrelsen, men at alternativet var værre, nemlig at CBS ikke ville have en langsigtet bæredygtig økonomi til at understøtte forskning og forskningsbaseret uddannelse i et rimeligt omfang. Samtidig pointerede bestyrelsen, at uanset, at bestyrelse og direktion i de sidste år havde forfulgt en strategi om at skabe forståelse for, at CBS' bevillinger var for lave relativt til andre universiteter, og i forhold til de krav, der stilles til universiteterne om udvikling af uddannelsernes kvalitet, så har CBS ikke fået et konkret tilsagn om øgede bevillinger, og derfor må CBS handle nu ud fra en forudsætning om status quo i CBS' bevillingssituation. For en ansvarlig bestyrelse er der ikke andre handlemuligheder.

Bestyrelsen bad direktionen reflektere over kommunikationsprocessen og pointerede samtidig vigtigheden af en klar, tydelig og entydig kommunikationsindsats overfor ansatte og studerende om baggrunden for de aktuelle besparelser og rationalet bag de overordnede beslutninger om universitetets økonomi de sidste 3-4 år.

b. Q3 budgetopfølgning - beslutning

Universitetsdirektøren præsenterede Q3-budgetopfølgningen og den indeholdte resultatprognose for 2014. Resultatprognosen fastholdes stort set uændret i forhold til seneste prognose fremlagt for bestyrelsen, nemlig et resultat på -44 mio. kr. Universitetsdirektøren pointerede dog, at der fortsat bestod en usikkerhed ift. resultatet idet, at der aktuelt pågik en diskussion mellem Moderniseringsstyrelsen og institutionsrevisor om, hvorledes hensættelsen til feriepenge skulle opgøres.

Bestyrelsen noterede sig, at årsprognosen holdt sig under den aftale grænse på -50 mio. kr. og godkendte budgetopfølgningen.

c. Budget 2015 – beslutning

Universitetsdirektøren præsenterede budgettet for 2015. Budgettet opererer – som godkendt af bestyrelsen ved behandling af skitsebudgettet – med et underskud på 35 mio. kr. I forhold til skitsebudgettet er de ufordelte besparelser (ca 41 mio. kr.) nu fordelt. Det væsentlige nye i budgettet på

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 7

udgiftssiden i forhold til tidligere år er ibrugtagningen af den nye undervisningsbygning Graduate House/Hamlet, der øger driftsudgifterne til Campus, og derudover væsentligt mindsker den likvide del af CBS' egenkapital, således at yderligere træk på egenkapitalen nødvendigvis må lånefinansieres.

Bestyrelsen konstaterede, at der i budgettet – og CBS' økonomi i det hele taget – var en meget snæver margin for udsving i indtægter og udgifter og pointerede derfor, at budgettets mål om et underskud på 35 mio. kr. skal betragtes som et "bundniveau/minimumsmål", der ikke kan overskrides til negativ side.

Med dette godkendte bestyrelsen budgettet for 2015.

3. Udviklingskontrakt 2015-2017 – beslutning

Formanden bad rektor og næstformanden orientere bestyrelsen om status på udviklingskontrakten siden sidste møde i bestyrelsen.

Rektor kunne fortælle, at CBS havde haft 2. forhandlingsmøde med styrelsen d. 27. november, hvor bla. næstformanden også deltog. Mødet havde fokuseret på CBS' rammebetingelser og de to indikatorer under det obligatoriske mål "Kvalitet i uddannelserne": 1.2 Fastlærerdækning og 1.3 studerende pr. undervisningsressource.

Mødet var blevet afholdt i en konstruktiv atmosfære, hvor hhv. styrelsen og CBS bekræftede deres positioner. Ministeren vil ikke underskrive en kontrakt med indikatorer, der indikerer faldende kvalitet, og CBS' bestyrelse vil ikke underskrive en kontrakt, der ikke afspejler hvad CBS kan formå under de givne rammebetingelser. Konklusionen på mødet havde været, at bolden nu lå hos styrelsen, der ville vende tilbage til CBS med et løsningsforslag. Rektor kunne oplyse, at CBS endnu ikke havde hørt tilbage fra styrelsen.

Bestyrelsen besluttede at give formanden mandat til at afslutte forhandlingerne, når CBS havde modtaget en tilbagemelding.

4. Det politiske landskab - drøftelse

a. Dimensionering

Bestyrelsen drøftede den politiske udvikling i sagen om dimensionering. Rektor og formanden orienterede om de drøftelser, der havde fundet sted i rektorkollegiet og formandskollegiet

Bestyrelsen kommenterede, at det politiske forløb ikke havde været kønt og udtrykte tilfredshed med, dels den måde rektor og formand havde håndteret forløbet, og dels at Danske Universiteter havde fastholdt den forståelse, der var etableret med ministeren i starten af november.

Bestyrelsen var tilfreds med, at der nu var klarhed over, hvordan dimensioneringen skulle implementeres på universiteterne og tog fordelingen af dimensioneringen på CBS' uddannelser til efterretning, idet rektor bekræftede, at CBS kunne flytte optag fra dimensionerede

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 7

uddannelser til ikke-dimensionerede uddannelser. Dermed forventes dimensioneringen ikke at påvirke CBS' STÅ-indtægter.

b. Kvalitetskommissionens 2. rapport

Formanden indledte drøftelsen med at henvise til side 106-107 i rapporten. Rapporten peger i dette afsnit med hidtil uset klarhed på de uholdbare økonomiske rammebetingelser CBS er underlagt. Udvalget skriver således i rapporten: *"Både målt i forhold til antallet af studerende og som andel af taxametertilskuddet, har CBS de færreste basismidler til forskning. 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 de ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbaseret af uddannelserne."*

Direktionen og bestyrelsen drøftede kort rapportens anbefalinger og fandt en række anbefalinger problematiske, herunder særligt anbefalingerne om at etablere et nyt optagelsessystem og om at fratage studienævnene kompetencer. Til gengæld fandt bestyrelsen det positivt med en opblødning af de lovebestemte krav om ekstern censur, da ekstern censur er særdeles udgiftskrævende.

Direktionen tog bestyrelsens kommentarer til rapporten til efterretning.

5. Årsrapport 2014, beretning – drøftelse

Formanden mindede om, at den største udfordring ved den fremrykkede årsrapport sidste år havde vist sig at få færdiggjort ledelsesberetningen tæt på deadline. Formanden opfordrede derfor bestyrelsens medlemmer til at kommentere på den skriftlige høring af det foreliggende udkast inden 12. december, således at der ikke ville skulle laves rettelser på mødet d. 25. februar, hvor årsrapporten skal godkendes.

6. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

a. Direktionens klummer

Bestyrelsen tog direktionens klummer til efterretning.

b. Nyt fra Danske Universiteter

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

d. Taskforce vedr. konfrontationstimer

Formanden kommenterede, at det var et godt værktøjskatalog, der belyste nogle af de mulige værktøjer, der kan øge de videnskabelige medarbejderes kontakttid – dvs. den tid hvor de er i direkte kontakt med de studerende. Og bad herefter bestyrelsen kommentere notatet.

Kommentarerne fra bestyrelsen var bla. følgende:

- Det videre arbejde ift. at nå målet om øget kontakttid bør også se på timer tildelt til forskningsledelse og frikøb, herunder ledelse af forskningscentre, BiS-platforme, WCRE-miljøer og eksternt finansierede forskningsprojekter.

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 7

- En idé kunne også være at indføre en minimumsgrænse for den enkelte forskers undervisning/kontakttimer i løbet af året eller semesteret.
- Selvom der er en politisk vinkel på antal timer, så er der tale om en bredere kvalitetsdiskussion.
- Mange af værktøjerne handler i høj grad om smartere undervisningstilrettelæggelse.
- Bestyrelsens opgave her er at sætte mål for en fremtidig retning – ikke at tage stilling til de værktøjer, der skal benyttes for at nå målet, det er en opgave for daglig ledelse.

Bestyrelsen drøftede om det var for endimensionalt kun at fokusere på kontakttimer forstået som den tid en fastansat forsker står i et auditorium. På den ene side er der en politisk forventning om at de studerende i højere grad skal møde de bedste forskere i undervisningen. På den anden side indeholder undervisning meget andet end tid i auditoriet, fx eksamener, vejledning af projekter og specialer.

Bestyrelsen fastholdt at det var et mål for bestyrelsen, at kontakttimerne skal øges, og forventede derfor at daglig ledelse vil vende tilbage i løbet af det kommende år med en nærmere analyse af muligheder og konsekvenser for at nå dette mål.

Rektor bekræftede, at direktionen ville iværksætte et analysearbejde, der skal vurdere alle elementer, der kan bidrage til forøget uddannelseskvalitet, herunder kontakttimer, og vil vende tilbage til bestyrelsen når arbejdet er fuldført.

d. CBS' samarbejde med erhvervslivet: To nye undersøgelser
Bestyrelsen tog notatet til efterretning.

e. Institutionsakkreditering

Uddannelsesdekanen fortalte, at det nu er kendt at akkrediteringsinstitutionen har indstillet CBS til en betinget positiv akkreditering. Den endelige akkrediteringsrapport fastslår, at CBS fuldt ud opfylder 4 af de 5 akkrediteringskriterier, men kun delvist opfylder det sidste kriterium. Kort fortalt er kritikken af CBS, at CBS ikke tilfredsstillende monitorerer, kvalitetssikrer og følger op på uddannelsernes brug af DVIP. CBS har fremført, at vores praksis ikke adskiller sig fra andre samfundsvidenskabelige miljøer på danske universiteter, herunder SDU der er indstillet til en positiv akkreditering. Akkrediteringsrådet skal behandle indstillingen på sit møde d. 11. december.

f. Bestyrelsesevaluering

Formanden fortalte at han og sekretariatet var i gang med at forberede bestyrelsesevalueringen som ville løbe af stablen kort inde i det nye år.

g. Direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring

Formanden orienterede bestyrelsen om, at CBS ville forlænge direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring.

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 7

7. Lukket møde

Der foreligger ikke offentligt referat af denne del af mødet.

Kommende møder:

2015:

Onsdag d. 25. februar 2015 kl 13-17

Mandag d. 27. april 2015 kl 13-17

Onsdag d. 24. juni 2015 kl 13-17

Torsdag d. 10. september 2015 kl 13-17

Torsdag d. 22. oktober kl 12 til fredag d. 23. oktober kl. 13,
bestyrelsesseminar 2015

Tirsdag d. 15. december 2015 kl 15-21 (inkl. middag).

12. december 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 7

2. ÅRSRAPPORT 2014 OG REVISION – BESLUTNING

Institutionsrevisor, E&Y, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Senior Manager Martin Bakkegård deltager i dette punkt. Rigsrevisionen ved afdelingsleder Helle Wonge og kontorchef Tina Laigaard deltager også i punktet.

a. Årsresultat 2014 og godkendelse af årsrapport 2014

Indledningsvis vil Direktionen kort sammenfatte årets resultat. Der fremlægges notat om årsresultatet.

Bilag 2.2 kommenterer målopnåelsen i udviklingskontrakten (2012-2014), da CBS på en række centrale mål ikke har nået sine målsætninger i året. Notatet supplerer den afrapportering på udviklingskontrakten, der er indeholdt i årsrapporten.

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

Det indstilles, at

- CBS' årsresultat 2014 godkendes og at notatet vedr. resultatopnåelsen i udviklingskontrakten.
- årsrapporten godkendes og underskrives (efter revisionens gennemgang)

Bilag:

2.1 Årsresultat 2014 (notat)

2.2 CBS' udviklingskontrakt – resultat 2014

2.3 Årsrapport 2014

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Herefter vil E&Y gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet (bilag 2.5). Udover revisionsprotokollatet forelægges også fornyet tiltrædelsesprotokol (bilag 2.4), da der er krav om fornyelse eftersom den seneste tiltrædelsesprotokol er mere end 4 år gammel.

Det indstilles, at

- revisionsprotokollatet tages til efterretning og underskrives på mødet
- tiltrædelsesprotokollen tages til efterretning og underskrives på mødet.

Bilag:

2.4 Revisionsprotokollat af 25. februar 2015 (tiltrædelsesprotokol)

2.5 Revisionsprotokollat af 25. februar 2015 (årsregnskab 2014)

c. Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision

Rigsrevisionen vil – modsat sidste år – deltage på mødet og kort fremlægge deres afrapportering vedr. årsrapporten.

Det indstilles, at

- rigsrevisionens afrapportering tages til efterretning

Bilag:

2.6 Afrapportering af årsrevisionen af CBS's regnskab for 2014 (Rigsrevisionen)

Møde i CBS bestyrelsen / 25. februar 2015



19. februar 2015

Budgetafdelingen og
Regnskabsafdelingen

Årsresultat 2014

Resumé

I dette notat redegøres for årsresultatet 2014, der viser et resultat på -37 mio. kr. mod et primobudget på -35 mio. kr. og et forventet resultatet ved Q3 på -44 mio. kr. Der er således kun mindre ændringer ift. Q3-prognosen, hvor den primære ændring er et fald i driftsomkostninger grundet mindreforbrug på campus og it.

I 2014 har CBS foretaget en række større anlægsinvesteringer (primært Cand.merc-huset og købet af politigården til Student Innovation House). Disse investeringer har sammen med årets underskud betydet, at CBS' frie likviditet er reduceret til ca. 100 mio. kr. Idet CBS også i 2015 budgetterer med underskud samt yderligere anlægsinvesteringer (primært restinvesteringen i Cand.merc-huset), så prognosticeres en fri likviditet ultimo 2015 på ca. 26 mio. kr. Givet CBS' omsætning er det såvel direktionens som institutions-revisionens vurdering, at CBS bør etablere et likviditetsberedskab i størrelsesordenen 40 og 60 mio. kr. Direktionen vil - efter dialog med formandsskabet for bestyrelsen - etablere dette likviditetsberedskab på den økonomisk mest hensigtsmæssige måde. Bestyrelsen orienteres herom på april-mødet.

1. Årets resultat – helt overordnet

Årsresultatet 2014 sammenholdes i det efterfølgende med Q3 prognosen, primobudget 2014 og resultatet 2013. Endvidere foretages en analyse af udviklingen i balanceposterne. Notatet vil endvidere indeholde en uddybning af resultatet i forhold til:

- Udviklingen på hovedområderne
- Lønudvikling
- Eksternt finansierede forskningsprojekter

CBS afslutter 2014 med et underskud på 37 mio. kr., hvilket afviger med 2 mio. kr. i forhold til det oprindelige budget (-35 mio. kr.), og med 7 mio. kr. i forhold til Q3-prognosen (-44 mio.kr.).

Hovedændringerne fra budget til resultat er som følger:

- **Indtægterne** er 4 mio. kr. mindre end forventet. Dette dækker primært over højere STÅ-aktivitet og dermed taxametertilskud (9 mio. kr.) til heltidsuddannelse, mens aktiviteten og dermed indtægten til betalingsuddannelserne er blevet 14 mio. kr. mindre end forventet.
- **Lønomkostninger** er blevet 21 mio. kr. højere end forventet. Det skyldes 13 mio. kr. i meromkostninger til VIP-løn, 6 mio. kr. mere til DVIP-løn og 10 mio. kr. mere til TAP-løn. Mindre omkostningen under øvrige lønomkostninger på 8 mio. kr. skyldes ændret metode for opgørelse af hensættelse til feriepengeforpligtigelser. I afsnit 3 er udviklingen i lønomkostninger yderligere analyseret, herunder også de økonomiske konsekvenserne af ændret metode for feriepengehensættelse mv.
- **Driftsomkostninger** er 24 mio. kr. mindre end forventet. Driftsomkostningerne er blevet reduceret for at imødegå merforbruget som følge af de stigende løn-

udgifter. Mindreudgifterne kan primært henføres til "Eksterne bygge og IT-specialister" på 6 mio. kr., "IT-udstyr og software" på 4 mio. kr., og ikke mindst "øvrige" udgifter på 11 mio. kr. Mindre udgiften på 11 mio. kr. skyldes primært en betydelig reduktion i hensættelser samt en omplacering af betaling for STADS-medlemskab til IT-udstyr og software.

Der henvises i øvrigt til tabel 1 nedenfor samt til en uddybning af bevægelserne i efterfølgende afsnit.

Resultatet medfører, at egenkapitalen nedbringes til 213 mio. kr. I 2015 budgetteres med et underskud på -35 mio. kr. og i 2016 med et underskud på -3 mio. kr. Derefter budgetteres med et mindre overskud, så egenkapitalen genopbygges til et niveau omkring 200 mio. kr., som et bestyrelsens måltal for egenkapitalen.

Tabel 1: Økonomiopfølgning fordelt på arter

Budget 2014, mio. kr.	Budget 2014	Q3 2014	Regnskab 2014	Regnskab 14 vs. Q3	Regnskab 14 vs. Budget 2014	Regnskab 2013	Regnskab 14 vs. Regnskab 2013
Indtægter							
Taxameterliskud til uddannelse:	604	613	613	0	9	598	15
Basistilskud til forskning mv.	325	324	326	2	1	320	7
Eksternt finansierede projekter	100	102	99	-3	-1	94	5
Studerendes deltagerbetaling	160	147	146	-1	-14	160	-14
Øvrige indtægter	51	52	52	0	1	60	-8
Indtægter i alt	1.241	1.237	1.236	-1	-4	1.231	5
Omkostninger							
Lønoms-kostninger							
Lønoms-kostninger - VIP	425	439	438	-1	13	416	22
Lønoms-kostninger - DVIP	97	102	103	1	6	99	4
Lønoms-kostninger - TAP	300	309	310	1	10	291	19
Lønoms-kostninger - Øvrige	4	-4	-4	0	-8	7	-11
Lønoms-kostninger i alt	826	846	847	1	21	813	34
Driftsoms-kostninger							
Husleje og ejendomsskatter	100	100	100	0	0	81	19
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	57	57	58	1	1	62	-4
Konferencer og tjenesterejser	57	55	55	0	-2	55	0
Eksterne bygge og IT-specialister	24	23	18	-5	-6	25	-7
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	9	10	11	1	2	12	-1
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	17	11	14	3	-3	15	-1
IT-udstyr og software	37	35	33	-2	-4	28	5
Kontorhold	41	39	39	0	-2	40	-1
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	18	18	18	0	0	17	1
Øvrige	45	43	34	-9	-11	54	-20
Driftsoms-kostninger i alt	405	391	381	-10	-24	391	-10
Kapitaloms-kostninger							
Af- og nedskrivninger på bygninger	21	22	22	0	1	21	1
Renteindtægter	4	3	3	0	-1	3	0
Prioritetsrenter og bidrag	27	25	26	1	-1	29	-3
Kapitaloms-kostninger i alt	45	44	45	1	-1	47	-2
Omkostninger i alt	1.276	1.281	1.273	-8	-3	1.251	23
Resultat	-35	-44	-37	7	-2	-20	-17
Egenkapital ex statsfor-skrivning	215	206	213			250	

1.1 Ændringer mellem Q3 og regnskab 2014

Set i forhold til Q3-prognosen er de **samlede indtægter** næsten uændret, dog med en mindre ændring i forhold til basistilskud til forskning, som skyldes indtægtsføring af særbevillinger til ph.d. mv., som udgør ca. 2 mio. kr. Samtidig er indtægterne fra de eksternt finansierede projekter 3 mio. kr. mindre i forhold til Q3.

De samlede **lønudgifter** er næsten uændret i forhold til Q3 med meget små forskydninger mellem de forskellige underposter.

Driftsudgifterne er blevet 10 mio. kr. mindre end forventet ved Q3. Dette skyldes delvist, at en række it- og campusprojekter blev sat i stå efter Q3 for at bringe det samlede forbrug ned omkring det budgetterede niveau samt sikre rum i økonomien ift. bestyrelsens grænse på et maksimalt underskud på 50 mio. kr.

Ændringerne vedrører primært følgende større bevægelser:

- Udgifter til Ekstern bygge- og it-specialister er faldet med 5 mio. kr.
- Udgifter til "øvrige driftsomkostninger" er faldet med 9 mio. kr. En væsentlig del af denne nedgang skyldes en mindre hensættelse til ikke godkendte fakturaer ved udgangen af 2014.
- Udgifter til Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte er steget med 3 mio. kr.

Det bemærkes, at der ikke kan konstateres noget aktivitetsfald på institutterne ift. det forventede ved Q3. Det tyder på, at implementeringen af spareplanen i efteråret 2014 ikke har haft effekt på forbruget i 2014. Det er for tidligt at sige, om der kommer en sådan effekt i 2015.

1.2 Ændringer fra regnskab 2013 til regnskab 2014

I 2014 er de samlede indtægter øget med 5 mio. kr. set i forhold til 2013, og de samlede udgifter øget med 23 mio. kr., hvormed underskuddet i 2014 er 17 mio. kr. højere end i 2013. Udviklingen i indtægter og udgifter er beskrevet nedenfor.

Indtægter

De samlede indtægter er 5 mio. kr. højere i 2014 end i 2013. De største ændringer i forhold til 2013 vedrører:

- **Taxametertilskuddet til uddannelse** er steget med 15 mio. kr. Studieaktiviteten på heltidsuddannelse (STÅ) er øget med ca. 5 pct., mens aktiviteten i tilknytning til færdiggørelsesbonus er faldet med ca. 3 pct. fra 2013 til 2014. Især faldet i færdiggørelse vil være i fokus i 2015 og frem - ikke mindst set i lyset af fremdriftsreformen.
- **Basistilskud til forskning mv.** er vokset med 7 mio. kr. Stigningen skyldes først og fremmest en stigning i basismidlerne til forskning, som udmøntes fra de statslige bevillingslove gennem en fordelingsmodel. Administrationsbesparelsen er uændret fra 2013 til 2014. Idet det samlede basistilskud til universitetssektoren ikke er steget, er det øget aktivitet på CBS, som medfører en afledt bevillingsstigning i det samlede basistilskud.
- **Forbruget på eksternt finansierede forskningsprojekter** er øget med 5 mio. kr. fra 2013 til 2014. Der har generelt været en tendens til større, men færre projekter.

- **Indtægter fra deltagerbetaling** er i forhold til 2013 faldet med 14 mio. kr. svarende til en nedgang på 9 pct. Faldet skyldes først og fremmest en nedgang i antallet af årselever på HD/Masterprogrammerne – altså antallet af studerende omregnet til fuldtidsstuderende – fra 1640 i 2013 til 1501 i 2014. Der er en tendens til, at bestanden på programmerne øges, men at disse studerende tilmeldes en mindre del af uddannelsen og dermed betaler mindre. Dernæst blev der i 2013 gennemført en række 6-ugers kurser, som generede 1 mio. kr. i indtægter (og udgifter). Disse kurser er bortfaldet i 2014.
- **Øvrige indtægter** viser et fald på 8 mio. (14 pct.) fra 2013 til 2014. Langt størstedelen af denne nedgang vedrører et fald i indtægter fra E-BUSS-uddannelsen på 6 mio. kr., der udbydes sammen med IT-Universitetet. CBS udbyder selv uddannelsen fremover, hvorfor den fremtidige indtægt vil komme ind som STÅ-indtægt. De resterende fald skyldes primært et mindre fald i indtægter fra konferenceaktiviteter og indtægtsdækket virksomhed.

Lønudgifter

Der er i 2014 sket en udvidelse af medarbejderstaben på CBS ift. 2013, svarende til en samlet større lønudgift (eksklusive fælles løndelev som fx feriepengeforpligtigelsen) på ca. 45 mio. kr. Medtælles de fælles løndelev er merudgiften ca. 34 mio. kr.

- 22 mio. kr. af stigningen ift. 2013 kan primært henføres til en stigning i det heltidsvidenskabelige personale (VIP). En del af stigningen i lønudgifterne skyldes dog også en generel stigning i gennemsnitslønnen for VIP. Udviklingen uddybes i afsnit 3.
- Merforbruget på det deltidsvidenskabelige personale (D-VIP) på 4 mio. kr. ift. 2013 kan henføres til øget aktivitetsniveau inden for undervisningen samt især til studenterstudievejledere i studieadministrationen. Sidstnævnte stillingskategori vil fremover blive konteret som TAP, da det er mere korrekt ift. statens løn-kategorier.
- 19 mio. kr. af stigningen ift. 2013 kan henføres til TAP-lønudgifter. Aktivitetsstigningen kan især henføres til uddannelsesområdet, it-området, bygningsdrift og – udvikling.
- Ændringen i udgiften til de fælles løndelev skyldes primært en ændret metode for opgørelse af CBS' feriepengeforpligtigelse, svarende til en mindreudgift på 11 mio. kr. i forhold til 2013.

Øvrig uddybning af udvikling i lønomkostningerne fremgår af afsnit 3.

Driftsomkostninger

Driftsomkostningerne er samlet set 10 mio. kr. mindre i 2014 i forhold til 2013. Faldet i driftsomkostninger sker som beskrevet tidligere bl.a. for at imødekomme de stigende lønudgifter. De største bevægelser i underposterne er uddybet nedenfor.

- **Husleje og ejendomsskatter**
Husleje og ejendomsskatter er samlet steget med kr. 19 mio. i forhold til 2013. Stigningen skyldes, at CBS i 2014 har føjet Cand.merc.-huset til sin portefølje af lejemål, og har et fuldt års leje af lokalerne på Flintholmen. Samlet set betyder disse lejemål en stigning på 8 mio. kr. set i forhold til 2013. Stigningen fra 2013 til 2014 er derudover særligt påvirket af, at udgiften i 2013 var forholdsvis lille som følge af ekstraordinære tilbagebetalinger af tidligere års ejendomsskatter i 2013 vedr. Kilen på ca. 5. mio. kr. og derudover også tilbagebetalinger vedr. for meget betalt vedligeholdelse (fællesudgifter) for Porcelænsghaven på ca. 5 mio.

kr. Herved synes stigningen i udgifterne til husleje og ejendomsskatter fra 2013 til 2014 forholdsvis høje. Bevægelserne er endvidere vist i tabel 2.

Tabel 2: Merudgifter til husleje i 2014

Merudgifter i 2014 i forhold til 2013	Mio. kr.
Husleje ved lokaleudvidelser (Graduate House mv.)	8
Tilbagebetalinger i 2013 af ejendomsskat og fællesudgifter	10
Øvrige	1
I alt merudgifter	19

- **Bygningsdrift og vedligeholdelse**

Samlet set er bygningsdrift og vedligeholdelse faldet med ca. 4 mio. kr. fra 2013 til 2014. Der er dog ikke tale om et aktivitetsfald, som tallene ellers indikerer. Kræfterne bruges på Cand.merc-huset, hvor alle omkostninger aktiveres, hvorfor den forøgede aktivitet ikke slår igennem i årets resultat.

- **Eksterne bygge- og it-specialister**

Udgifterne til indkøb af eksterne bygge- og it-specialister er faldet med 7 mio. kr. fra 2013 til 2014. Mindre udgiften skyldes, at antallet af vedligeholdelses og udviklingsprojekter indenfor campus og it er blevet reduceret sidst på året, at kræfterne bruges på Cand.merc-huset, samt at CBS i 2014 er begyndt at ansætte en række ressourcer, der tidligere blev tilknyttet som konsulenter ud fra helt konkrete business cases.

- **IT-udstyr og Software**

Udgifter til IT-udstyr og Software er steget med ca. 5 mio. kr. fra 2013 til 2014. Stigningen kan henføres til fejlkonteringen af driften af STADS i 2013. Omkostningen til STADS blev i 2013 bogført under "CBS medlemsbidrag", som ligger i kontogruppen "Øvrige". Korrektionen er slået igennem i 2014, hvor bogføringen nu korrekt foretages på "Køb af IT-service". Således er aktivitetsniveauet reelt uændret fra 2013 til 2014.

- **Øvrige omkostninger**

Udgiften til øvrige omkostninger, som vedrører både øvrige tjenesteydelse og øvrige varer, er samlet set faldet med ca. 20 mio. kr. Hovedparten af faldet skyldes primært en reduktion i en række hensættelser:

- Hensættelsen til KU i forbindelse med et uddannelsessamarbejde om Master of Public Governance (MPG). Her blev der i 2013 udbetalt og hensat i alt 12 mio. kr. til overskudsdeling med KU, idet der ikke havde været udbetalt overskudsdeling for hele perioden 2010-2012. I 2014 udbetales/hensættes i alt 3 mio. kr. (for regnskabsåret 2013 og 2014) med forventet udbetaling til KU i løbet af 2015.
- I 2013 blev der hensat 5 mio. kr. til afholdelse af udgifter for fakturaer, der ved årsskiftet 2013/2014 endnu ikke var godkendt. Ved årsskiftet 2014/2015 ligger denne hensættelse på 1 mio. kr.

Dernæst har der været et fald på ca. 3 mio. kr. i 2014 på området for indkøb af inventar til undervisning og møderum i forhold til 2013. Det skal ses i lyset af, at møbleringen af Cand.merc-huset aktiveres. Og endelig skal ovenstående fejlkontering i 2013 af driften af STADS på 5 mio. kr. tages med i betragtning.

Kapitalomkostninger

- **Afskrivninger** er i alt steget med ca. 1 mio. kr. i forhold til 2013, hvilket primært skyldes en stigning i afskrivninger på bygningerne.
- **Renteindtægter**
De samlede renteindtægter er næsten uændret i forhold til 2013. Den beskedne ændring dækker over to modsatrettede tendenser: CBS har i løbet af 2014 trukket 235 mio. kr. ud af investeringsporteføljen, men til gengæld har fået en bedre forrentning af den tilbageværende investeringsportefølje i 2014 end i 2013.
- **Finansielle omkostninger**
De samlede finansielle omkostninger er fra 2013 til 2014 faldet med ca. 3 mio. kr. Faldet skyldes primært lidt lavere renteudgift for alle de realkreditlån, hvor der løbende afdrages.

2. Årets resultat fordelt på hovedområder

I tabel 3 nedenfor opdeles årets resultat på hovedområderne. Af oversigten fremgår det, at der i forhold til primobudgettet for 2014 er sket følgende hovedbevægelser:

- Forbruget på forskning og uddannelse er vokset. Dette skal sammenholdes med de øgede lønudgifter til VIP og DVIP
- Institutterne har brugt færre udgifter end budgetteret. Dette skyldes primært færre aktiviteter på ordinær drift.
- Endeligt er der et faldende forbrug i fællesadministrationen. Mindre-forbruget skyldes primært dels færre udgifter anvendt på IT og Campusprojekter end oprindeligt budgetteret, dels en nedjustering af feriepengehensættelsen.

Tabel 3: Budget og resultat i 2014 fordelt på hovedområder

mio. kr., løbende pl.	Resultat 2013	Budget 2014	Resultat 2014	Resultat 2014 vs. budget 2014	Resultat 2014 vs. Resultat 2013
Indtægter	1.231	1.241	1.236	-5	5
Omkostninger					
Uddannelse inkl. HD/Master	371	363	383	20	12
Forskning	233	238	246	8	14
Institutter (inkl. ekstern finansiering)	186	190	183	-7	-3
Fællesadministration	346	346	323	-23	-23
Husleje og kapitalomkostninger	109	126	126	0	17
Rektor	6	12	12	0	6
I alt omkostninger	1.251	1.275	1.273	-2	22
Resultat	-20	-35	-37	-2	-17

Sammenholdes hovedområdernes resultat med tilsvarende resultat for 2013 kan følgende tendenser identificeres:

- Der er anvendt 12 mio. kr. mere på uddannelse og 14 mio. kr. mere på forskning.
- Institutternes forbrug falder med ca. 3 mio. kr. Det skal dog ses i lyset af, at institutterne nettoopsparer 2 mio. kr.
- Udgifterne til fællesadministrationen er faldet med 23 mio. kr., hvoraf 6 mio. kr. skyldes, at lønudgifter vedr. rektors sekretariat er opført under udgifterne i

2013, men ikke i 2014. I 2014 er disse udgifter opført under "Rektor" i oversigten. Derudover skyldes mindreudgifterne også en generel tilbageholdenhed i de almindelige driftsomkostninger med henblik på at imødekomme stigende udgifter til løn. Endelig indgår også faldet i feriepengeforpligtigelsen på 11 mio. kr.

- Udgifter til husleje og kapitalomkostninger er steget med 17 mio. kr. Det skyldes primært ibrugtagning af nye bygninger i 2014. Samtidig gøres opmærksom på, at omkostningsniveauet i 2013 var forholdsvis lavt, som følge af en række tilbagebetalinger vedrørende for meget betalt ejendomsskat og bidrag til vedligeholdelse af Porcelæns Haven.
- Stigningen på rektors område skyldes en teknisk omplacering af lønudgifter vedrørende sekretariatet, som i 2013 er placeret under fællesområdet.

3. Lønudvikling

Som beskrevet i det foregående er de samlede lønudgifter, eksklusiv feriepengeforpligtigelsen, steget med 45 mio. kr. sammenlignet med 2013. Af merudgiften på de 45 mio. kr. udgør:

- 22 mio. kr. det heltidsvidenskabelige personale (VIP)
- 4 mio. kr. vedrører det deltidsvidenskabelige personale (DVIP).
- 19 mio. kr. af stigningen kan henføres til lønudgifter til administrativt personale (TAP). Aktivitetsstigningen kan især henføres til uddannelsesområde, it-området, bygningsdrift og – udvikling.

Stigningen kan overordnet henføres til to forhold: 1) udvidelse af medarbejderstaben og 2) stigning i de gennemsnitlige lønninger for visse stillingstyper.

Udviklingen i de samlede årsværk for CBS fra 2013 til 2014 fremgår af tabel 4. Tabellen viser, at der for alle tre hovedstillingskategorier har været vækst i antallet af årsværk, svarende til en samlet stigning på 5 pct.

Tabel 4: Udvikling i antal årsværk 2013-2014 for VIP, DVIP og TAP

Årsværk	2013	2014	Ændring	Ændring i pct.
VIP	682	705	23	3%
DVIP	225	240	15	6%
TAP	536	567	31	5%
I alt	1.443	1.512	69	5%

Note: Inklusive dekaner og institutledere.

Udover væksten i antallet af medarbejdere skyldes de stigende lønudgifter også en stigning i de gennemsnitlige lønomkostninger, som vist i tabel 5. Det fremgår, at den gennemsnitlige lønudgift pr. årsværk er steget med ca. 2 pct. for VIP'erne, 1 pct. for TAP'erne og er stabil for DVIP'erne. Udviklingen skal ift. en samlet lønudvikling i den statslige sektor på 1 pct. fra 4. kvartal 2013 til 4. kvartal 2014.

Tabel 5: Udvikling i de gennemsnitlige lønninger for VIP, DVIP og TAP

Gns. løn pr. årsværk	2013	2014	Ændring i kr.	Ændring i pct.
VIP	614.501	625.436	10.935	2%
DVIP	425.418	426.188	770	0%
TAP	506.313	510.366	4.053	1%

Note: Inklusive dekaner og institutledere der er fordelt med 34 pct. på VIP og 66 pct. på TAP.

Ovenstående betyder, at lønstigningen for VIP'ere forklarer 8 mio. kr. ud af en samlet stigning i lønforbruget på 22 mio. kr., for TAP-gruppen forklarer lønstigning 2 mio. kr. ud af en samlet stigning i lønforbrug på 19 mio. kr., mens lønstigningen for DVIP er så marginal, at den kun forklarer en helt marginal del af stigningen i lønforbruget på 4 mio. kr.

3. 1. Feriepengeforpligtigelse

I 2014 har CBS ændret opgørelsesmetoden for hensættelse af feriepengeforpligtelsen, således at den følger Moderniseringsstyrelsens vejledning. Derudover er der foretaget andre korrektioner i forhold til opgørelsen i 2013. Samlet er der således foretaget følgende metodeændringer, jf. også tabel 6, som opsummerer de økonomiske konsekvenser.

- Den ferieberettigede løn blev tidligere opgjort på baggrund af løn inkl. både arbejdsgivers og eget pensionsbidrag. I 2014 er kun *eget* pensionsbidrag medtaget som ferieberettiget løn, jf. Moderniseringsstyrelsens vejledning.
- I 2014 beregnes feriepengeforpligtelsen på baggrund af lønnen i december måned ganget med 12. I 2013 blev forpligtelsen beregnet på baggrund af lønnen i alle 12 måneder. Ved at beregne på lønnen i december måned kommer medarbejdere, der er fratrådt (og ferieafregnede) i løbet af året ikke med i beregningsgrundlaget. Det betyder, at der er sorteret lønudgifter for ca. 1 mio. kr. fra, der ikke blev sorteret fra i 2013.
- CBS har forsøgt at reducere antallet af ikke-afholdt ferie dage i 2014 og er lykkedes med en reduktion på 0,3 dage pr. medarbejder. Hvis det gennemsnitlige antal feriedage i 2014 var det samme som i 2013 (8,7 dage) ville forpligtelsen være ca. 0,8 mio. kr. højere.
- Derudover er der i 2014-opgørelsen manuelt beregnet pension for de VIP'ere, der får udbetalt deres pension via lønnen (udenlandske VIP'ere med en tidsbegrænset ansættelse). Denne beregning blev ikke lavet i 2013. I 2014 giver den manuelt udregnede pension en yderligere feriepengeforpligtelse på ca. 6,4 mio. kr.

Tabel 6 viser de samlede økonomiske konsekvenser for ændringer i metode mv. for opgørelse af CBS' feriepengeforpligtigelse og dermed behovet for hensættelser i 2014.

Tabel 6: Feriepengeforpligtigelse i 2014

Berening af feriepengeforpligtigelse	Mio. kr.
2014-opgørelse, beregnet efter 2013-metoden	102,3
Ændringer i metode/forudsætninger	
- Beregning efter eget pensionsbidrag	-16,3
- Færre feriedage i 2014	-0,8
- Fratrådte medarbejdere	-1,0
- Manuelt udregnet pension for udenlandske VIP	6,4
I alt feriepengeforpligtigelse i 2014	90,6

4. Eksternt finansierede forskningsprojekter

CBS har i 2014 registreret nye bevillingstilsagn for samlet 105 mio. kr. Bevillingstilsagene kommer primært fra private virksomheder og de statslige forskningsråd. Med et forbrug af bevillingerne på 97 mio. kr. (bemærk dette er ekskl. donationer) øger CBS sin bevillingsstock med 4 mio. kr. (fra 290 mio. kr. til 294 mio. kr.), idet de resterende 4 mio. kr. kan henføres til overskud på lukkede projekter, der skal tilbageføres til bevillingsgiver.

Tabel 7: Bevægelser på bevillingsstock for eksternt finansierede forskningsprojekter (UK 95)

	2013	2014	2015
Opsparede bevillinger primo året	262	290	294
Tildelte bevillinger/prognose	124	105	
Forbrug af bevillinger (ekskl. donationer)	-92	-97	
Ikke brugte bevillingstilsagn	-4	-4	
Bevillingstilsagn ultimo året	290	294	

Note: CBS indførte i 2014 en ny registreringsmetode der sikrer større muligheder for opfølgning på bevillingstilsagn. Metoden er kun blevet implementeret for 2014 og fremefter, hvorfor opgørelsen for 2013 rummer en vis usikkerhed.

Det er vigtigt at bemærke, at bevillingstilsagn ikke er sikre indtægter. Typisk er der tale om tilsagn, der bortfalder, såfremt CBS ikke har brugt hele bevillingen, når projektet afsluttes og lukkes. Ultimo 2014 ser det ud til, at CBS har restbevillinger på 4 mio. kr., som ikke indgår i bevillingsstocken i 2015. Bevillingerne er altså returneret til bevillingsgiver. CBS vil i løbet af 2015 analysere dette område yderligere i forhold til at identificere forklaringer på disse bevægelser.

Ud over ovenstående indeholder posten eksternt finansieret forskning i resultatopgørelsen også indtægter konteret på resultatsiden som donationer og overskud fra eksterne projekter, der ikke skal returneres til bevillingsgiver. I 2014 er der registreret indtægter for 3 mio. kr. på denne post. CBS har i 2014 modtaget en række større donationer, som af regnskabstekniske grunde er blevet placeret på resultatsiden. For at sikre en bedre styring af denne type af aktiviteter forventes det, at donationer i 2015 og fremover i højere grad bliver håndteret på samme måde som øvrige eksterne projekter, og dermed vil indgå som indtægter i takt med afholdelse af faktiske aktiviteter.

5. Regnskabsanalyse af balancen

Af tabel 8 fremgår regnskabsanalysen af balancen.

Tabel 8: Regnskabsanalyse af balancen

Balance	Regnskab 2013	Regnskab 2014	Ændring	Ændring i pct.
AKTIVER	Mio. kr.	Mio. kr.	Mio. kr.	Pct.
IT-systemer, licenser mv.	1	1		
Igangværende immaterielle anlægsaktiviteter				
Immaterielle anlægsaktiver i alt	1	1		
Grunde og bygninger	1.010	1.026	16	2%
Indretning af lejede lokaler	17	15	-2	-14%
Indretning af lejede lokaler under opførelse	6	87	81	1248%
IT-udstyr mv.	6	6		-3%
Materielle anlægsaktiver i alt	1.040	1.134	95	9%
Kapitalandele	5	5		0%
Huslejedeposita	32	33	1	2%
Finansielle anlægsaktiver i alt	38	38	1	1%
Anlægsaktiver i alt	1.079	1.173	94	9%
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser	32	18	-14	-43%
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter	29	30	1	3%
Andre tilgodehavender	5	22	18	378%
Periodeafgrænsningsposter	5	6	1	24%
Tilgodehavender i alt	70	76	6	8%
Andre værdipapirer og kapitalandele	258	25	-232	-90%
Likvide beholdninger	12	79	67	557%
Omsætningsaktiver i alt	340	180	-160	-47%
AKTIVER I ALT	1.419	1.354	-65	-5%
PASSIVER				
Egenkapital	250	213	-37	-15%
Egenkapital i alt	250	213	-37	-15%
Hensatte forpligtelser	26	25	-1	-5%
Statslån	189	189		0%
Prioritetsgæld	613	590	-23	-4%
Mellemværende med staten	16	16		0%
Langfristede gældsforpligtelser i alt	818	794	-23	-3%
Leverandører af varer og tjenesteydelser	50	37	-13	-25%
Feriepengeforpligtelse	97	91	-6	-6%
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter	49	57	8	16%
Anden kortfristet gæld	38	36	-1	-4%
Periodeafgrænsningsposter	90	101	12	13%
Periodiserede særbevillinger	3	1	-2	-75%
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	326	323	-3	-1%
Gældsforpligtelser i alt	1.144	1.117	-26	-2%
PASSIVER I ALT	1.419	1.354	-65	-5%

Aktiver

Samlet set har der for **anlægsaktiver** været en nettostigning på 95 mio. kr. Det skyldes alt overvejende tilgangen af det nye Student Innovations House (Den gl. Politigård på Frederiksberg) og indretning af det kommende Cand.merc-hus.

Tilgodehavender er sammenlagt steget med 6 mio. kr.

- Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser er faldet med 14 mio. kr. Det skyldes primært, at IT-universitetet har overført betaling for EBUSS og SLS-

lønadministration i regnskabsåret mod normalt i efterfølgende regnskabsår, samt at der nu i højere grad faktureres løbende igennem året.

- Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter vedr. den eksternt finansierede forskning (UK95 og UK97) er steget med 1 mio. kr. Dette betyder, at der er udført eksternt finansieret forskning, men CBS har midlerne til gode hos bevilingsgiver.
- Andre tilgodehavender er steget med knap 18 mio. kr. Kontraintuitivt, så er det faktisk et udtryk for, at CBS har nedbragt antallet af udestående fakturaer ifm. årsafslutningen. Imidlertid kan disse fakturaer først momsafregnes i første kvartal 2015, hvilket giver et tilgodehavende ift. staten.
- Periodeafgrænsningsposter er steget med ca. 1 mio. kr., hvilket kan henføres til en lidt større volumen af fakturaer bogført i 2014, men hvor ydelsen helt eller delvist leveres i 2015.

Andre værdipapirer og kapitalandele faldet med 232 mio. kr., hvilket skyldes at CBS i løbet af 2014 har trukket 235 mio. kr. ud. Herfra skal trækkes forrentningen på 3 mio. kr. for at få resultatet.

Likvide beholdninger er steget med knap 67 mio. kr. fra 2013 til 2014. Stigningen skal ses i sammenhæng med de 235 mio. kr., som CBS har trukket ud af investeringsporteføljen. Herfra skal trækkes kontantkøbet af Student Innovation House på samlet 32 mio. kr. og 80 mio. kr. vedrørende udgifter til indretning af Cand.merc-huset. CBS har derudover afdraget 23 mio. kr. på prioritetsgælden. Resten tilskrives den løbende udvikling på tilgodehavende og leverandørgæld.

Passiver:

Egenkapitalen er faldet med 37 mio. kr. fra 2013 til 2014, hvilket skyldes det negative resultat for 2014 på samme beløb.

Prioritetsgælden er faldet med 23 mio. kr. i 2013, hvilket kan henføres til de løbende afdrag på CBS's realkreditlån. I forbindelse med lånekonverteringer ultimo året er restgælden på fire lån indfriet, og der er samtidig optaget nye lån med kortere løbetid og lavere rente.

De **kortfristede gældsforpligtelser** er sammenlagt faldet med 3 mio. kr. fra 2013 til 2014. Det skyldes:

- Gæld til leverandører er faldet med 13 mio. kr. som følge af, at CBS har færre udestående fakturaer ved årslukningen end i 2013.
- Feriepengeforpligtelsen er til gengæld faldet med ca. 6 mio. kr. som følge af ændringen i metoden for opgørelse af feriepengeforpligtelsen.
- Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktivitet er steget med knap 8 mio. kr. i 2014. Årsagen er dels, at CBS har fået en del store projekter, hvor vi har fået en stor forudbetaling, samtidig med at forbruget på disse projekter har været mindre end forventet. Dels at der er kommet øget fokus på rettidig hjemkaldelse af forudindbetalingerne.
- Periodeafgrænsningsposter er steget med 12 mio. kr. i forhold til 2013. Det er der to årsager til. Den første er, at CBS modtager den første ratebetaling for finansåret ultimo december året før. Dvs. at CBS har modtaget raten for januar 2015 ultimo december 2014. Den rate periodiseres så til 2015. Da betalingen fra staten stiger fra 2014 til 2015, så stiger periodeafgrænsningen også ift. 2013 –

konkret med knap 5 mio. kr. Den anden årsag er, at CBS har periodiseret væsentlig flere deltagerbetalingen på betalingsuddannelserne i 2014 ift. 2013. Det er altså betalinger, der er kommet ind i 2014, men vedrører undervisning i 2015.

- Periodiserede særbevillinger er faldet med 2 mio. kr., hvilket skyldes, at hovedparten af de projekter, som særbevillingerne er givet til, nu er afsluttet, samtidig med at CBS ikke har modtaget nye særbevillinger i 2014.

Bilag: Udvidet indtægtsoversigt

Budgetteret indtægtsgrundlag for 2014-2016	Aktivitetsgrundlag					Taxameters ats (Finanslove ns P/L)	Takster				2013 Resultat mio. kr.	2014 Budget mio. kr.	2014 Q3 mio. kr.	2014 Resultat mio. kr.	2015 Budget mio. kr.
	2013 R	2014 B	2014 Q3	2014 R	2015		2013 R	2014	2014 R	2015	P/L 2013	P/L 2014	P/L 2014	P/L 2014	P/L 2014
Taxametertilskud til uddannelse:											658	666	613	613	619
Ordinær uddannelse	10.821	11.055	11.055	11.370	11.587										
Takst 1	10.372	10.575	10.575	10.826	11.043		45.600	45.000	45.000	44.900	473	476	487	487	496
Efterindberetning	-16			65							-1	0	3	3	
Takst 2	449	480	480	544	544		66.000	65.000	65.000	64.700	30	31	35	35	35
Efterindberetning	1			3							0		0	0	
Elitetakst (taxametertilæg)	40	30	30	41			31.200	30.000	30.000		1	1	1	1	0
Efterindberetning	0										0				
Færdiggørelsesbonus															
Gl. ordning / indfasning af ny															
Bachelorbonus, takst 1	1.664	1.772	1.772	1.698	1.732		26.046	24.742	24.742	26.800	43	45	40	40	46
Efterindberetning	0								0		0			0	
Bachelorbonus, takst 2	88	108	108	105	106		38.083	35.817	35.817	38.600	3	4	4	4	4
Kandidatbonus, takst 1	812	841	841	696	710		16.125	15.180	15.180	17.900	13	12	10	10	13
Efterindberetning	23								0		0				
Kandidatbonus, takst 2	15	18	18	14	14		23.339	21.975	21.975	25.700	0	0	0	0	0
I alt færdiggørelsesbonus											60	62	54	54	64
Færdiggørelsespulje (studietidsmodel)															-6
Udvekslingsstuderende	2.243	2.243	2.243	2.285	2.814		4.900	4.785	4.785	4.800	11	11	11	11	11
Ubalance mellem merit og udenlandske stud. - hensættelse											-2	-2	0	0	-2
Udlandsstipendiet	339	339	339	344	344		3.347	4.785	4.785	4.692	1	2	1	1	2
Åben udd. - UBST (Dag)													20		20
Tompl., Fagspec. kurser m.v.		138	138	99	138		17.200	16.856	16.856	16.638	0	2	2	2	2
Åben udd. - UBST (EXE)															
Takst 1	449	449	449	241	449		17.200	16.900	16.900	16.638	8	7	4	4	4
Efterindberetning	21										0				
Takst 2	3						32.900	32.400	32.400	31.664	0	0			
Takst 3											0	0			
Åben udd. - UVM (DIP)															
HD (incl. Byg.takst)	1.297	1.297	1.297	1.181	1.181		12.000	11.900	11.900	11.662	15	16	14	14	14
ED (incl. Byg.takst)											0	0			
Uspecifiseret indkøbsbesparelse												-1			
Basistilskud i alt											320	325	324	326	332
Basistilskud til Forskning:											255	258	258	260	267
Basisforskning											196	204	258	258	267
Særlige forskn.bevillinger											2			2	
Basismidler (Globalisering)											33	33			
Postdoc-stillinger (Globalisering)											4	4			
Øget Ph.d.-optag (Globalisering)											17	17			
Udmøntning af Match-fonden											0				
Præmieringsordning (Globalisering)											0				
Uforbrugte - og afsluttede - særbevillinger											2				
Udmøntning af ekstraordinære basismidler til forskning											1				
Øvrige Basistilskud direkte til CBS:											64	67	66	66	65
Kapitalformål (aftrappes)															
Øvrige formål											79	78	77	77	76
Fripladser og stipendier											5	5	5	5	5
Administrationsbesparelse											-16	-16	-16	-16	-16
Uspecifiseret indkøbsbesparelse											-1				
Dispositionsbegrænsning grundet lavere lønudvikling											-3				
Ekstern finansierede projekter (uk95)											94	100	102	99	110
Studerendes deltagerbetaling											160	160,4	147	146	149
Deltagerafgift - Udenlandske selvbetalere		50	50		50		45.000			44.214	6	7	4	4,72	4
Deltagerafgift - Dag											1	1	2	1,86	4
Deltagerafgift - Executive (EC Executive certificate & Master udd)											80	77	73	70,51	73
Deltagerafgift - Diplomudd (HD)											73	75	68	68,68	68
Øvrige indtægter											60	51	47	52	39
Øvrige driftsindtægter og tilskud (incl. uk 97)											46	48	39	43	36
Indtægt fra E-business											11	0	6	7	1
Kommerciel virksomhed											3	3	3	2	2
Total											1.292	1.302	1.232	1.236	1.249



CBS' udviklingskontrakt – resultat 2014

CBS har opfyldt 6 ud af 15 mål i udviklingskontrakten. 8 mål er ikke opfyldt, og et mål er ikke opgjort endnu, da det først kan opgøres i marts 2015. Resultatet er ikke tilfredsstillende.

13. februar 2015

Økonomi & Analyse

CSA

Resultatet er uddybende afrapporteret i årsrapporten. I dette notat sættes fokus på de resultater, som bestyrelsen især forventes at fokusere på.

Studentertilfredshed (mål 1.2)

CBS havde i 2014 en målsætning om, at 36 heltidsuddannelser ud af 51 skulle have en studentertilfredshed på 3,8 eller mere. Resultatet blev, at kun 24 uddannelser nåede dette resultat (47 pct.) svarende til en nedgang på 5 uddannelser sammenlignet med 2013. Resultatet er ikke tilfredsstillende, men bliver som konsekvens af den valgte metode ekstra negativt. Betragtes den gennemsnitlige studentertilfredshed ser vi også et fald fra 2013 til 2014, men dog kun marginalt (fra 3,74 til 3,72).

CBS har også fokus på studentertilfredsheden i den nye kontrakt, som dækker perioden 2015-2017. For at få en mere retvisende måling af tilfredsheden er metoden i den nye kontrakt ændret, således at vi måler den gennemsnitlige studentertilfredshed vægtet så uddannelser med mange studerende tæller højere end uddannelser med få studerende.

Gennemførsel og dimittender (mål 3.1 og 7.1)

CBS har hverken nået målet for gennemførselstid (mål 3.1) eller antal dimittender (mål 7.1). Det er bekymrende ikke mindst set i lyset af, at en stadig større del af færdiggørelsesbonusen vil blive gjort afhængig af den gennemsnitlige gennemførselstid.

CBS har allerede taget en række skridt til at nedbringe gennemførselstiden. Det er således overraskende, at gennemførelsestiden er stigende ift. tidligere år (for både samfundsvidenskabelige og humanistiske kandidatstuderende falder antallet der gennemfører på normeret tid plus 1 år med 5-6 pct. point). Det kan konstateres, at det er en trend, der også ses på det samfundsvidenskabelige hovedområde på andre universiteter, hvilket indikerer, at der kan være en strukturel forklaring. Den mest oplagte grund hertil er, at de studerende sænker gennemførselstempoet nu og bruger tiden på mere ekstracurriculære aktiviteter, fordi fremdriftsreformen træder i kraft til sommer. Fremdriftsreformen vil betyde, at de studerende tvangstilmeldes eksamener og dermed ikke vil have tid til disse ekstracurriculære aktiviteter. Det er dog alene en hypotese.

CBS vil fortsat arbejde aktivt på at reducere studietiden, hvor den store udfordring er kandidatuddannelserne. I 2015 vil der især være fokus på processen for skrivning af kandidatafhandlinger, ligesom der er en hypotese om, at cand.merc-huset, der åbnes i marts 2015, vil have en positiv effekt på gennemførelsestiden.

Hurtigere gennemførsel er ikke en del af den nye udviklingskontrakt, men er alligevel en væsentlig indikator for CBS, idet en stigende del af CBS indtægtsgrundlag forudsætter en forbedring af studietiden, jf. implementeringen af fremdriftsreformen. I forbindelse med næste flerårsbudget skal CBS derfor tage stilling til, hvilke forudsætninger om gennemsnitlig gennemførselstid, der skal lægges til grund for fremtidig indtægtsbudgettering.

Ekstern finansieret forskning

CBS har ikke nået målet om et forbrug af eksterne bevillinger samt tilgang af donationer på 110 mio. kr. i 2014. Resultatet blev 99 mio. kr. CBS får fortsat nye bevillingstilsagn i et omfang, der overstiger forbruget (105 mio. kr. i 2014). Så resultatet er ikke et udtryk for, at der ikke hjemtages bevillinger, men at der ikke er kapacitet til at forbruge dem.

Forskningsbevillingerne på CBS er kendetegnet ved, at enkeltpersoner bliver tildelt forholdsvist små bevillinger - selv for samfundsvidenskab/humaniora. Aktivitetsniveauet på det enkelte projekt er derfor også meget afhængig af, at den enkelte forsker faktisk har kapacitet til at levere forskningen, hvilket typisk kan komme i konflikt med, at der også skal løses opgaver i relation til undervisningen. CBS arbejder på at udvikle forskningsmiljøer, der kan tiltrække større bevillinger til grupper af forskere og således gøre miljøerne mere fleksible, som eksemplerne fra Mærsk-bevillingen, FRIC-centret, center for familie-ejede virksomheder, center for pensionsforskning mv. viser.

CBS har fortsat fokus på at øge den eksterne finansiering af forskningen, og målepunktet er derfor også indsat i den nye kontrakt.

Beskæftigelse

Det er meget positivt at se, at CBS når målet omkring beskæftigelse i 2014 – og dette både på det samfundsvidenskabelige og det erhvervshumanistiske område. Især skal det nævnes, at beskæftigelsen for den erhvervshumanistiske uddannelse Cand.ling.merc ligger hele 3 pct. højere end landsgennemsnittet for tilsvarende uddannelser.

CBS har i den nye kontrakt valgt at ændre dette målepunkt for i stedet at fokusere på ledighed, svarende til den opgørelse Uddannelses- og Forsknings Ministeriet anvender i forhold til dimensioneringsopgørelsen (det er også denne metode, der anvendes i års-rapportens figur 3) .

Fastlærerdækning

Som forventet når CBS målet om en højere fastlærerdækning i 2014. Resultatet ligger ligeledes over 2013 niveauet på 1,17. CBS forventer ikke at kunne holde dette niveau de kommende år, og målepunktet er efter aftale med Ministeriet nævnt, men udeladt som egentligt mål, i den nye udviklingskontrakt. Der vil dog fortsat være fokus på målepunktet, og det vil være vigtigt at minimere reduktionen i fastlærerdækningen i videst mulige omfang.

årsrapport 2014

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

INDHOLDSFORTEGNELSE

VIRKSOMHEDSPROFIL	3
CBS' bidrag til samfundet	5
LEDELSESBERETNING	6
Hoved- og nøgletal	9
TILFREDSHED MED CBS	11
INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING	13
UDDANNELSE	14
Oversigt over uddannelser	18
FORSKNING	19
Oversigt over institutter	24
ADMINISTRATION	26
FORMIDLING	28
UNIVERSITY GOVERNANCE	32
PÅTEGNINGER	36
REGNSKAB	38
NOTER TIL REGNSKABET	42
SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER	49
AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2014	51

Produktion:

CBS

Layout:

CBS (René Beier Fogtmann)

Forsidefoto:

Jakob Boserup

VIRKSOMHEDSPROFIL

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

CBS er Danmarks største uddannelsesinstitution inden for erhvervsøkonomi i bred forstand. Universitetet fokuserer på at skabe erhvervsrelevante uddannelser og efteruddannelsesprogrammer til især den private, men også den offentlige sektor.

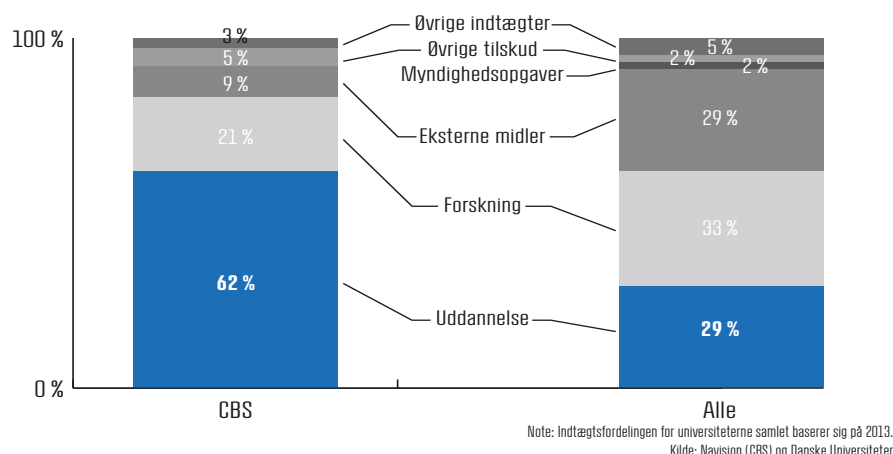
Uddannelserne er baseret på en stærk og internationalt anerkendt forskningsbase, som CBS konsekvent har fokuseret på at styrke. CBS har både et Center of Excellence (grundforskningscenter), finansieret

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 finansierings-

grundlag 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.

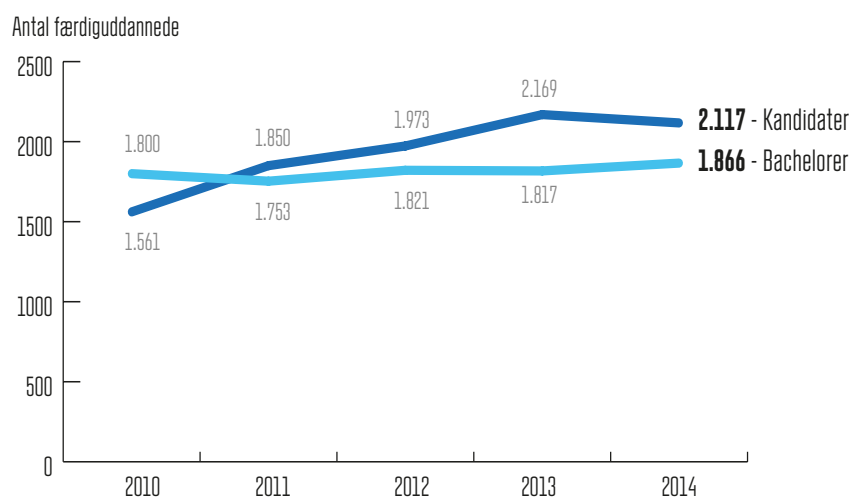
FIG. 1: INDTÆGTSKILDER PR. 2014



CBS modtager størstedelen af sine indtægter fra uddannelsesaktiviteter i modsætning til de andre danske universiteter. I 2014 bidrog uddannelsesområdet med 62 pct. mod 29 pct., som er gennemsnittet for de andre danske universiteter. CBS er derfor meget afhængig af indtægterne fra uddannelsesaktiviteter.

Det er et særkende ved CBS' profil, at antallet af indskrevne studerende på og dimittender fra kandidatuddannelserne er større end antallet af indskrevne studerende på og dimittender fra bacheloruddannelserne.

FIG. 2: FÆRDIGUDDANNEDE FRA DAGSUDDANNELSER



Kilde: STADS via Targit

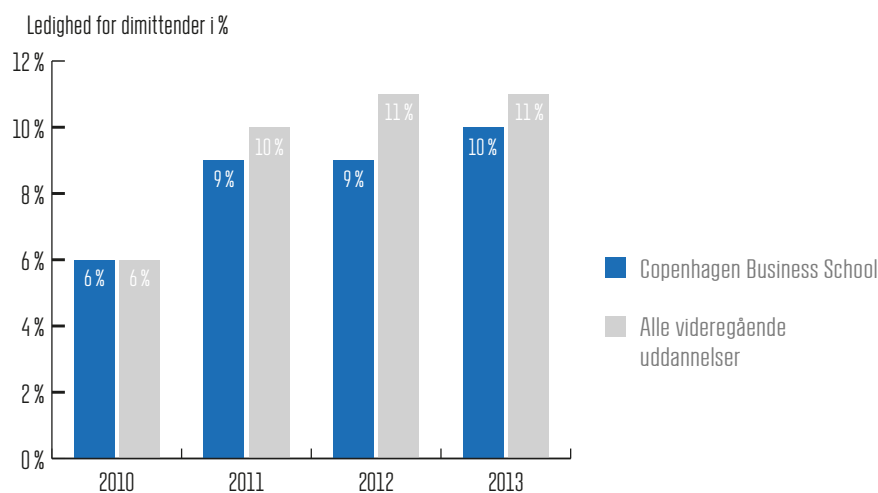
TABEL 1: ANDEL AF HHV. PRIVAT OG OFFENTLIG ANSÆTTELSE FOR KANDIDATER DIMITTERET FRA CBS I PERIODEN 2011 - 2013

	Antal dimittender fordelt på sektor og på hhv. erhvervsøkonomi og erhvervsprog		Dimittender i procent fordelt på sektor	
	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig
Erhvervsøkonomi	5.693	983	85 %	15 %
Erhvervsprog	1.021	206	83 %	17 %
I alt	6.714	1.189	85 %	15 %

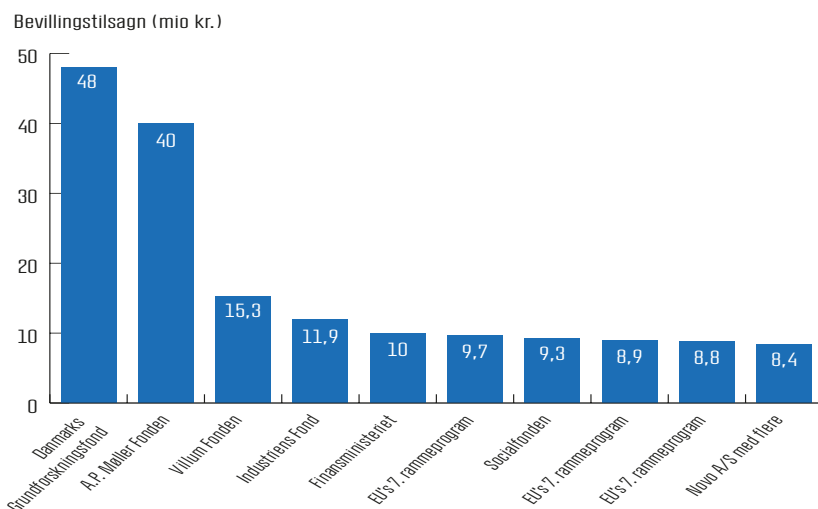
Tabellen viser antal og andel af henholdsvis privat og offentlig ansættelse for kandidater dimitteret fra CBS mellem 2011 - 2013 fordelt på hhv. erhvervsøkonomiske og erhvervsproglige uddannelser. Det fremgår af tabellen, at dimittender fra CBS i meget høj grad får arbejde i den private sektor.

Kilde: Danmarks Statistik via CBS

Figuren viser ledighed for dimittender i 4. til 7. kvartal efter endt uddannelse. Det vil sige, at dimittender fra 2011 bliver målt i 2013. Ledigheden for CBS' dimittender ligger under totalen for alle videregående uddannelser.

FIG. 3: LEDIGHED FOR DIMITTENDER


Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

FIG. 4: 10 STØRSTE FORSKNINGSPROJEKTER 2010 - 2014 MÅLT PÅ BEVILLINGSTILSAGN


Kilde: Navision Sag

Figuren viser de 10 største forskningsprojekter på CBS målt på bevillingstilsagn i perioden 2010 til 2014. Ud af de 10 største forskningsprojekter er 34 pct. af bevillingstilsagnene fra staten, 44 pct. fra private og 22 pct. fra EU.

CBS modtager de fleste af sine eksterne forskningsbevillinger som forholdsvis små bevillinger til enkeltpersoner. CBS arbejder på at udvikle forskningsmiljøer, der kan tiltrække større eksterne bevillinger til grupper af forskere.

CBS' BIDRAG TIL SAMFUNDET

CBS' bidrag til samfundet

CBS' væsentligste bidrag til samfundet er dimittender fra både dags-, efter- og videreuddannelserne, som evner at omsætte den forskningsbaserede viden, de har fra uddannelserne, til praksis. I 2014 leverede CBS 2.117 kandidater. Følger de nye dimittender de sidste års ansættelsesmønster for CBS' dimittender, vil 85 pct. finde beskæftigelse i den private sektor, som det fremgår af tabel 1.

Forskningen bidrager dog ikke kun til samfundet gennem den forskningsbaserede uddannelse. Forskerne deltager også i forskningsprojekter i samarbejde med virksomheder og organisationer, i den offentlige debat med ekspertudsagn og offentligt kommissions-, udvalgs- og udredningsarbejde. Fx blev professor Jan Damsgaard i år udnævnt til at være digital vismand i et råd, der skal kvalificere it-debatten i Danmark.

Også på entreprenørskabsfronten bidrager CBS. Copenhagen School of Entrepreneur-

ship (CSE) er Danmarks største inkubator for nystartede virksomheder og hører hjemme på CBS. Her kan studerende på tværs af uddannelsesretninger og uddannelsesinstitutioner få sparring og rådgivning til at realisere deres forretningsidé.

Kvalitet og relevans af CBS' uddannelser

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

CBS er populær blandt ansøgerne og kan optage langt flere studerende, end der bliver i dag. Idet CBS' dimittender finder

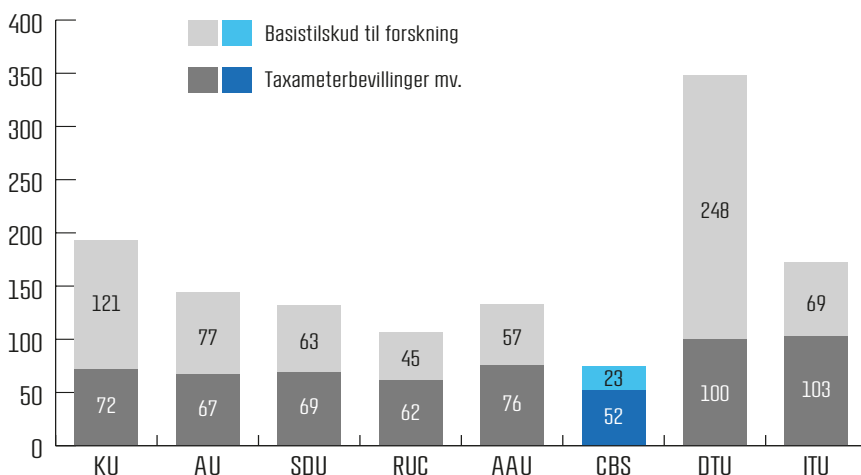
ansættelse i den private sektor burde det også være i samfundets interesse, at CBS uddanner flere dimittender. Men der er ikke lokale- og underviserkapacitet til at optage flere studerende.

Publikation om synlig forskning

Projekt "Synlig forskning" blev igangsat i 2013. Det er i år mundet ud i publikationen "Samfundsrelevant forskning på CBS - 14 cases", som indeholder eksempler på CBS-forskning, der har gjort en afgørende forskel for de involverede virksomheder og samfundet generelt. Eksempelvis har lektor ved Institut for Finansiering Jens Dick-Nielsen bidraget til at øge chancen for, at det unikke danske realkreditsystem bliver godkendt i EU, så det økonomiske fundament for tusindvis af boligejere kan sikres i fremtiden. En forskergruppe med professor ved Institut for Organisation Majken Schultz i spidsen inddrog Carlsberg Group i deres projekter og var med til at præge virksomhedens værdier og globale strategiudvikling.

FIG. 5: TAXAMETERILSKUD MV. OG BASISMIDLER TIL FORSKNING PR. STÅ PÅ UNIVERSITETERNE

Pr. STÅ 1.000 kr



Note: Opgjort i 2013 priser

Kilde: Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser

Tal fra rapporten "Høje mål - fremragende undervisning i videregående uddannelser" fra Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser viser, at CBS modtager de laveste taxameterbevillinger pr. studenterårsværk (STÅ) og samtidig det laveste basistilskud til forskning pr. STÅ.

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.

LEDELSESBERETNING

Årets resultat

Årets resultat blev et underskud på 37 mio. kr. Resultatet er på niveau med det budgetterede underskud på 35 mio. kr., men forbruget er lidt anderledes end budgetteret i den forstand, at midler som oprindeligt var tiltænkt øvrig drift er brugt på lønninger i stedet. Resultatet betyder, at CBS har fulgt sin plan om ekstraordinært at bruge af egenkapitalen over perioden 2012-2014 på især flere adjunkter og ph.d.'ere, flere konfrontationstimer til de studerende samt større opgraderinger af it-systemer og bygninger.

I 2014 har CBS brugt i alt 113 mio. kr. på hhv. istandsættelse af et nyt hus for cand.merc.-studerende og på købet af en tidligere politigård på Frederiksberg, som skal indrettes til et moderne studenterhus under navnet Student Innovation House. Disse investeringer er afholdt af den frie likviditet, idet en lånefinansiering vil være dyrere. Sammen med de to sidste års planlagte underskud på driften samt en række mindre bygnings- og it-investeringer betyder det, at CBS har nedbragt sit likviditetsberedskab til 104 mio. kr. Idet CBS i 2015 skal betale for den sidste del af istandsættelsen af cand.merc.-huset og budgetterer med et underskud på 35 mio. kr., skal der i 2015 træffes beslutning om, hvordan likviditetsberedskabet skal tilvejebringes i fremtiden.

Den finansielle udfordring

CBS har den markant laveste basisforskningsbevilling og taxameterbevilling pr. STÅ blandt danske universiteter. Dermed er CBS' rammevilkår for at udvikle universitet, sammenlignet med øvrige danske universiteter, meget dårligere. Det er en pointe, som CBS gennem mange år har fremført, og som regeringens Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser påpeger ganske tydeligt i rapporten "Høje mål – fremragende

undervisning i videregående uddannelser" (november 2014): *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 uddannelse, fremgår det af rapporten.*

Imidlertid er der ikke truffet beslutning om at rette op på den skævhed. Derfor er CBS nødt til at basere sit langsigtede budget på de rammer, der er kendt på nuværende tidspunkt. Det betyder, at CBS skal reducere sine udgifter med 60 mio. kr. pr. år i 2017 og frem.

Fratrædelser sætter undervisningsressourcer under pres

For at reducere udgifterne med 60 mio. kr. pr. år i 2017 og frem varslede CBS den 19. november 2014 risiko for afskedigelser af op til 80 stillinger blandt videnskabeligt personale (VIP) og teknisk-administrativt personale (TAP). Der blev samtidig iværksat afværgeforanstaltninger, herunder fik medarbejderne mulighed for at indgå aftale om frivillig fratræden, seniorordning og deltid. 67 medarbejdere indgik frivillige aftaler om fratrædelse mv.; et tal som var væsentligt større end forventet, ligesom der er udmøntet en række besparelser på andre udgifter end løn. Det betød, at CBS d. 28. januar 2015 kunne meddele, at det ikke blev nødvendigt at afskedige medarbejdere.

De frivillige fratrædelser betyder, at CBS' undervisningsressourcer kommer under pres i de kommende år. Det er primært udtrykt ved, at fastlærerdækning og antal konfrontationstimer i 2017 vil være rullet tilbage til niveauet i 2011. Dette er blevet skrevet eksplicit ind i CBS' udviklingskontrakt med uddannelses- og forskningsministeren for perioden 2015-2017. På

samme måde vil det være nødvendigt at tilpasse aktivitetsniveauet på andre områder på CBS. Aktivitetsomfanget skal tilpasses på en måde, så universitetet også fremover leverer en bred og internationalt anerkendt portefølje af såvel forskning som uddannelse.

Ny udviklingskontrakt 2015-2017

Hvert tredje år indgår uddannelses- og forskningsministeren en udviklingskontrakt med de videregående uddannelsesinstitutioner. For CBS har forhandlingen af den nye udviklingskontrakt i høj grad handlet om underfinansieringen af CBS, jf. afsnittet om den finansielle udfordring. Herudover har det handlet om at gøre det klart, at CBS i den forgangne udviklingskontraktperiode har finansieret flere fastansatte forskere via et træk på egenkapitalen, hvilket ikke kan fortsætte i den kommende kontraktperiode. Både VIP/DVIP-ratioen og ratioen for studerende pr. underviser (VIP+DVIP/studerende) vil derfor udvikle sig negativt i den kommende kontraktperiode. Samlet set har der været tale om et konstruktivt forhandlingsforløb med uddannelses- og forskningsministeren, hvor det er lykkedes at tage højde for CBS' økonomiske situation. Udviklingskontrakten kommer således til at udgøre et godt grundlag for den fremtidige dialog om CBS' finansielle rammer.

Udviklingskontrakten fastsætter ambitiøse mål for bl.a. studentertilfredshed, digital understøttelse af læring, dimittenders ledighed, udvekslingsophold for studerende, forskningsproduktion, ekstern finansiering og antallet af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorstillinger. Det vil ikke blive nemt for CBS at nå de ambitiøse mål. Det kommer til at kræve en indsats af alle CBS' medarbejdere og studerende samt et godt samarbejde med CBS' partnere - ikke mindst i dansk erhvervsliv og i internationale forskningsnetværk.

Resultatet af udviklingskontrakten

CBS har nået 6 mål ud af 15 i udviklingskontrakten for perioden 2012-2014. 8 mål er ikke nået og 1 er fortsat ikke opgjort (placeringen på UT Dallas-listen, da målingen først kan foretages i marts). Resultatet er ikke tilfredsstillende. Særligt er det bekymrende, at gennemførelstiden stiger og antallet af dimittender falder sammenlignet med tidligere år. Tendensen er imidlertid den samme for de samfundsvidenskabelige områder på de øvrige universiteter. CBS har allerede sat en række initiativer i gang i forhold til at forbedre gennemførelstiden herunder ibrugtagningen af cand.merc.-huset, ligesom der fortsat er fokus på at analysere området yderligere og følge udviklingen tæt.

Tilfredsstillende er det heller ikke, at CBS ikke når målsætningen om at 70 pct. af alle heltidsuddannelser skal have en studentertilfredshed på 3,8 eller mere. I 2014 er andelen faldet og ligger på 47 pct. Det skal dog bemærkes, at opgørelsesmetoden er meget følsom over for små udsving. Således er den gennemsnitlige tilfredshed kun faldet fra 3,74 i 2013 til 3,72 i 2014. Bedre studentertilfredshed er også en del af den nye udviklingskontrakt, hvorfor der fortsat vil være fokus herpå.

På eksternt finansieret forskning oplever CBS en stigning i forbruget af bevillinger, men når ikke målet for 2014. Målet indgår i den nye udviklingskontrakt, hvorfor der fortsat vil være fokus på at forbedre performance. Læs mere i Forskningsafsnittet.

Positivt er det at se, at CBS' dimittender er efterspurgt på arbejdsmarkedet, hvor beskæftigelsesprocenterne er relativt høje sammenlignet med dimittender fra de andre universiteter. Ligeledes er aktivitetsniveauet, målt som antallet af STÅ der optjenes på fag inden for entrepreneurship og innovation, endnu engang steget, og CBS' forskere lykkedes i stigende omfang med at få publiceret artikler i de bedste tidsskrifter.

For yderligere kommentarer henvises til afrapporteringen bagerst i årsrapporten.

Loft på optaget af studerende

CBS besluttede i 2014 for første gang i mange år, at optaget af nye studerende på bachelor- og kandidatuddannelserne ikke skulle stige ift. året før. Det er ikke efterspørgsel, der mangler, for uddannel-

serne er populære hos de studerende. I år krævede det fx 12,1 i snit at blive optaget på International Business. Men CBS har ikke undervisningslokaler og fastansatte forskere nok til at optage væsentligt flere studerende.

Plan for fremtidens campusudvidelse er klar

CBS ønsker at udvikle området mellem Solbjerg Plads og Fasanvejen Metro. Ambitionen er at få et byintegreret campus med undervisnings-, studie- og forskningsfaciliteter, der skal være med til at skabe et inviterende byrum. Arkitektfirmaet C.F. Møller blev i samarbejde med Transform og Moe i november kåret som vindere af en masterplankonkurrence for "verdens bedste byintegrerede campus". CBS udskrev konkurrencen sammen med Frederiksberg Kommune, Metroselskabet og Realdania. Masterplanen kan først realiseres, når CBS er lykkedes med at få støtte fra omverdenen, da universitetet ikke har egne midler til at finansiere udvidelsen.

Studerende står bag aktivt miljø

Der er fortsat et aktivt og kreativt studentermiljø på CBS. Igen i år sætter de studerende rekord med 84 studenterdrevne organisationer. Blandt de nyeste organisationer er CBS Art og CBS Talks. Rammene for studieaktiviteterne har udsigt til at blive endnu bedre efter, at CBS i år, som tidligere nævnt, har købt en tidligere politigård på Frederiksberg til de studerende. Formålet er at sætte politigården i stand og omdanne den til et Student Innovation House med studiearbejdspladser, mødelokaler, grupperum og café. Det kræver, at projektet bliver fuldt eksternt finansieret, hvilket en gruppe af frivillige studerende står for. De studerende har allerede fået to bevillinger fra hhv. Villum Fonden og Knud Højgaards Fond og er også i dialog med andre fonde. Der er således optimisme i forhold til at få den eksterne finansiering i mål.

Studenterorganisationen CBS Students har i år brugt tid på de mange nye tiltag, der er kommet fra regeringens side. Ikke mindst fremdriftsreformen og den medfølgende stramning af suppleringsreglerne har fyldt meget. De studerende har fremført konsekvenserne af både suppleringsreglerne og behovet for bedre undervisningslokaler ved at optræde i landsdækkende medier som Politiken, P1 og P3.

To nye dekaner

Rektor har efter indstilling fra et enigt

ansættelsesudvalg besat stillingerne som hhv. dekan for uddannelse og dekan for forskning. Professor mso Jan Molin fortsætter som uddannelsesdekan og professor Peter Møllgaard tiltræder som ny forskningsdekan. Peter Møllgaard overtager posten som forskningsdekan fra Alan Irwin, der gennem syv et halvt år har været en betydelig drivkraft i den faglige udvikling og internationalisering af CBS' forskning. Alan Irwin har derudover spillet en stor rolle i at udvikle CBS' Business in Society-strategi, der blev færdig og vedtaget i efteråret 2011, samtidig med at han var konstitueret rektor for CBS.

Rektor står i spidsen for diversitet og inklusion

Kønsbalancen i den akademiske og administrative top er skæv på CBS, og det gælder også for resten af universitetsverdenen. Risikoen er, at kvindelige talenter går tabt. Derfor har direktionen i år etableret et nyt råd, Diversity and Inclusion Council, som rektor er formand for. Rådet skal samle ideer til, hvordan der kan arbejdes med mangfoldighed og inklusion på CBS. Et initiativ har allerede manifesteret sig i udviklingskontrakten for 2015, hvor der er sat et mål om, at få flere kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater.

Betinget positiv institutionsakkreditering

I december 2014 fik CBS Akkrediteringsrådets afgørelse om institutionsakkreditering. En akkreditering som er ny i den forstand, at institutionsakkrediteringen har afløst akkrediteringen af de enkelte uddannelser. CBS fik en betinget positiv akkreditering, da CBS manglede at opfylde ét af i alt fem kriterier. Begrundelsen for, at CBS ikke gik 'rent igennem', er, at CBS på enkelte uddannelser ikke har nået sit mål om en lidt lavere andel af eksterne undervisere ift. faste forskere. Herudover kritiseres CBS for ikke at følge og styre anvendelsen af D-VIP detaljeret nok dvs. ned på den enkelte uddannelse og det enkelte fag. Det er væsentligt at bemærke, at CBS' generelle kvalitetssikringssystem har fået en meget positiv tilbagemelding, som viser, at CBS har styr på uddannelseskvaliteten. CBS skal nu aftale den videre proces mod fuld akkreditering med Akkrediteringsinstitutionen. Det er CBS' ønske og forventning, at der kan ske en hurtig reakkreditering.

Fremdriftsreform sat i værk

Fremdriftsreformen fik virkning for nye bachelorstuderende pr. første november

2014. Hovedmålet med reformen er at få de studerende hurtigere gennem et uddannelsesforløb. På CBS har arbejdet med at implementere fremdriftsreformen fokuseret på at tilrette meritansøgningsprocesser, fortolke regler om tvangstilmelding til fag og prøver, samt at få arbejdet med både studiefaglige og administrative forhold, der kan understøtte en hurtigere gennemførsel for studerende. De nye regler er i år indarbejdet i alle studieordninger for de nye bachelor- og kandidatstuderende.

Nye suppleringsregler

En væsentlig konsekvens af fremdriftsreformen er, at det ikke længere er muligt at lægge supplerende aktiviteter til grund for optagelse på kandidatuddannelser – såsom kurser taget ved sommerskole eller sideløbende med den studerendes ordinære uddannelse. Derfor har en række studerende i år fået afslag på deres ansøgning til kandidatuddannelser på CBS. Sammen med de øvrige universiteter har CBS rejst sagen over for ministeren. Foreløbigt har ministeren udskudt implementeringen af suppleringsreglerne til efteråret 2016.

CBS ønsker et fleksibelt uddannelsessystem, som gør det muligt at skifte fokus i sit uddannelsesforløb mellem bachelor og kandidatuddannelsen. CBS finder det særligt uhensigtsmæssigt, at den nye fortolkning af reglerne gør det sværere for studerende at skifte spor mod en mere erhvervsrettet kandidatuddannelse med bedre beskæftigelsesmuligheder.

Dimensionering rammer ikke antallet af studiepladser

Uddannelses- og forskningsministeren har indført en dimensioneringsmodel for alle videregående uddannelser i Danmark. Modellen indfører dimensionering på uddannelser med systematisk overledighed igennem en årrække i forhold til den gennemsnitlige ledighed på videregående uddannelser. For CBS er det især det erhvervsproglige område og i nogen grad kandidatuddannelsen i Erhvervsøkonomi & Virksomhedskommunikation, der bliver nednormeret. Dimensionering indføres fra 2015 til 2018 for bacheloruddannelserne og i 2018-2020 for kandidatuddannelserne. Fuldt indfaset drejer det sig om ca. 130 pladser pr. år på henholdsvis bachelor- og kandidatniveau. CBS vil opnormere et tilsvarende antal studiepladser på andre uddannelser.

PERSPEKTIV 2015

Besparelser skal implementeres

Som led i planen for at reducere udgifterne med 60 mio. kr. pr. år i 2017 og frem har 67 medarbejdere indgået frivillige aftaler om fratrædelse mv. Dermed er et meget stort element i spareplanen på plads. Samtidig er en række driftsbesparelser allerede implementeret med budget 2015. Men der er fortsat besparelser, som skal implementeres over de kommende år, ligesom der er behov for stort fokus på, at der ikke kommer nye strukturelle udgifter til, som der ikke er plads til i den langsigtede økonomi. Der bliver således fortsat behov for stort fokus på budgetdisciplin. CBS skal tilpasse sine uddannelsesaktiviteter til en situation med færre forskere. Det skal ske på en måde, så det i mindst muligt omfang påvirker uddannelseskvaliteten, således at CBS også i fremtiden leverer forskningsbaseret uddannelse på et højt niveau.

CBS – og især CBS' ledelse – har en markant kommunikationsopgave både nationalt og internationalt. Omkostningstilpasningen har skabt usikkerhed om, hvorvidt CBS også i fremtiden vil være en bredt funderet business school med en stærk profil inden for både de klassiske management-discipliner og de discipliner, der placerer business i en bredere samfundskontekst. Det vil være et hovedfokus for ledelsen i 2015 at fjerne denne usikkerhed. CBS er og vil forblive en bredt funderet business school på både forsknings- og uddannelsessiden.

Uddannelseskultur med fremdrift og virksomhedskontakt

I 2015 implementeres fremdriftsreformen for alle studerende. Det bliver en stor opgave at få implementeret reformen på en måde, så CBS kan fastholde en uddannelseskultur, hvor uddannelse også handler om virksomhedskontakt, international udveksling og muligheden for at eksperimentere med entreprenørskab, som fx at starte egen virksomhed i studietiden. CBS vil bl.a. forsøge at sætte muligheden for at tage en erhvervskandidatuddannelse på den politiske dagsorden.

Taxametersystem skal gentænkes

I 2015 må der forventes et stort politisk fokus på finansieringen af de videregående uddannelser. Kvalitetsudvalget har sat diskussionen meget klart på dagsordenen i begge deres rapporter fra 2014,

og regeringen er sammen med Deloitte i gang med at forberede et udspil til et nyt taxametersystem for de videregående uddannelser. For CBS handler det dels om at skabe et forudsigeligt og gennemsigtigt finansieringssystem, dels at løse problemstillingen omkring underfinansieringen af CBS.

Nyt hus til kandidatstuderende

2015 bliver også året, hvor CBS åbner cand.merc.-huset, der skal fungere som undervisnings- og studiemiljø for cand.merc.-studerende. Huset er baseret på en filosofi om at skabe et miljø, hvor de studerende kan have en fuld arbejdsdag. Således er der prioriteret plads til både topmoderne undervisningsfaciliteter med gode studiearealer til både gruppearbejde og selvstudie samt en døgnåben kantine, så huset også kan bruges som base i de travle eksamens- og projektperioder. Med åbningen af kandidathuset er det slut med at give de studerende undervisning i en biograf og i et teater, som hidtil har fungeret som nødløsning. Huset er således et eksempel på, at undervisningskvalitet fortsat er et hovedfokus for CBS, selv om de økonomiske rammer er trange.

TABEL 2: HOVED- OG NØGLETAL*

Indtægter (mio. kr.)		2012	2013	2014	Ændringer mellem 2013 og 2014 i %
1	Uddannelse	755	763	764	0 %
2	Forskning	243	255	260	2 %
3	Eksterne midler (1)	103	105	108	3 %
4	Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0	0 %
5	Basistilskud (2)	73	59	61	3 %
6	Øvrige indtægter (3)	62	52	46	-11 %
Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) (4)					
7	Uddannelse	639	642	659	3 %
8	Forskning	476	491	495	1 %
9	Formidling og vidensudveksling	37	40	42	6 %
10	Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0 %
11	Generel ledelse, administration og service	80	81	80	-2 %
Personale, årsværk					
12	Årsværk VIP	613	681	700	3 %
13	Årsværk DVIP	227	225	240	7 %
14	Årsværk TAP	605	621	658	5 %
	Antal medarbejdere (headcount) (5)	2.359	2.437	2.578	6 %
	Antal VIP (videnskabeligt personale)	690	748	736	-2 %
	Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale) (6)	730	712	844	19 %
	Antal TAP (teknisk-administrativt personale)	549	586	610	4 %
	Antal studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	392	391	388	-1 %
	Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	96	125	135	8 %
Balance (mio. kr.)					
15	Egenkapital (7)	270	250	213	-15 %
16	Balance	1.482	1.419	1.355	-5 %
Bygninger					
17	Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ² (8))	117.688	120.268	131.645	9 %
*Strukturen i Hoved- og Nøgletabellen, dvs. nummereringen følger Uddannelses- og Forskningsministeriets anvisninger.					
(1) Eksterne midler her omfatter indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (UK90), eksterne finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.					
(2) Basistilskud vedrører her øvrige formål.					
(3) Øvrige indtægter er inklusiv finansielle indtægter netto, eksklusiv prioritetsomkostninger. Faldet i øvrige indtægter skyldes primært fald i indtægter fra E-business-uddannelsen, som er under udfasning, hvor CBS har haft et samarbejde med IT-universitetet.					
(4) Se også afsnittet i årsrapporten Supplerende regnskabsoplysninger, B1.					
(5) Bemærk at summen af VIP, DVIP og TAP kan være større end den anførte total. Dette skyldes, at nogle medarbejdere både tæller som TAP og DVIP.					
(6) Stigningen i antal DVIP (headcounts) skyldes en stigning i antallet af censorer. Den stigning er forklaret ved indførelsen af censor IT, hvor formålet er at sprede censoropgaverne til flere personer, herunder bl.a. for at sikre at den enkelte censor ikke tildeles for mange timer.					
(7) Faldet i egenkapitalen fra 2013 til 2014 skyldes årets resultat på - 37 mio. kr.					
(8) Stigningen i antal m ² mellem 2013 og 2014 skyldes huset til cand.merc.-studerende (H.V. Nyholmsvej 21) og Politigården (Howitzvej 30). Det kommende cand.merc.-hus kan rumme 1.020 undervisningspladser. Cand.merc.-huset betyder, at CBS ikke længere skal leje 608 undervisningspladser i Falkoner Biografer og Rialto.					
(9) Der er ikke et 1:1 forhold mellem antal indskrevne studerende og antal produceret STA. Det skyldes blandt andet, at det ikke er alle studerende, der består alle deres eksaminer inden for opfølgelsesperioden.					
(10) Bestanden er eksklusiv propædeutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse).					
(11) Stigningen i bestandstallet for kandidatstuderende skyldes primært, at de studerende har en længere gennemførelsestid. Antallet af optagne kandidatstuderende stiger kun med 2 pct. fra 2013 til 2014.					
(12) Antal årselever på åben- og deltidsuddannelse falder med 8 pct. fra 2013 til 2014, hvilket skyldes en mindre aktivitet på området med færre optagne i 2014 i forhold til 2013.					
(13) Faldet i dimittender på åben- og deltidsuddannelse fra 2013 til 2014 skyldes for diplomuddannelserne bl.a. forsinkelse og frafald. På masteruddannelser skyldes det, at nogle uddannelser kun har optag hvert andet år og derfor også kun har dimittender hvert andet år.					
(14) Stigningen i antallet af diplomstuderende skyldes antageligt en tendens til stigende efterspørgsel på enkeltfag og forsinkelse i studieforløbet, hvilket er med til at øge bestanden.					
(15) Stigningen i antallet af masterstuderende skyldes antageligt en tendens til stigende efterspørgsel på enkeltfag, hvilket er med til at øge bestanden.					

HOVED- OG NØGLETAL

	2012	2013	2014	Ændringer mellem 2013 og 2014 i %
Aktivitets- og produktionsoplysninger				
Studerende, daguddannelse				
18 Antal optagne på bacheloruddannelser	2.672	2.744	2.724	-1 %
19 Antal optagne på kandidatuddannelser	2.995	3.233	3.282	2 %
20 Antal indskrevne studerende	15.887	16.659	17.747	7 %
21 STA-produktion (9)	10.481	10.821	11.349	5 %
Antal bachelorstuderende (10)	7.074	7.333	7.423	1 %
Antal kandidatstuderende (11)	8.813	9.326	10.324	11 %
Færdiguddannede				
22 Antal færdiguddannede bacheloror	1.821	1.817	1.866	3 %
23 Antal færdiguddannede kandidater	1.973	2.169	2.117	-2 %
Åben og deltidsuddannelse				
24 Antal årselever (12)	1.595	1.640	1.501	-8 %
25 Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser (13)	1.390	1.468	1.252	-15 %
Antal diplomstuderende (14)	2.994	3.125	3.477	11 %
Antal Master/MBA studerende (15)	1.118	1.035	1.340	29 %
Internationalisering				
26 Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.437	1.416	1.374	-3 %
27 Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende) (16)	1.100	1.039	1.107	7 %
28 Antal udenlandske studerende på hele uddannelser (17)	3.106	3.474	4.046	16 %
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	333	338	314	-7 %
Forskeruddannelse				
29 Antal indskrevne ph.d.-studerende	247	239	239	0 %
30 Antal optagne ph.d.-studerende	90	42	48	14 %
31 Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	37	44	47	7 %
Forsknings- og formidlingsresultater				
32 Antal publikationer	1.762	1.811	1.928	6 %
33 Anmeldte patenter (18)	0	2	0	-100 %
34 Anmeldte opfindelser	0	0	0	0 %
35 Antal projekter med erhvervslivet (19)	95	80	96	20 %
36 Antal eksterne projekter (20)	290	248	254	2 %
37 Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio.kr.) (21)	26,0	25,0	32,9	32 %
Antal Career partnere (22)		7	24	243 %
(16) Stigningen i indgående udvekslingsstuderende skyldes, at CBS er begyndt at modtage flere studerende fra regioner som Nordamerika, Latinamerika og Asien. Det er positivt, da det er steder som CBS-studerende efterspørger, og CBS 'skylder' ofte udvekslingspladser, da CBS historisk har sendt flere studerende end CBS har modtaget fra disse regioner. En stigning i tallet betyder, at CBS kan arbejde frem mod en bedre udvekslingsbalance med de enkelte universiteter. (17) Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet). Antallet af udenlandske studerende på dagsuddannelser stiger fra 2013 til 2014, hvilket skyldes, at en stigende andel af de optagne studerende på kandidatuddannelser har andet statsborgerskab end dansk. (18) CBS havde ekstraordinært to patenter i 2013. Der er ingen anmeldte patenter i 2014. (19) Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95) fra ikke-statslige nationale eller internationale institutioner. Væksten fra 2013-2014 skyldes, at CBS i de seneste år har modtaget en række større bevillinger fra private virksomheder og fonde, hvilket har medført et højere aktivitetsniveau på projekter herunder. (20) Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95). (21) Forbrug af modtagne midler under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke-statslige nationale eller internationale institutioner. Forbruget er vokset fra 2013-14, da CBS i de seneste år har modtaget en række større bevillinger fra private virksomheder og fonde, hvilket har medført et højere aktivitetsniveau på projekter herunder. (22) Tidligere anvendte CBS konceptet Corporate Partner. I slutningen af 2013 og overgangen til 2014 overgik CBS til et nyt koncept Career Partner, som består af virksomheder, CBS indgår aftaler med om forskellige karriererelaterede aktiviteter.				

TILFREDSHED MED CBS

Små udsving i studenter-tilfredsheden

Hvert år måler CBS på de studerendes tilfredshed både i forhold til de enkelte fag og den samlede uddannelse. Tilfredsheden måles på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det bedste. Målet i udviklingskontrakten for 2014 har været, at 70 pct. af CBS' uddannelser, svarende til 36 uddannelser, skal have en gennemsnitlig tilfredshed på 3,8 eller derover. De seneste år har det gennemsnitlige niveau for evalueringen ligget stabilt på omkring 3,7. I år er der tale om relativt små udsving i tilfredsheden. Men udsvingene betyder, at CBS ikke opfylder sit mål for studenterevaluering i udviklingskontrakten.

Figur 6 viser, at der i 2014 er 24 uddannelser ud af i alt 51, der har en tilfredshed

over 3,8. Hvis målet i udviklingskontrakten var nået, havde 36 uddannelser opnået en tilfredshed på 3,8 eller derover.

Bachelorstuderende er mest tilfredse

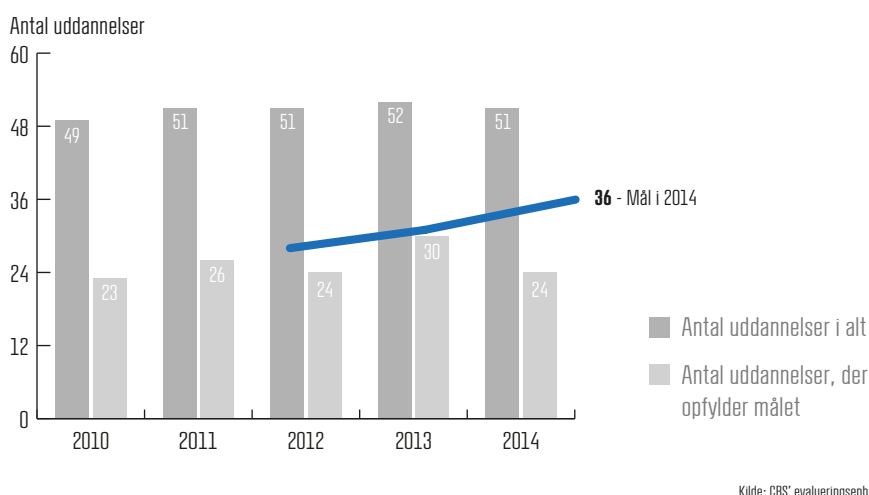
Der er generelt størst studentertilfredshed på bachelorniveauet, hvor tilfredsheden har været stabil de seneste tre år. Til gengæld er der mere variation i tilfredsheden med kandidatuddannelserne. Det fremgår af figur 7, at tilfredsheden med de samfundsfaglige kandidatuddannelser er faldet i forhold til 2013 og nu er på niveau med tilfredsheden i 2012. For de humanistiske kandidatuddannelser er tilfredsheden også faldet i forhold til 2013, men ligger højere end niveauet i 2012.

Det er især på det administrative områ-

de, at uddannelserne scorer lavest. Det trækker den gennemsnitlige tilfredshed ned, hvilket fremgår af figur 8. CBS har i 2014 gennemført en omstrukturering af studieadministrationen for at øge servicen over for de studerende. Ved at samle kompetencer og udnytte ressourcerne mere effektivt har målet været at øge kvaliteten i studieadministrationen. Indsatsen har endnu ikke givet udslag i evalueringerne, men CBS forventer øget tilfredshed ved næste måling.

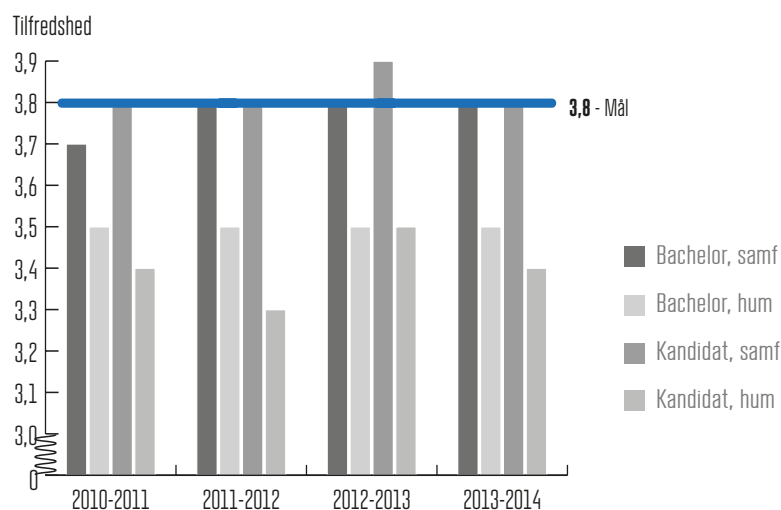
De samlede evalueringresultater fremgår af CBS' hjemmeside:
www.cbs.dk/evaluering

FIG. 6: STUDENTERTILFREDSHED



Et af målene i CBS udviklingskontrakt for 2012-2014 er, at 70 pct. af CBS' uddannelser skal have en gennemsnitlig tilfredshed på 3,8 eller derover (målt på en skala på 1-5, hvor 5 er meget tilfreds). Fra 2013 til 2014 er der et fald i antallet af studier, der ligger på eller over målet på de 3,8. Den faldende tilfredshed er størst blandt kandidatuddannelserne på CBS.

FIG. 7: STUDENTERTILFREDSHED FORDELT PÅ HOVEDOMRÅDER 2014

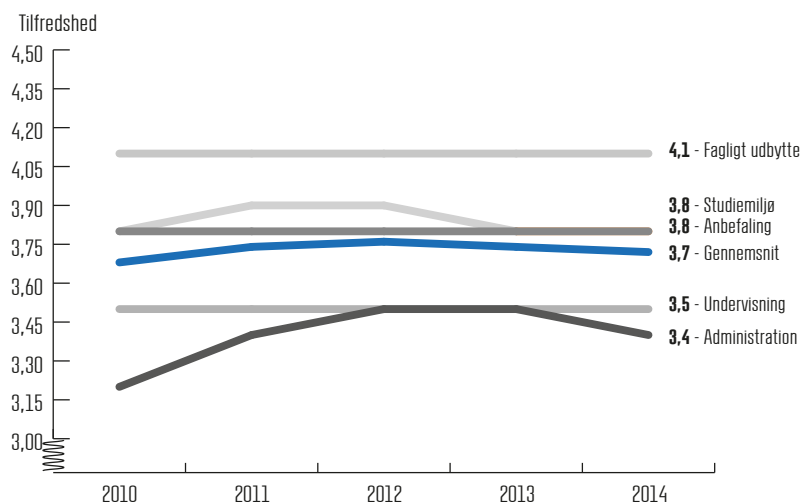


Kilde: CBS' evalueringssenhed

CBS har i udviklingskontrakten et mål om en studentertilfredshed på 3,8 eller derover på bachelor- og kandidatuddannelserne. Tallene bygger på 5 spørgsmål, udvalgt fra årsevalueringens spørgeskema. De 5 spørgsmål dækker den overordnede tilfredshed med studiet, fagligt udbytte, undervisningen, administration og studiemiljø.

Det fremgår af figuren, at tilfredsheden på bacheloruddannelserne fordelt på samfundsvidenskab (SAMF) og erhvervs-humaniora (HUM) er uforandret fra 2013 til 2014. Derimod er tilfredsheden på kandidatuddannelserne fordelt på SAMF og HUM faldende fra 2013 til 2014. Det er vigtigt at bemærke, at der er en betydelig spredning i tilfredsheden på uddannelserne under SAMF. Således er der flere uddannelser, der ligger betydeligt under de 3,8. Der henvises i øvrigt til afrapporteringen på udviklingskontrakten bagerst i årsrapporten.

FIG. 8: SAMLET STUDENTERTILFREDSHED PÅ TVÆRS AF ALLE UDDANNELSER PÅ CBS



Kilde: CBS' evalueringssenhed

Den samlede gennemsnitlige studentertilfredshed set over alle studierne er stort set uændret fra 2013 til 2014. Der har dog været et lille fald i tilfredsheden i forhold til administrationen.

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

Internationale akkrediteringer

CBS skal regelmæssigt forny de tre internationale akkrediteringer, AACSB, AMBA og EQUIS. CBS er blandt ca. 60 business schools i verden, som har opnået dem alle. Den europæiske EQUIS skal fornyes i 2015, og eftersom CBS tre gange i træk har opnået de maksimale fem års akkreditering, skal reakkrediteringen gennemføres som et særligt forløb med primært fokus på skolens strategiske udfordringer og ledelsens visioner for den fremtidige udvikling.

Flere ranking-succeser

CBS' forskning markerer sig stadigt stærkere. CBS har vundet Eduniversal-prisen for at have det bedste omdømme i verden. Kåringen sker på baggrund af, at dekaner fra 1.000 business schools verden over har udpeget CBS til at have et omdømme helt i top.

Financial Times ranker flere af CBS' programmer. CEMS Master in International Management er i 2014 placeret som nr. 5 i verden, to pladser højere end i 2013. CBS' Master in General Management (cand. merc.) er nr. 37, tre pladser højere end i 2013. EMBA-uddannelsen placeres som nummer 33 i Europa og i the European Business School Ranking er CBS i år placeret som nr. 45.

TABEL 3: CBS PÅ RANKINGLISTERNE

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Financial Times						
CEMS Master in International Management	1	2	2	3	7	5
Master in General Management	22	22	38	43	40	37
Executive MBA world	58	47	76	92	79	91
Executive MBA Europe	18	21	29	32	27	33
European Business Schools	31	23	40	39	34	45
QS Top Business Schools in Europe						
Full-time MBA Europe		17	11	11	9	9
University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings *						
World			94	81	81	-
Europe			6	6	6	-
Global Green MBA survey - Corporate Knights *						
World					10	-
Europe					3	-
Eduniversal						
World	3	3	3	3	3	1
Europe	2	2	2	2	2	1
Webometrics						
World	3	5	5	1	2	2
Europe	1	1	2	1	1	1

* Tal for 2014 foreligger endnu ikke.

UDDANNELSE

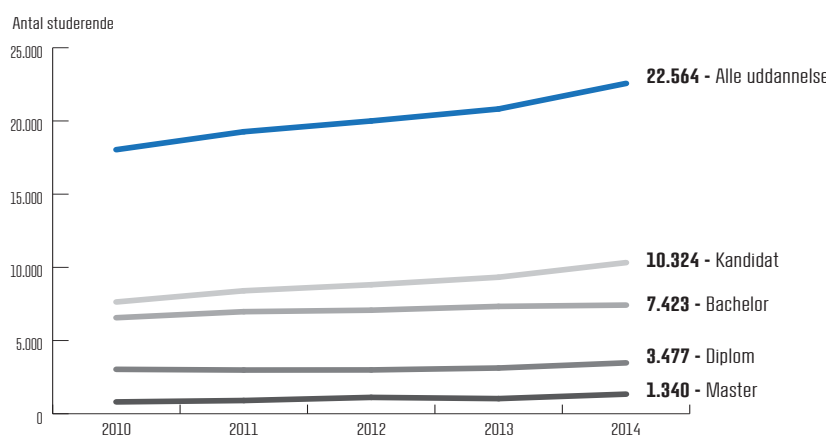
Høje adgangskrav og mange afviste

Igen i år har rigtig mange søgt om optag på en bacheloruddannelse på CBS. Antallet af ansøgere er nogenlunde konstant, men adgangskvotienterne stiger fortsat. Det skyldes primært, at de unge er mere realistiske i deres søgning og ikke søger uddannelser, hvor de på forhånd kan se, at deres snit aldrig vil være nok.

Adgangskvotienterne slog i år rekord over hele linjen. Adgangskvotienterne er fra 2013 til 2014 steget på stort set alle uddannelser og tre uddannelser kræver nu over 11,0 i gennemsnit med International Business på rekordhøje 12,1, International Business and Politics på 11,9 og Shipping på 11,3. Projektledelse følger lige efter med 10,9.

De høje gennemsnit viser, at CBS' uddannelser er populære. For gymnasieelever er det imidlertid svært at forstå og måske også desillusionerende, at de nu skal sprænge skalaen for at få direkte adgang til International Business. Dette skyldes bl.a. at ansøgere, der kommer direkte fra eksamensbordet, kan gange deres gennemsnit med 1,08, fordi eleven bliver belønnet for at gå hurtigt igang med

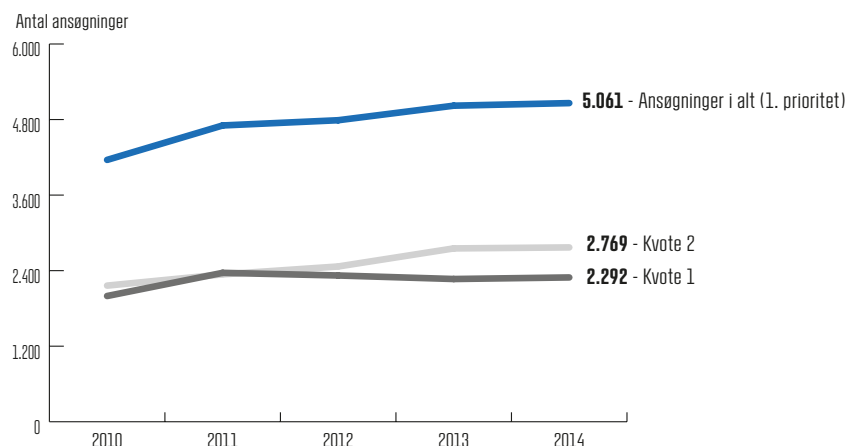
FIG. 9: UDVIKLINGEN I STUDENTERBESTAND



Kilde: STADS via Targit

Bestanden er samlet steget med ca. 8 pct. i perioden 2013-14. Stigningen har primært været på kandidatuddannelserne, mens bacheloruddannelserne kun har haft en minimal stigning. På kandidatuddannelserne har der været en lille stigning i optaget og et fald i dimittender fra 2013 til 2014. Stigningen i bestanden for 2013 til 2014 for kandidatuddannelserne skyldes derfor primært de store stigninger i optaget i de tidligere år.

FIG. 10: 1. PRIORITETSANSØGNINGER TIL BACHELOR FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Der har fra 2013 til 2014 været en lille stigning i 1. prioritetsansøgninger til bacheloruddannelserne. Stigningen i 1. prioritetsansøgninger på kvote 1 har været lidt højere end på kvote 2.

sin videre uddannelse. Dette er en ret høj faktor, og den har efter CBS' erfaring ingen sammenhæng med de studerendes mulighed for at gennemføre.

Karaktergennemsnit er en udmærket og gennemskuelig sorteringsmekanisme, men af erfaring ved CBS, at der også er andre dygtige studerende, end de, der får topkarakterer i gymnasiet. CBS har derfor et ønske om at rekruttere bredere ved at optage en stor andel studerende via kvote 2, hvor det ikke kun er karakterer, der tæller. Fordelingen mellem kvote 2 og kvote 1 på CBS er i 2014 hhv. 40 pct. og 60 pct. på de engelsksprogede uddannelser og hhv. 20 pct. og 80 pct. på de dansksprogede uddannelser. Det giver et relativt større optag via kvote 2 end på andre universiteter. Erfaringerne med kvote 2 er gode, men det løser ikke alle problemer. Der er for få pladser til de mange kvalificerede ansøgere uanset, hvordan CBS optager dem.

Studietid i fokus – kandidathus

CBS benytter fokus på studietiden til at forbedre studierne. Der indrettes et nyt kandidathus til cand.merc.-studerende, med særligt henblik på at den væsentligste læring foregår uden for auditoriet. Derfor rummer huset bedre faciliteter til de studerendes eget studiearbejde. Når det gælder forsinkelse er særligt specialeskrivningen en udfordring, og huset er derfor en opfordring til at man skriver sit speciale på CBS. Kandidathuset indrettes i det tidligere Hamlet hospital og ombygningen forventes afsluttet februar 2015.

Fremdriftsreformen stiller en række nye krav til CBS' håndtering af de studerende bl.a. i forbindelse med tilmelding, eksamen og merit. Studieadministration har implementeret disse ændringer, og da CBS i forvejen har en forholdsvis centraliseret administration, er dette sket relativt smertefrit. En række af de nye regler fx vedr.

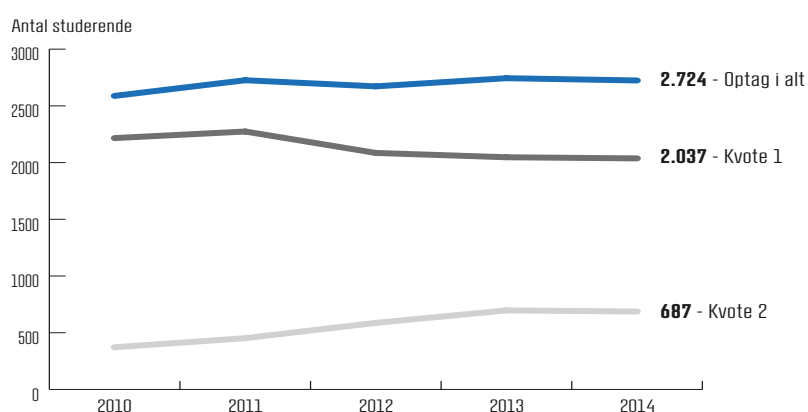
merit, er ikke væsentlig anderledes end hidtidig praksis på CBS. De studerende bliver imidlertid automatisk tilmeldt fag, eksaminer og omprøver, hvilket administrativt godt kan håndteres. Men både for den enkelte studerende og for det faglige niveau er det ikke altid hensigtsmæssigt, at den studerende ikke længere må "gå fag om".

CBS vil gerne reducere studietiden, men det må ikke gå ud over de kvaliteter, der er ved en CBS-uddannelse. Derfor fastholder CBS fx stort fokus på internationalisering, selvom udvekslingsophold kan forsinke de studerende lidt.

Fokus på pædagogisk udvikling og læringsteknologi

Sidste år valgte CBS at gøre pædagogisk udvikling og læringsteknologi til et strategisk indsatsområde ved at udnævne en prodekan for området. Formålet er at understøtte de studerendes læreprocesser

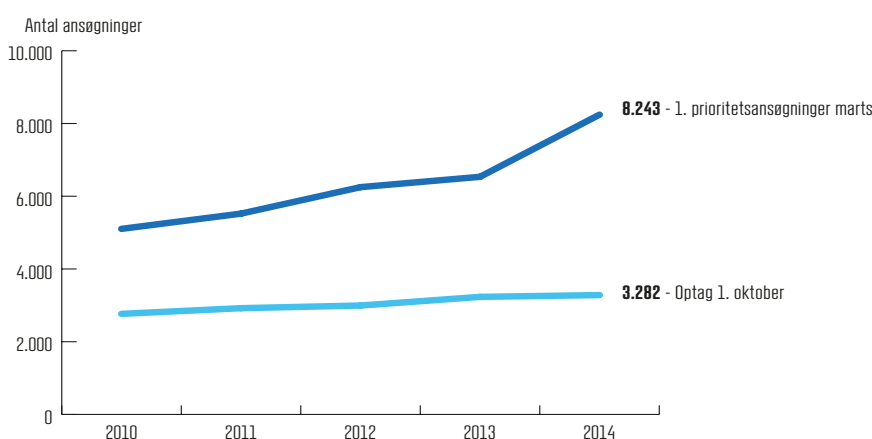
FIG. 11: BACHELOROPTAG FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2



Kilde: STADS via Targit

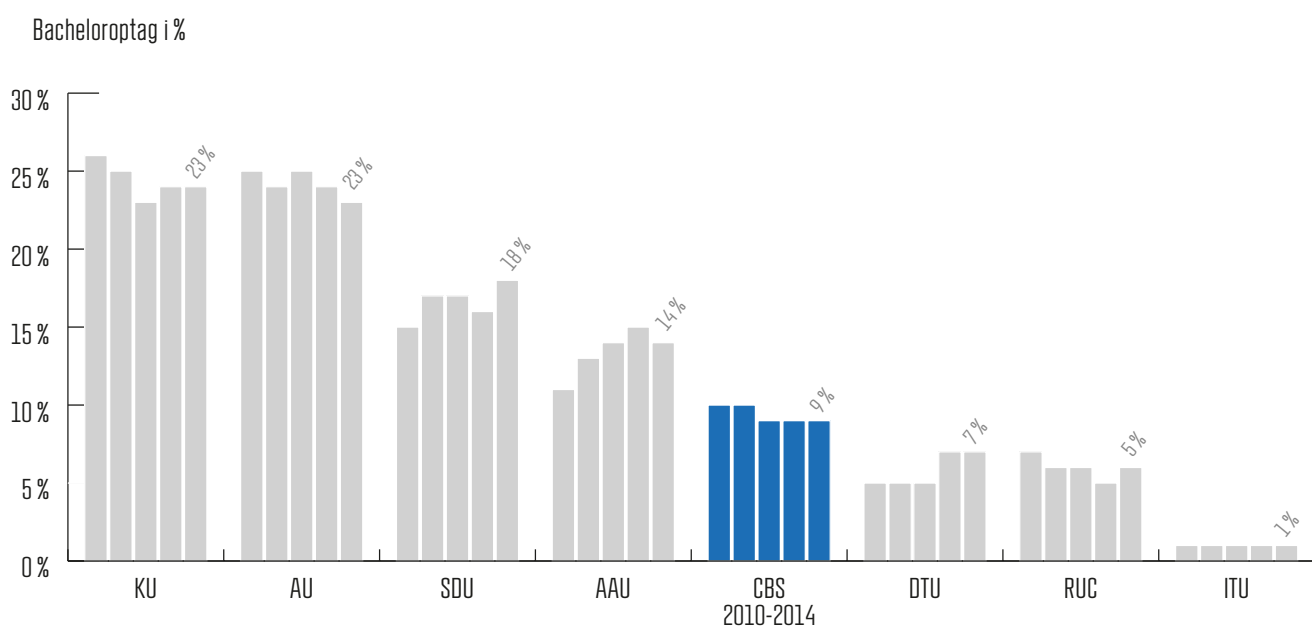
Optaget til CBS' bacheloruddannelser ligger i 2014 på niveau med 2013.

FIG. 12: ANSØGNINGER (1. PRIORITET) OG OPTAG TIL KANDIDATUDDANNELSER



Note: Bemærk at optaget er opgjort pr. 1. oktober efter det tidligere frafald.
Kilde: CBS Admission og STADS via Targit

Der har været en stor stigning i antallet af 1.prioritetsansøgninger til CBS' kandidatuddannelser fra 6.534 til 8.243. Det er en stigning på 26 procent. Optaget på kandidatuddannelserne er steget med 2 pct.

FIG. 13: BACHELOROPTAG PR. UNIVERISTET I PCT. AF SAMLEDE BACHELOROPTAG - DANSKE UNIVERSITETER


Kilde: Danske Universiteter

CBS' andel af det samlede bacheloroptag er faldet igennem de senere år og således også fra 2013 til 2014, selvom der har været kvalificerede ansøgere at optage. Det er et bevidst valg ikke at lade optaget stige yderligere for at sikre kvaliteten af uddannelserne.

gennem kompetenceudvikling af undervisere, mere systematisk udvikling og anvendelse af aktiverende og engagerende undervisningsformer og ved at understøtte en mere udbredt forståelse for pædagogisk forankring af den faglige formidling. Det forventes, at området bidrager til CBS' overordnede indsats for hurtigere fremdrift samt øget fastholdelse af de studerende. Læringsteknologi bliver anvendt til at understøtte behovet for fleksibilitet i uddannelsen i forhold til tid, sted og præferencer for læring. Samtidig er læringsteknologi velegnet til færdighedstræning fx i statistik eller økonomiske beregninger og de giver et øget fokus på skriftlighed, fordi teknologierne stiller krav til det skrevne ord. I efteråret 2014 har CBS afholdt tre online, ECTS-bærende kurser. Erfaringerne fra kurserne vil blive brugt til at udvikle yderligere onlinekurser samt online moduler, der kan integreres i almindelige kurser. CBS har også lanceret sine første to MOOCs (Massive Open Online Courses), der er åbne for alle interesserede og har tiltrukket over 24.000 kursister. Læringsteknologi har derudover været anvendt til at kvalificere undervisningen gennem diskussioner af pensum med tilhørende quizzes, til at skabe nye muligheder for feedback til de studerende samt til at øge interaktionen i

undervisningslokalet mellem undervisere og studerende eller studerende imellem.

Ambitiøse studerende kan følge talentprogram

En ændring af universitetsloven har givet mulighed for at udbyde særlige aktiviteter til meget talentfulde studerende. Det betyder, at de studerende kan tage ekstra fag under deres uddannelse og få dem påført eksamensbeviset. På CBS vil talentforløbet blive et tilbud for omkring 220 studerende, der ønsker at yde en særlig indsats. Talentforløbet vil være rettet mod både bachelor- og kandidatniveau og indholdet kan være mere teoretisk, praktisk eller internationalt rettet, og det tilstræbes, at mindst to af disse aspekter er til stede i hvert talentforløb. Aktiviteterne er ufinansierede, og skal dækkes af CBS' ordinære taxameterbevilling. Talentprogrammet kan med stor sandsynlighed sættes i værk i efteråret 2015 afhængigt af, hvornår ministeriet godkender lovændringen endeligt.

Stor international efterspørgsel

CBS tiltrækker mange internationale ansøgere. Igen i år slår antallet af internationale ansøgere til kandidatuddannelserne rekord. CBS har et godt ry og nogle af de bedste akkrediteringer, hvilket gør CBS kendt i

verden. De internationale studerende sikrer et internationalt miljø på uddannelserne og mange af de studerende får arbejde i danske virksomheder efter studiet. CBS vil derfor fortsat gerne tiltrække internationale studerende.

Nye uddannelser 2014

CBS har i 2014 oprettet den første akademiske uddannelse inden for shipping economics på bachelorniveau. Uddannelsen er udviklet sammen med Danmarks Rederiforening, og der blev optaget 25 studerende i september 2014. Uddannelsen tiltrak mange ansøgere og adgangskvotienten endte blandt de allerhøjeste i landet. Uddannelsen udbydes i samarbejde med universiteter i andre maritime nøglepunkter i verden, hvor de studerende skal på studieophold.

På cand.merc.-studiet blev der oprettet en ny linje i Finance and Investments. Linjen bygger på stærke forskningsområder på CBS og imødekommer den store efterspørgsel efter finansieringsorienterede linjer på cand.merc.

EFTER- OG VIDEREUDANNELSER

Største udbyder af universitetsbase-rede efteruddannelser

CBS er fortsat den største udbyder af universitetsbaserede efteruddannelser. Men på et efteruddannelsesmarked ramt af både mindre efterspørgsel og stigende konkurrence nationalt og internationalt har CBS oplevet en nedgang i deltagerbetalingen på HD/Masterprogrammerne. Nedgangen skyldes primært et fald i antallet af årselever – altså antallet af studerende omregnet til fuldtidsstuderende - fra 1640 årselever i 2013 til 1501 årselever i 2014. Der er en tendens til, at bestanden på programmerne øges, men at disse studerende tilmeldes til en mindre del af uddannelsen. Det er en tendens, CBS er opmærksom på og har adresseret i efteruddannelsesstrategien med fokus på netop den fleksibilitet, der ligger i at tilmelde sig dele af et program og ikke hele programmet.

Set i dette lys har CBS Management Programmes i 2014 haft et tilfredsstillende optag på både HD- og Masterprogrammerne. Master of Business Administration (MBA)-uddannelser klarer sig tilfredsstillende på et meget konkurrenceudsat marked, men CBS oplever et forventet fald på eksempelvis Master of Public Governance, hvor CBS siden 2009 har optaget mange studerende hvert år.

HD-området har klaret sig rimeligt, men har også oplevet et fald i antal studerende, hvilket skyldes både større konkurrence

fra andre udbydere (eksempelvis diplom, akademiuddannelser).

HD i Regnskab og Økonomistyring (HD(R)) har igen i år øget optaget, og også Supply Chain Management har oplevet en fremgang. På andre HD uddannelser – og især på HD 1. del – er sket et fald. CBS vil undersøge, hvorvidt faldet på HD 1.del hænger sammen med dels et højere uddannelsesniveau i erhvervslivet og at virksomhederne stiller ændrede krav til de yngre medarbejderes kvalifikationer, når de starter som eksempelvis trainees.

Uddannelsesprofiler styrkes

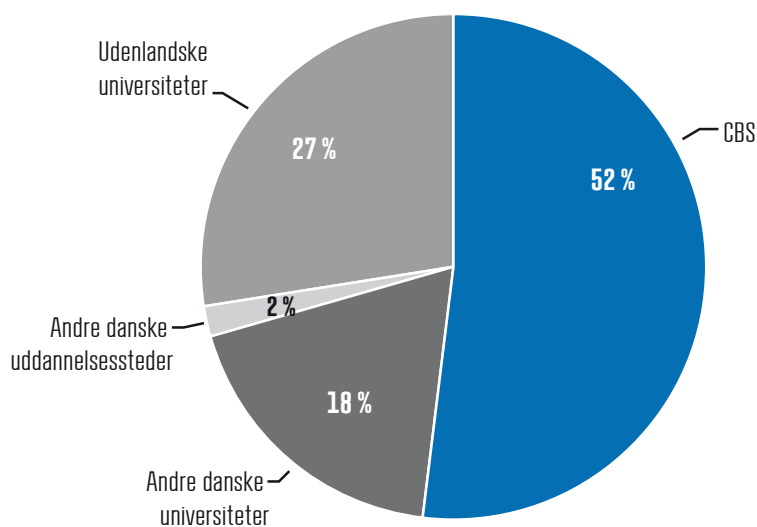
Derudover har 2014 været præget af løbende udvikling af programmerne og særligt har der været fokus på re-design af Master in Public Administration (MPA) for dels at forankre den endnu stærkere i CBS' forskningsmiljøer, dels for at komme tættere på de udfordringer, den offentlige sektor står overfor. Derudover fik HD 1. Del (online-forløbet) styrket sin profil og platform for onlineforløbet. Resultatet har været mere tilfredse studerende og lidt flere studerende, og det forventes, at vores online-satsning de kommende år vil tiltrække flere studerende til vores HD-uddannelser.

Fokus på karriererådgivning

Den fortsatte konsolidering af CBS' position på eksempelvis MBA-markedet er bemærkelsesværdig. For at fastholde den position har fokus i år især været at styrke MBA-organisationen ved at fokusere på karriererådgivningen over for

CBS' fuldtids-MBA-studerende og dels ved at styrke samarbejdet med alumner. Karriererådgivning er et vigtigt element i CBS' fuldtids-MBA-uddannelsesstilbud og har stor indflydelse på, hvordan CBS fremadrettet bliver ranket internationalt. Tre måneder efter dimission er 80 pct. af fuldtids-MBA-dimittender kommet i job, og 80 pct. af dem er ansat på det danske arbejdsmarked. Alumnearbejdet er blevet styrket med ansættelsen af en alumnemanager, der målrettet arbejder med MBA-alumnerne. I 2014 nåede CBS 1.300 alumner, der repræsenterer 77 forskellige nationaliteter.

FIG. 14: KANDIDATSTUDERENDES BAGGRUND



Kilde: CBS Admission via Targit

Det fremgår af figuren, hvilket uddannelsessted CBS' kandidatstuderende i 2014 kommer fra. Af de studerende, der kommer fra andre danske universiteter, udgør studerende fra SDU ca. 40 pct., RUC ca. 24 pct., AU ca. 15 pct., KU ca. 11 pct., samt AAU 8 pct. Overordnet set er der ikke markante bevægelser i de studerendes baggrunde fra 2013 til 2014.

OVERSICHT OVER UDDANNELSER

Erhvervsøkonomisk bachelor

HA - almen erhvervsøkonomi
 HA(fil.) erhvervsøkonomi - filosofi
 HA(it.) - erhvervsøkonomi - informationsteknologi
 HA(jur.) - erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 HA(kom.) - erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
 HA(mat.) - erhvervsøkonomi - matematik
 HA(psyk.) - erhvervsøkonomi - psykologi
 HA(pro.) - erhvervsøkonomi og 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

Erhvervsøk. og samf. videnskabelig 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's 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

FORSKNING

Opbremsning i væksten af videnskabelige medarbejdere

Som det fremgår af figur 15 har der været en vækst i antallet af videnskabeligt personales (VIP) årsværk fra 2010 til 2014. Væksten har været på 18 pct., mens antallet af ph.d.-årsværk er vokset med ca. 25 pct. Det har gjort det muligt at forbedre fastlærerdekningen på heltidsuddannelserne, så antallet af VIP'ere i forhold til eksterne undervisere (D-VIP) ligger over målsætningen i CBS' udviklingskontrakt for perioden 2012 til 2014.

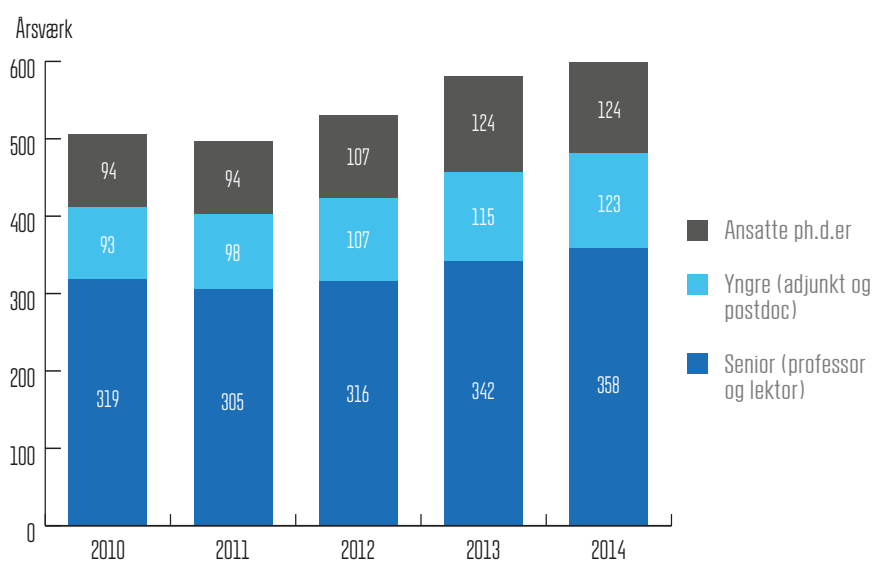
Øget diversitet i forskerstaben

Internationalisering og mangfoldighed i medarbejderstaben er et centralt element i CBS' strategi om at skabe et internationalt førende forsknings- og uddannelsesmiljø.

Siden 2010 er andelen af nyrekrutterede medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab steget fra 53 pct. til 68 pct. i 2014. Andelen af nyansatte med en ikke-dansk ph.d.-grad er i 2014 på 66 pct. Begge dele bidrager til at øge CBS' internationale netværk og har stor betydning for det internationale samarbejde om forskning og uddannelse.

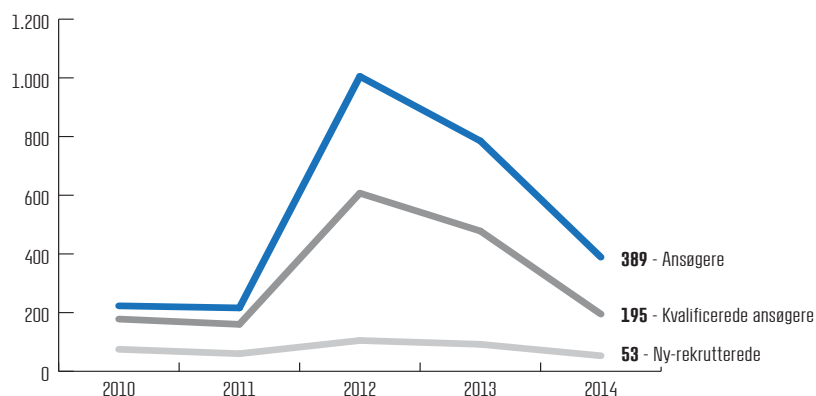
Siden 2012 er antallet af kvinder steget en smule i alle stillingskategorier bortset fra på ph.d.-niveau. Den anden helt centrale tendens er, at andelen af kvinder falder i løbet af karriereløbet. Således er andelen af kvinder i 2014 53 pct. blandt ph.d.-studerende, 51 pct. blandt adjunker/post.doc., 37 pct. blandt lektorer, mens den er 18 pct. blandt professorerne. CBS må konstatere, at det på professorniveau er en særlig udfordring at skabe balance mellem antallet af mænd og kvinder. Som et forsøg på at øge rekrutteringen af kvindelige professorer har CBS opstillet et mål i en ny udviklingskontrakt om at øge antallet af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorstillinger fra 17 pct. i 2013 til 25 pct. i 2017.

FIG. 15: STIGNING I ÅRSVÆRK FOR VIDENSKABELIGT PERSONALE



I perioden 2011-2014 har der været en markant stigning af videnskabelige medarbejdere. Fordelingen af videnskabeligt personale blandt ph.d., yngre og senior har været forholdsvis konstant de seneste fem år.

FIG. 16: ANTAL ANSØGERE OG STILLINGER



For hver nyrekrutterede VIP var der i 2014 knap 4 kvalificerede ansøgere. Halvdelen af ansøgerne var i 2014 kvalificeret til stillingen. Det store antal af ansøgere i 2012 og 2013 skyldes, at CBS i disse år opslugt ekstraordinært mange stillinger på ph.d., post.doc. og adjunktniveau, hvor der typisk er flere ansøgere pr. stilling end ved senior-stillinger.

For generelt at øge fokus på disse problemstillinger har CBS i 2014 nedsat en komite for diversitet og inklusion med rektor som formand. Komiteen skal monitorere udviklingen og igangsætte nye initiativer, der kan fremme diversiteten på CBS.

Mange ph.d.-studerende får job uden for universitetsverdenen

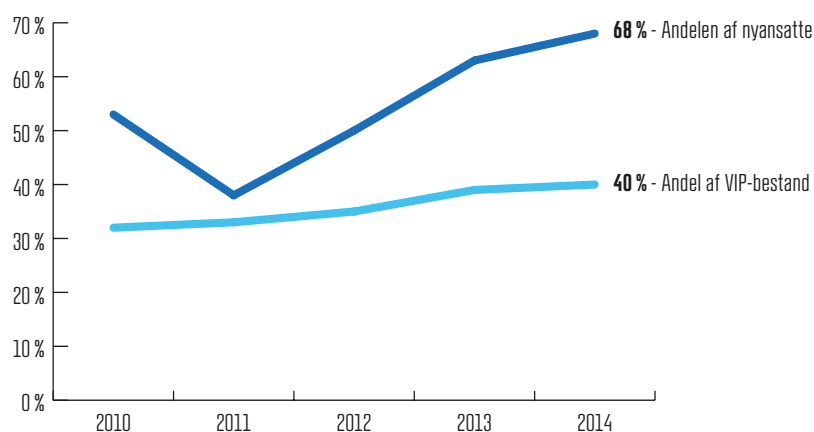
CBS har i 2014 gennemført en dimittendundersøgelse, der viser at 48 pct. af de 253 ph.d.'ere i perioden 2007 til 2014 har job uden for universitetsverdenen. Af figur 20 fremgår det, at et flertal af dem er ansat i konsulentvirksomheder, der leverer vidensintensive ydelser, men også forskningsintensive produktionsvirksomheder som fx Novo Nordisk ansætter kandidater med en ph.d.-grad fra CBS. Den relativt store gruppe af selvstændige er primært enkeltmandsvirksomheder, der beskæftiger sig med konsulentvirksomhed inden for et specifikt område, som fx oversættelse eller CSR.

52 pct. er ansat inden for universitetsverdenen. Af disse er 9 pct. ansat ved universiteter i udlandet. 23 pct. af kandidaterne er ansat som adjunkt, lektor eller professor ved CBS.

Positiv international evaluering af CBS' ph.d.-skoler

CBS er med i en ny international evaluering af forskeruddannelser. Evalueringen fokuserer på business-skolers evne til at uddanne den næste generation af forskere, og de ansatte medarbejders videnskabelige kvalifikationer og forskningsbidrag. Evaluatorene konstaterer at CBS' forskning er rangeret højt på de internationaleranglister, og at de ph.d.-studerendes adgang til det internationale forskningssamfund

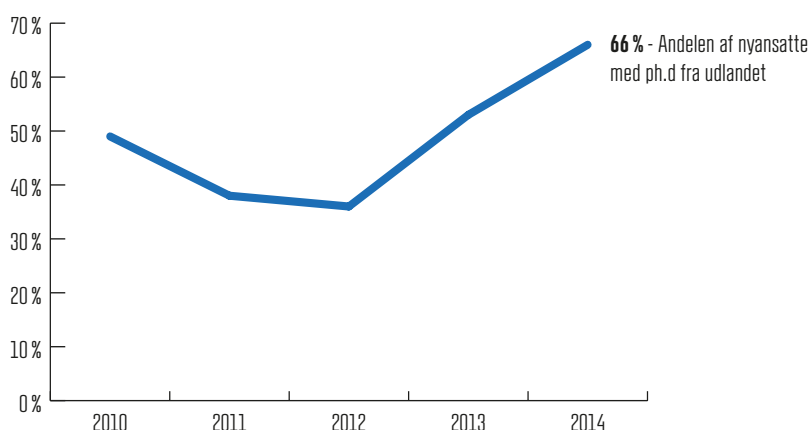
FIG. 17: ANDELEN AF NYANSATTE VIP'ERE MED UDENLANDSK BAGGRUND



Kilde: UNI-C og SLS

Andelen af nyansatte med udenlandsk statsborgerskab er steget med 30 procentpoint i perioden 2011-14.

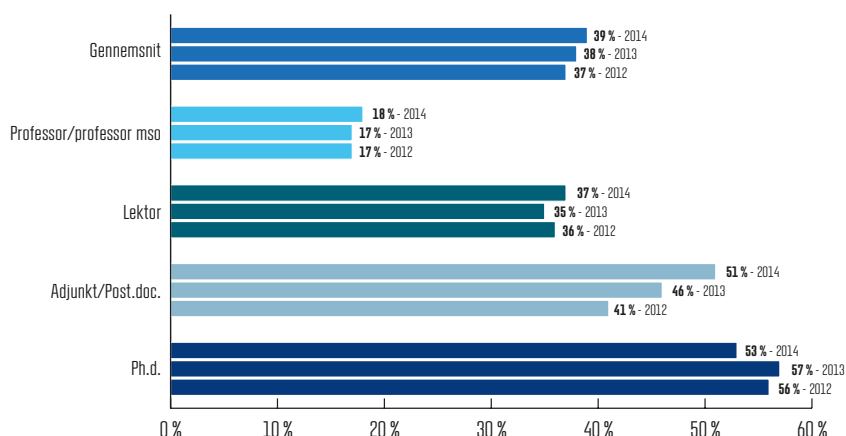
FIG. 18: ANDELEN AF NYREKRUTTEREDE MED EN PH.D.-GRAD FRA UDLANDET



Kilde: UNI-C og SLS

2/3 af alle nyrekrutterede VIP'ere i 2014 havde en ph.d.-grad fra udlandet.

FIG. 19: ANDELEN AF KVINDelige FORSKERE



Kilde: SLS via Targit

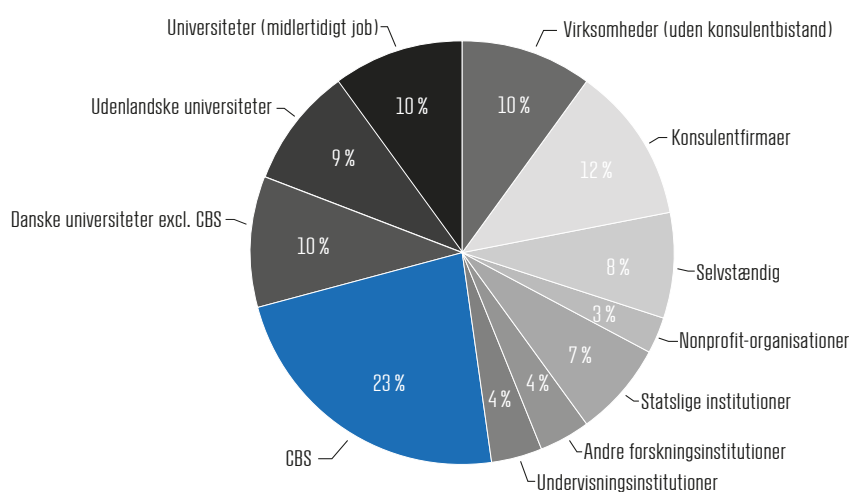
Andelen af kvindelige forskere er i gennemsnit steget lidt i 2014 i forhold til 2013. Som det fremgår af figuren, dækker gennemsnittet over forskellige stillingskategorierne imellem.

er over gennemsnittet. Evaluatorene ser særligt to udfordringer for CBS' forskeruddannelse. Det drejer sig om tilstrækkelig volumen, og længden af forskeruddannelsen.

Større fokus på EU's forskningsprogrammer

CBS' forskere interesserer sig i stigende grad for EU's forskningsprogrammer. Antallet af ansøgninger til programmerne er steget fra 29 i 2007 til 51 i 2014. Resultatet af engagementet i EU's syvende rammeprogram (FP7) er, at CBS deltager i 35 EU-projekter og har fået tildelt næsten 90 mio. kr. Som et eksempel på et EU-finansieret projekt kan nævnes "The Neurobiology of Decision-Making in Eating (Nudge-it)" med deltagelse af professor Lucia Reisch fra Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse. Projektet er tværfagligt og inddrager eksperter fra neurobiologi, neurovidenskab, eksperimentel psykologi og adfærdøkonomi. Det samlede projekt har modtaget en bevilling på 11 mio. euro, og er dermed en af de største bevillinger på området.

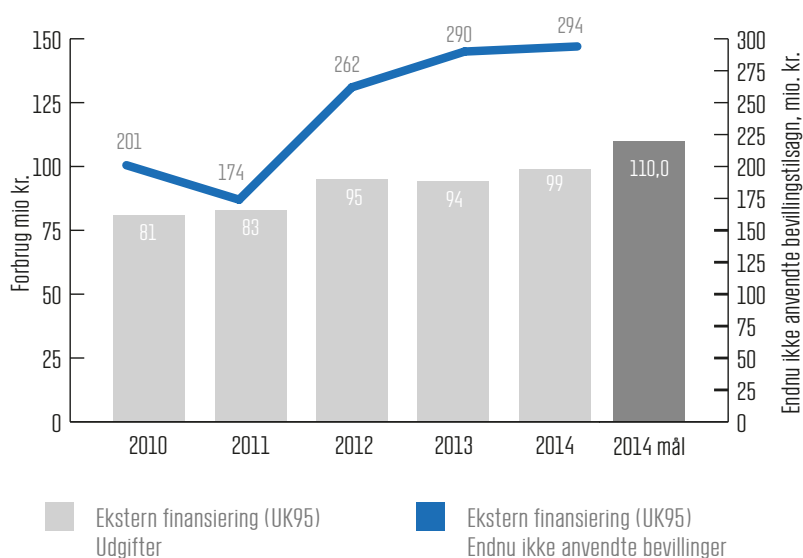
FIG. 20: PH.D-BESKÆFTIGELSE 2014



Kilde: Memo the employment of PhD graduates from CBS by Vice-dean for PhD development, May 2014.

52 pct. af de ph.d'er som blev færdiguddannede i perioden 2007-14 er ansat i videnskabelige stillinger, inkl. 10 pct. i midlertidige eller deltidsstillinger. Ca. en fjerdedel bliver ansat på CBS.

FIG. 21: EKSTERN FINANSIERING: FORBRUG OG ENDNU IKKE ANVENDTE BEVILLINGER

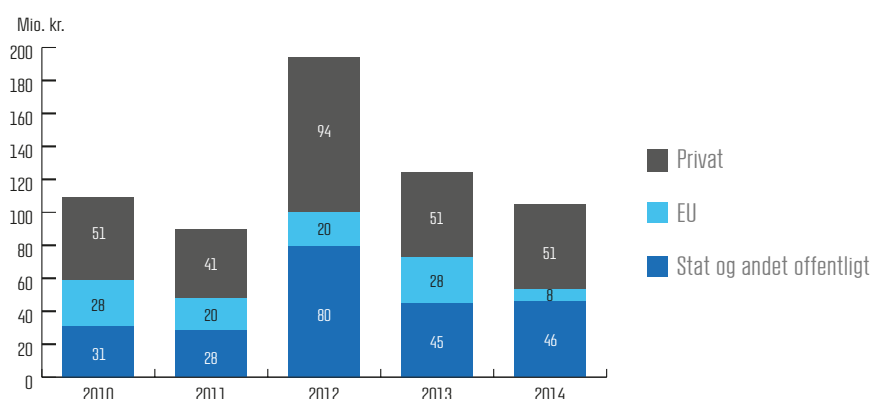


Figuren viser forbrug på eksternt finansierede projekter (UK95) og donationer samt endnu ikke anvendte bevillinger på UK95. Endnu ikke anvendte bevillinger på UK95 er den del af allerede modtagne bevillingstilsagn, som ikke er brugt endnu. Det er altså et udtryk for, hvor stor eksternt finansieret projektaktivitet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

Det er ikke muligt at sammenholde udvikling i endnu ikke anvendte bevillinger fra 2013 til 2014 direkte med omkostninger på eksternt finansierede projekter og nye bevillingstilsagn i 2014. Evt. restbevillingstilsagn fra projekter, der er lukket i 2014, vil ikke være indeholdt.

Opgørelsen af endnu ikke-anvendte bevillinger 2010-2012 er estimeret og er således ikke revideret. Opgørelsen for 2013 og 2014 er revideret på baggrund af regnskabet, jf. regnskabs note 8.

FIG. 22: BEVILLINGSTILSAGN TIL EKSTERNT FINANSIEREDE PROJEKTER



Figuren viser bevillingstilsagn til CBS i mio. kr. fordelt på kategorier i perioden 2010 - 2014.

CBS har desuden modtaget 3 ud af 9 danske ERC Starting Grants inden for samfundsvidenskab og humaniora. CBS' interesse for EU-forskningsprogrammer fortsætter med lanceringen af EU Horizon 2020. Der er allerede indsendt 36 ansøgninger, heraf flere koordinatoransøgninger.

Offentlige nationale bevillinger

CBS Competitiveness Platform er partner i det nyetablerede samarbejde MADE (Manufacturing Academy of Denmark), der involverer en række danske virksomheder, universiteter og teknologiske institutter. Projektet, der fokuserer på danske industrivirksomheders konkurrenceevne har en samlet ramme på 183,5 mio. kr. – herunder en bevilling på 64 mio. kr. fra Det Strategiske Forskningsråd og Rådet for Teknologi og Innovation.

CBS deltager desuden i tre ud af fem nationale innovationspartnerskaber (Inno+): "Intelligent, bæredygtig og effektiv planteproduktion", "Vandeffektiv industriel produktion" og "Blå arbejdspladser via grønne løsninger". Partnerskaberne involverer både industrien, offentlige myndigheder og andre danske universiteter og forskningsinstitutioner.

CBS fik i 2014 endnu en bevilling fra eliteprogrammet "Sapere Aude: Forskningsleder". Den gik til lektor Morten Sørensen, Institut for Finansiering. Projektet, der er et samarbejde mellem CBS, London School of Economics og Stockholm School of Economics, undersøger, hvordan privat-ejede virksomheder skaber innovation og vækst.

VELUX FONDEN



Velux Fonden har støttet to forskningsprojekter på CBS, som finansieres under fondens humanvidenskabelige satsning med en samlet bevilling på godt 11 mio. kr. De to projekter bærer titlerne "Relevansen af embedets etik" ved professor Paul du Gay og "Bæredygtig entreprenørskab" ved professor mso Bent Meier Sørensen.

INDUSTRIENS FOND

FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Industriens Fond har bevilget otte mio. kr. til professor Christer Karlsson, Academic Director for CBS Competitiveness Platform. I fællesskab med andre CBS-forskere skal han samarbejde med en række industrivirksomheder samt nationale og internationale forskningsinstitutioner i projektet "Driving Competitiveness through Servitization".



OTTO MØNSTEDS FOND

Otto Mønstedts Fond har bevilliget fire gæstefrøfessorater til CBS. Det drejer sig om Barry Gerhart, University of Wisconsin-Madison, der tilknytttes Institut for Strategi og Globalisering; Claudio M. Radaelli, University of Exeter, der tilknytttes Department of Business and Politics; Izak Benbasat, University of British Columbia, der tilknytttes Institut for IT-ledelse; og Mark Johannes Christensen, Southern Cross Business School, der tilknytttes Institut for Regnskab og Revision.

Rustet til konkurrencen om de eksterne forskningsmidler

CBS afholdt i foråret 2014 en række tværdisciplinære workshops med det formål at etablere grupper inden for udvalgte samfundsmæssige udfordringer med henblik på at søge national og international forskningsfinansiering. CBS blev i marts 2014 medlem af creoDK (KU', DTU', CBS' og Region Hovedstadens fælles EU-forskningskontor i Bruxelles). CBS deltager aktivt i flere strategiske aktiviteter inden for creoDK. I 2015 er der bl.a. fokus følgende områder: polar/arktisk, Big Data og sundhed.

Større satsning på social ansvarlighed og organisationsdesign

Siden 2008 har CBS afsat midler øremærket til udvikling af stærke forskningsmiljøer via konceptet World Class Research Environments. Målet er at styrke CBS' internationale omdømme gennem langvarige og fokuserede investeringer i forskningsmiljøer, der kan skabe internationalt anerkendte forskningsresultater. Denne satsning har været meget succesrig, og CBS har derfor besluttet at igangsætte en ny femårig satsning. I 2014 har CBS afsat midler til at støtte udviklingen af forskningsområderne:

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

Mål om højere kvalitet i forskningen nået

CBS følger udviklingen i antallet af BFI-point (bibliometrisk forskningsindikator), som er det nationale mål for forskningsomfang og kvalitet. Figur 23 viser, at produktionen af BFI-point varierer

fra år til år, typisk på et niveau på mellem 900 og 1.200 point. Efter et fald er antallet af BFI-point nu tilbage på niveauet for 2010.

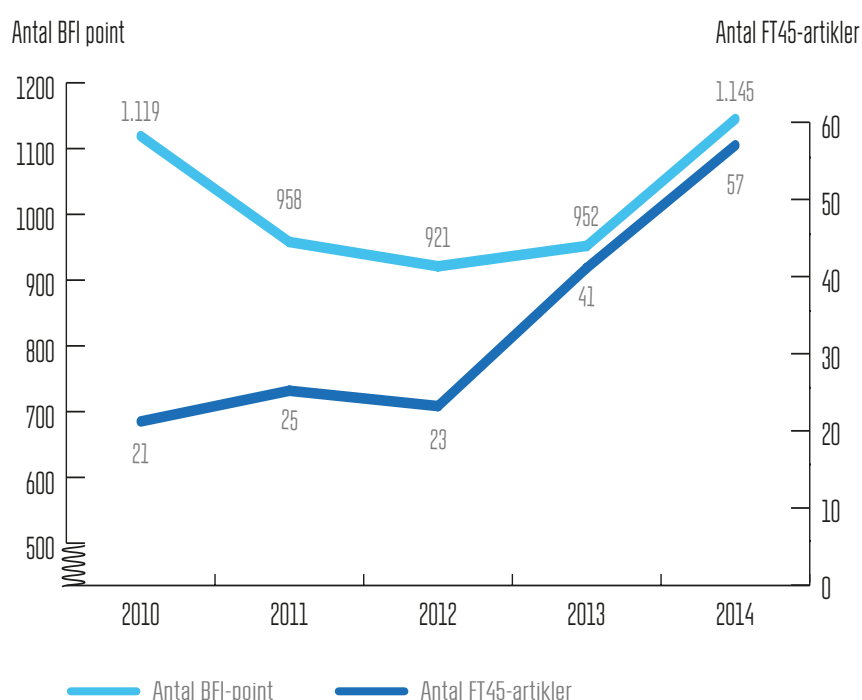
I udviklingskontrakten for 2012 til 2014 følger CBS desuden sin forskningsproduktion i tre internationale opgørelser. Som det fremgår af figur 23 er det lykkedes CBS at opnå en markant stigning i antallet af FT45-artikler. Med henblik på at udvikle monitoreringen af CBS' forskningsindsats har CBS i 2014 deltaget i et EFMD pilotprojekt vedrørende måling af universiteters forskningsperformance. CBS har besluttet at gå videre med projektet, da det indeholder mulighed for at benchmarke CBS' forskningsperformance mod andre universiteter.

Euroscience Open Forum og Science in the City Festival

I juni deltog CBS i den årlige internationale videnskabskonference Euroscience Open Forum (ESOF), hvor Danmark var vært. Festivalens besøgstal nåede at runde 38.000 i løbet af de seks dage. Som en del af ESOF deltog CBS også i forskningsfestivalen Science in the City. CBS' stand bød, i tråd med årets overordnede tema "Science Building Bridges", på en 20 meter lang bro, hvorfra man havde udsyn til et

Bayeux-inspireret vægtapet, der illustrerede finanskrisens forløb. På åbningsdagen holdt manden bag vægtapetet professor David Lando foredrag om finanskrisen. Under broen havde tre forskningsmiljøer fra CBS hver sin lounge, hvor besøgende fik information om deres forskning. Både Copenhagen School of Entrepreneurship og forskningsmiljøet vedrørende sustainability var repræsenteret. CBS' Sustainability Platform og MISTRA Future Fashion havde opstillet to projekter, som gav de besøgende mulighed for aktivt at tage stilling til egne forbrugsvaner.

FIG. 23: UDVIKLINGEN I PUBLIKATIONSPOINT SAMMENHOLDT MED UDVIKLINGEN I FT45-PUBLIKATIONER



Antallet af BFI-point er steget fra 2012 til 2014, hvilket betyder, at det er lykkedes CBS at øge niveauet af BFI-udløsende publikationer over de sidste par år. Dette skal samtidig ses i lyset af en stigning i denne periode af ansættelser af videnskabeligt personale.

Der er de sidste par år også sket en markant stigning i antallet af FT45-artikler, hvilket skyldes, at institutterne mere målrettet publicerer i tidsskrifter på FT45-listen. Herudover er det et udtryk for, at kvaliteten af CBS' forskning er blevet mere anerkendt internationalt. Alt i alt er det lykket CBS at publicere mere i både FT45-publikationer og i BFI-udløsende publikationer.

Opgørelsesmetoden i figuren afviger i forhold til udviklingskontraktens mål 6.2 af FT45 artikler. I denne figur opgøres for hvert enkelt år, mens opgørelsen i udviklingskontrakten er summen af to år.

OVERSIGT OVER INSTITUTTER

Institut for Afsætningsøkonomi

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

Institut for Finansiering

Instituttet fokuserer på finansielle problemstillinger inden for 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

Instituttet forsker og underviser i innovation og entreprenørskab. Forskningen strækker sig fra stor-skala analyser af eksempelvis virksomheders anvendelse af eksterne videnkilder eller iværksættervirksomheders overlevelseshancer 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

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

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

Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

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

Institut for It-ledelse

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

Department of Management, Politics and Philosophy

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

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

Institut for Organisation

Instituttet 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 samfundsfaglige 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

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

Institut for Regnskab og Revision

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

Juridisk Institut

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

Institut for Strategi og Globalisering

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

Department of Business and Politics

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

ADMINISTRATION

Fokus på prioritering af ressourcer

CBS har fastholdt en stram prioritering af de administrative ressourcer. Således udvikler antallet TAP-årsværk (teknisk administrativt personale) sig nu i takt med VIP+D-VIP-årsværk (heltdids- og deltdids-ansatte videnskabeligt personale) efter flere års fald, hvormed den overordnede balance fastholdes. De ekstra ressourcer i 2014 er især blevet brugt til en række opgaver ifm. implementering af STADS, implementering af fremdriftsreformen samt konvertering af konsulenter til fastansatte medarbejdere, hvor der kan opstilles business cases herfor. Samtidig har der været fokus på at holde omkostningsniveauet for generel ledelses- og administration (GLA) så lav som muligt. Det er i 2014 lykkedes at reducere satsen til 6,3 pct.

Ny arbejdsdeling skal give et bedre flow

Direktionen traf i efteråret 2012 en principbeslutning om den fremtidige

ansvarsdeling for studie- og undervisnings-administrationen mellem institutter, studie- og lokaleadministrationen. Formålet med den nye opgave- og ansvarsfordeling er at forbedre kvaliteten af planlægning og afvikling af skamalgning, undervisnings- og eksamensaktiviteter. Herudover er formålet at forbedre lokaleudnyttelsen på CBS ved bedre planlægning af de undervisningsaktiviteter, CBS afvikler. Den nye opgavefordeling blev lagt fast i 2014. Samlet set betyder den nye opgavefordeling, at ca. 4 årsværk i alt skal flytte fra institutter til studie- og lokaleadministrationen.

Fortsat implementering af STADS

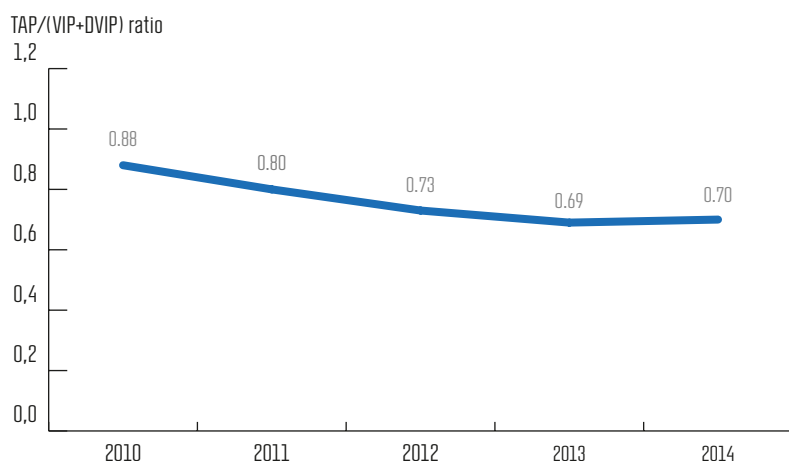
CBS startede i 2013 overgangen til det fælles-universitære studieadministrative system STADS. Hvor den initiale implementering, konvertering og konsolidering af data forløb tilfredsstillende, bød 2014 på udfordringer i den fortsatte implementering af delmoduler i STADS. Ikke mindst i forbindelse med optaget af nye

bachelorstuderende, betød systemfejl, yderst mangelfuld dokumentation og helt nye arbejdsgange, at der måtte tilføres en del ekstra ressourcer og samarbejdes intenst på tværs af Admissions Office og IT-afdelingen for at få den koordinerede tilmelding bragt sikkert i mål.

110 nye studiepladser på CBS' bibliotek

I 2014 foretog CBS en nyindretning af publikumsområderne på biblioteket på Solbjerg Plads og fik derved etableret ca. 70 ekstra læsepladser fordelt på 1. og 2. sal. På begge etager er der endvidere gjort klart til nye lounge-områder med blødere møbler. De to lounge-områder møbleres i starten af 2015 og giver ca. 40 ekstra pladser. Nyindretningen er en konsekvens af mindre behov for arealer til fysiske bogsamlinger pga. brugernes brug af e-ressurser.

FIG. 24: UDVIKLINGEN I TAP ÅRSVÆRK I FORHOLD TIL VIP OG DVIP ÅRSVÆRK



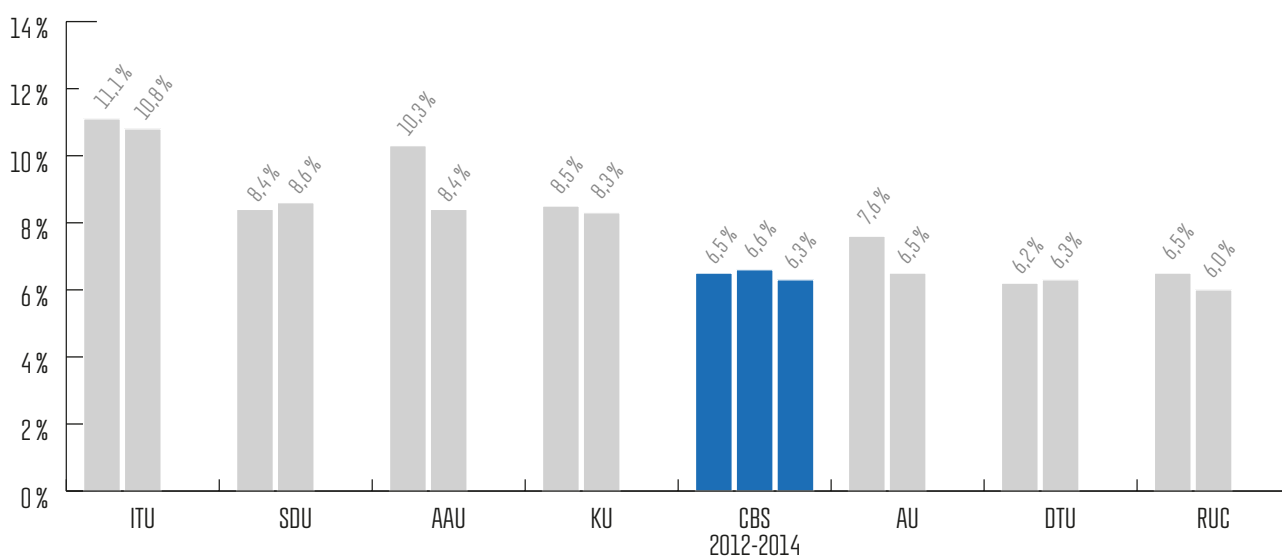
Note: Der er korrigeret for instituttedernes forskningsprocent.

Kilde: CBS' lønsystem SLS via Targit

Grafen viser, at administrative medarbejdere, opgjort i årsværk, udgør en stabil andel af antal årsværk for den samlede medarbejderbestand.

FIG. 25: UNIVERSITETERNES GLA-PROCENT

GLA/omkostninger i %



Kilde: Danske Universiteter

Figuren viser universiteternes GLA-procent (Generel ledelse og administration i forhold til samlede omkostninger) i årene 2012 til 2013. 2014-tal for de øvrige universiteter er endnu ikke offentliggjort. Derfor indgår kun CBS' GLA pct. for 2014.

Partnerskaber med virksomheder er i vækst

Career Centre er en afdeling på CBS, der arbejder på at indgå partnerskaber med virksomheder for at samarbejde om de studerendes muligheder på arbejdsmarkedet og for at rådgive virksomhederne om deres mulighed for at lave aktiviteter for de studerende. Partnerskabsvirksomhederne har tilknyttet en fast kontaktperson i CBS Career Centre. CBS har nu 24 officielle samarbejdspartnere. Det er lykkedes at få nye profiler til at indgå partnerskaber som f.eks. byggeteknologivirksomheden Hilti, forskningsselskabet AIG samt Google og William Demant. CBS vil også i 2015 have fokus på at udvide career-partnerskaberne.

FORMIDLING

Synlig forskning

Det er vigtigt for CBS at gøre forskningen synlig. Kanalerne til forskningsformidling kan eksempelvis være undervisning, artikler, bøger, ph.d.-afhandlinger, ekspertdatabasen på cbs.dk, nyheder, nyhedsbreve, interviews, foredrag, kronikker, debatindlæg og de mange konferencer, der bliver afholdt. Sociale medier som Facebook, LinkedIn, Instagram og Twitter er desuden kanaler, som er blevet opprioriteret i år. I december blev en forskningsnyhed om italiensk fodbold og fankultur af lektor Battista Severgnini publiceret på CBS' corporate Facebook. Forskningsnyheden blev set af mere end 20.000 Facebook-brugere.

Projekt 'Synlig forskning' blev igangsat i 2013 og er i år mundet ud i publikationen 'Samfundsrelevant forskning på CBS - 14 cases', som indeholder eksempler på CBS-forskning, der har gjort en afgørende

forskel for de involverede virksomheder og samfundet generelt. Læs mere i afsnittet "CBS' bidrag til samfundet".

CBS opfordrer til formidling

'De forbandede journalister' var titlen på et seminar for CBS' forskere, hvor journalister var inviteret til dialog om forskernes rolle i pressen. Intentionen med arrangementet var at stimulere den kollegiale debat om, hvordan forskerne agerer bedst i medierne. Der er også tilbudt medietræningskurser for danske og internationale forskere, hvor forskerne bliver rustet til at formidle.

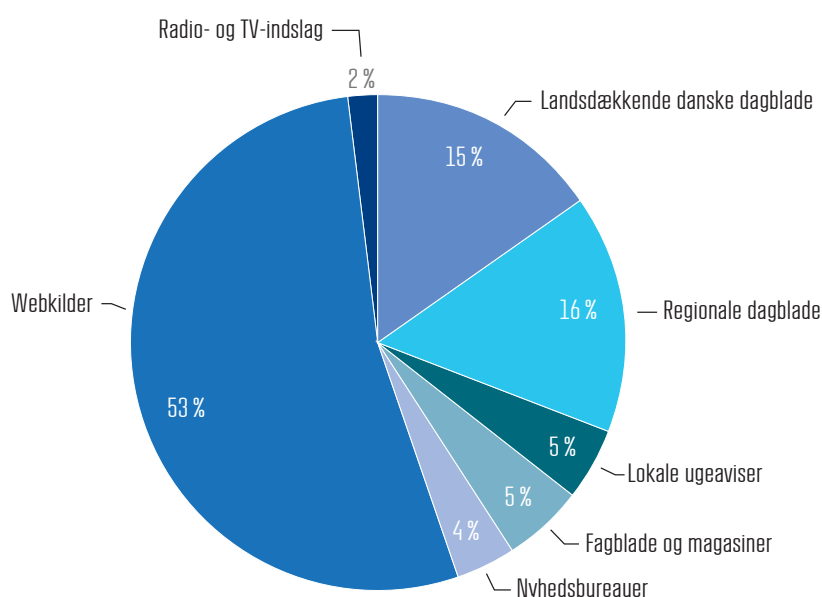
Herudover er der afholdt skrivekurser for lokalredaktører for at optimere den eksterne kommunikation på cbs.dk. Det samme formål har de såkaldte kommunikationsfrokoster, som afholdes for at inspirere og vidensdele internt i organisationen. Initiativerne skal udstyre organisationen

med de bedste forudsætninger for at formidle de budskaber, der kan komme offentligheden til gavn.

Formidling af viden står generelt højt på CBS' dagsorden. Forskere, der er tilknyttet CBS, opfordres til formidling, heriblandt deltagelse i den offentlige debat. Daglige henvendelser fra pressen håndteres, når journalister har brug for hjælp til at finde den rigtige ekspert til en artikel, ligesom CBS proaktivt kontakter medier med spændende forskningsnyheder.

I 2014 gennemførte CBS for fjerde år i træk et review af CBS i pressen på baggrund af principperne for god forskningsformidling i Singapore Statement on Research Integrity. Prodekan for forskningsformidling, professor Flemming Poulfelt står sammen med en lille gruppe forskere bag reviewet. Det viser i lighed med de foregående år,

FIG. 26: FORDELING 2014 MEDIETYPE



Det er ikke overraskende, at lidt over halvdelen af CBS' udtalelser i pressen er på netmedier. Der opstår i dag flere og flere netmedier og de såkaldte citathistorier, hvor medier citerer hinanden, har stor udbredelse på netmedier. Tv- og radioindslag løber op i 332 omtaler, men tallet er reelt væsentligt højere, idet Infomedias overvågning ikke er finmasket for tv- og radio.

at CBS-forskere på fornuftig måde håndterer pressen. Imidlertid kunne det være ønskeligt med en stærkere repræsentation af udenlandske CBS-forskere i pressen. Fremadrettet vil der derfor blive arbejdet på at styrke dette.

CBS-forskere har de seneste år fået priser for deres evner til at formidle. I år modtog lektor Mikkel Flyverbom fra Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse DSEB's Forskningsformidlingspris. Prisen understreger, at forskningsformidling vægtes højt på CBS.

CBS i pressen

Forskere og talspersoner for driften af CBS var ifølge Infomedia i 2014 citeret 18.433 gange i danske medier. Langt flertallet af omtalerne er relateret til forskningsformidling. Nogle af de emner, som CBS-forskere har udtalt sig om, er vækstudsigt EU/DK, finansielle markeder, ledelse, boligmarked, OPP-initiativer og arbejdsliv. Af enkeltsager har bl.a. OW Bunkers kollaps, underskuddet efter Melodi Grand Prix og debatten om konkurrencestaten været i fokus, uden at nogle enkeltsager har haft en meget stor andel af medieomtalerne på samme måde, som Rangvid-rapporten om årsagerne til finanskrisen i 2013 havde.

Blandt medieomtaler relateret til driften af CBS er det især den rekordhøje adgangskvotient på International Business, underfinansieringen af CBS med lave forskningsbevillinger sammenlignet med øvrige universiteter og spareplanen offentliggjort i november, som har optaget medierne.

Lidt over halvdelen af medieomtalerne i 2014 er på netmedier. Det er ikke overraskende, da især de såkaldte citathistorier har stor udbredelse på netmedier, og eftersom der er en tendens til at nye medier kun findes som netmedier (eksempler er finans.dk og energiwatch.dk). Den næststørste mediegruppe for CBS-omtaler er landsdækkende dagblade med knap 3.000 omtaler tæt fulgt af regionale dagblade. Tv- og radioindslag løber op i 332 omtaler. Tallet er dog reelt væsentligt højere, idet Infomedias overvågning ikke er finmasket for tv- og radio.

Den samlede omtale i 2014 ligger under niveauet for 2013 og på niveau med medieomtalen i 2010. Det er normalt, at medieomtalen fluktuerer bl.a. afhængig af emnefokus i medierne.

TABEL 4: TOP 20 MEDIEOMTALTER (AVISER OG NETMEDIER)

	Medie	Omtale
1.	Berlingske	765
2.	Børsen.dk inkl Børsen Finans	631
3.	JP.dk inkl finans.dk/epn.dk	609
4.	B.dk inkl. Business.dk	587
5.	Børsen	573
6.	Jyllands-Posten	518
7.	Jydske Vestkysten	510
8.	Politiken	433
9.	Jv.dk	394
10.	Politiken.dk	304
11.	Nordjyske Stiftstidende	220
12.	Information.dk	198
13.	Ekstrabladet.dk	190
14.	Nordvestnyt	181
15.	Avisen.dk	168
16.	BornholmsTidende.dk	163
17.	Kristeligt Dagblad	161
18.	Dagens.dk	154
19.	MetroXpress	146
20.	Information	119

Kilde: Infomedia, søgning på "CBS", "Copenhagen Business School" og "Handelshøjskolen i København"

Desuden tilskynder CBS i 'Guideline for god forskningsformidling' forskere til at deltage med deres viden i massemedier, men opfordrer også forskerne til at vægte forskningsintegritet og kvalitet i medieoptrædener før kvantitet.

Der blev i 2014 publiceret 125 større CBS-nyheder til forsiden af cbs.dk med en klar overvægt af forskningsrelaterede nyheder. Flere af dem afstedkom omtale i eksterne medier.

Stort engagement i årets videnskabsevents

Gennem de to videnskabsevents Science in the City og Forskningens Døgn har CBS benyttet sig af anledningen til at bygge bro mellem forskningsverdenen og den almene befolkning. Under Forskningens Døgn afholdte CBS tre store events for offentligheden med titlerne 'Hjernen bag forbrugeren', 'Ind i big data-strømmen og ud igen?' og 'Hvordan præger konkurrencestaten det danske uddannelsessystem?'. Herudover tilbød 10 forskere at køre ud i landet og holde foredrag med emner om alt fra taxaøkonomi, til hvorfor tyskere og danskere er forskellige. Aktiviteterne i Science in the City er beskrevet tidligere i afsnittet om forskning.

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING I 2014

Modtagere af DSEBs og CBS' priser

DSEB's Forskningspris 2014

Professor MSO Christian Geisler Asmussen, Institut for Strategi og Globalisering

Professor Lasse Heje Pedersen, Institut for Finansiering

DSEB's Forskningsformidlingspris 2014

Lektor Mikkel Flyverbom, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

DSEB's to Undervisningspriser 2014

Lektor Christian Erik Kampmann, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi

Lektor Thyra Uth Thomsen, Institut for Afsætningsøkonomi

CBS' Undervisningspris 2014

Lektor Ulf Nielsson, Institut for Finansiering

Lektor Hubert Buch-Hansen, Department of Business and Politics

CBS' Studenterpris 2014

Stud.B.Sc. Economics and Business Administration Mikkel Broeng Jacobsgaard

Stud.B.Sc. IBP

Sebastian Von Wildenrath Løvgreen

Stud.BA. IM Albulena Rexhepi

Stud.MA.IBC American Studies Mads Kristoffer Pilegaard Larsen

CBS' Administrationspris 2014

Samlet indstilling af team fra OPUS og IT-afdelingen:

Optagelses- og SU-medarbejder Birgitte Saxtorph, OPUS, Student Services

Kontorfuldmægtig Camilla Kold Nielsen, OPUS, Student Services

Kontorfuldmægtig Christel Johnsen, OPUS, Student Services

AC-fuldmægtig Elisabeth Goodall-Copestake, OPUS, Student Services

Optagelsesmedarbejder Hana Lettlova, OPUS, Student Services

Optagelses- og SU-medarbejder Rikke Schenece Juul, OPUS, Student Services

Services

AC-fuldmægtig Simona Nicola, OPUS, Student Services

Optagelsesmedarbejder Anders Worsaae, OPUS, Student Services

Optagelsesmedarbejder Jonna Jørgensen, OPUS, Student Services

Specialkonsulent Anne Lotte Mørk, IT-afdelingen

Projekt leder Kristian Fjordside Nielsen, IT-afdelingen

Øvrige Priser

Teaching Prize at CBS BSc IB 2013/14

Adjunkt Jimmy Martinez Correa, Økonomisk Institut

Gunnar V Holms legat (legatet gives til studerende med højeste karakter)

Morten Veith Schroeder

Nicki Dahlenborg Jensen

Hedorfs Fonds Forskningspris for International Virksomhedskommunikation og Sprog

Professor Per Durst-Andersen, Institut for International Business Communication

Eliteforsk priser til studieophold ved internationale topuniversiteter

Ph.d studerende Louise Hauberg Wilhelmsen, Juridisk institut

Nykredits Pris for yngre forskere - Talentprisen

Post.doc Susanne Ekman, Institut for Organisation

Jürgen Hauschildt Preis

Lektor Christoph Grimpe, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, har sammen med Katrin Hussinger fra Luxembourg Universitet modtaget Jürgen Hauschildt prisen, som uddeles af German Academic Association for Business Research, for artiklen: "Resource Complementarity and Value Capture in Firm Acquisitions: The Role of Intellectual Property Rights", som er antaget til publikation i "Strategic Management Journal".

Optaget på Thomson Reuters liste over 'The World's Most Scientific Minds 2014'

Professor Peter Maskell, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (som eneste CBS-forsker hidtil).

Strategic Management Society's Special Conference Copenhagen Best Proposal Prize

Adjunkt Kristina Vaarst Andersen, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, for følgende konferencetitel: Diversity and Dharma: How Structural Dominance, Networks and Multiplex Ties Influence Performance in Bollywood Film Production.

Barry M. Richman Best Dissertation Award, Academy of Management 2014

Adjunkt Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

Peter J. Buckley and Mark Casson AIB Dissertation Award, Academy of International Business 2014

Adjunkt Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

European Doctoral Association in Management & Business Administration - EDAMBA - Thesis Competition 2013/2014 (2nd prize)

Adjunkt Francesco Di Lorenzo, Institut for Strategi og Globalisering

Joreks Fonds Forskningspris 2014 på 200.000 kr.

Professor Dana Minbaeva, Institut for Strategi og Globalisering

Best-Paper-Award Innovation Management 2014 (1st Prize)

Lektor Marion Poetz, Institut for Innovation og Oplevelsesøkonomi, sammen med Dr. Nikolaus Franke og Dr. Martin Schreier, for artiklen: "Integrating problem solvers from analogous markets in new product ideation"

Network for Norwegian Organizational Research (NEON) award for outstanding contribution to Norwegian organization theory

Professor Tor Hernes, Institut for Organisation

The European Association for the Study of Science and Technology (EASST)'s 2014 Ziman Award

Professor Alan Irwin, Institut for Organisation (tidligere forskningsdekan på CBS) som del af en gruppe fra ESF Policy Briefing 'Science in Society: Caring for our futures in turbulent times'. Prisen bliver givet for "the most innovative cooperation in a venture to promote the public understanding of the social dimensions of science".

The 2014 Social Impact Award by Emerald Group Publishing

Lektor Kjell Tryggestad og lektor Lise Justesen, Institut for Organisation, samt professor Jan Mouritsen, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, for artiklen: "Project temporalities: how frogs can become stakeholders"

Hædersbeviser 2014

Æresdoktorer

Darrell Duffie, Dean Witter Distinguished Professor of Finance, Stanford Graduate School of Business, indstillet af Institut for Finansiering

Henry Hansmann, Oscar M. Ruebhausen Professor of Law, Yale Law School, indstillet af Department of International Economics and Management

Peter Miller, Professor of Management Accounting, London School of Economics, indstillet af Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Adjungerede professorer

Steen Hildebrandt, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, 01-04-2014 til 31-03-2019

Maurice Biriotti, Department of International Business and Communication, 30-09-2014 til 30-09-2019

Claus Meyer, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, 29-10-2014 til 28-10-2019

Christian Stadil, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, 04-11-2014 til 03-11-2019

Peter Høngaard Andersen, Institut for Innovation og Oplevelsesøkonomi, 01-12-2014 til 30-11-2019

Æresalumne

I år blev CBS' første æresalumne kåret; revisor Andreas Nicolaisen. Han har været involveret i CBS i mere end 50 år og har samtdigt bidraget flittigt til revisionsfaget. Han har bl.a. været formand for Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU - nu Danish Society for Education and Business) og for Censorkorpset for Universiteternes Erhvervsøkonomiske Uddannelser.

UNIVERSITY GOVERNANCE

Organisering af forskning og uddannelse

CBS' kerneaktiviteter (uddannelse og forskning) er organiseret under to dekaner; en uddannelsesdekan og en forskningsdekan:

- Uddannelsesdekanen har ansvaret for alle uddannelser: Bachelor- og kandidat samt master- og HD-uddannelser. Studienævn og studieledere refererer til uddannelsesdekanen.
- Forskningsdekanen har det organisatoriske og strategiske ansvar for CBS' forskning og forskere.
- Universitetsdirektøren er hovedansvarlig for styringen af CBS' samlede økonomi, og har det ledelsesmæssige ansvar for tværgående administrative enheder, CBS' bibliotek og CBS' bygninger.
- Rektor og universitetsdirektøren indgår i CBS' direktion sammen med undervisningsdekanen og forskningsdekanen. Rektor ansætter dekanerne. Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i dens møder.

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

Organisering af CBS' ledelse

Grundlaget for CBS' arbejde er fastlagt i universitetsloven. CBS' vedtægt udgør rammen om universitetets udvikling, drift

og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i loven, godkendt af uddannelsesministeren. CBS har en enstrengt ledelsesstruktur. Den øverste myndighed er bestyrelsen. Bestyrelsen har 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 statslig selvejende institution, af Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2014 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

CBS' bestyrelse følger, i det omfang lovgivningen tillader det, de anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark, som er formuleret i 2003 af et udvalg nedsat af daværende videnskabsminister med Lars Nørby Johansen som formand. Anbefalingerne for god universitetsledelse er ikke blevet opdateret eller revideret siden 2003, derfor vil bestyrelsen fremadrettet orientere sig mod Anbefalinger for God Selskabsledelse, som bliver holdt ved

lige af Komitén for god Selskabsledelse. Skønt anbefalingerne for god selskabsledelse primært er rettet mod aktieselskaber finder bestyrelsen at anbefalingerne vil være et godt instrument til at vurdere og udvikle rammerne for bestyrelsens arbejde. Bestyrelsen vil fremadrettet afrapportere en redegørelse vedr. opfyldelsen af anbefalingerne for god selskabsledelse på sin 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 medarbejdere (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 2014 ét nyt medlem; studerende Sidsel Green blev valgt som nyt medlem af de studerende. Derudover blev eksternt bestyrelsesmedlem Lisbet Thyge Frandsen udpeget for en ny 4-årig periode fra 1. juli 2014.

Succession planning i bestyrelsen

[Redacted text block]



Udvalg under bestyrelsen

Bestyrelsen har tilknyttet to organer, der bistår bestyrelsen ved udpegning af nye eksterne medlemmer - et indstillingsorgan 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 består 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 Frøslev Christensen) og et medlem udpeget af Danish Society for Education and Business' (DSEB) bestyrelse (Per Bremer Rasmussen).

Tidlig deadline på Årsrapport 2014

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

Bestyrelsen accepterede samtidig, at et enkelt mål i udviklingskontrakten ikke vil være opgjort ved bestyrelsens behandling af årsrapporten. Målet vedr. opnået placering på UT-Dallas-listen (indikator

6.2) kan først opgøres efter årsrapportens godkendelse. CBS har dog vurderet, at målet ikke er væsentligt for, at årsrapporten ved godkendelse giver et retsvisende billede af CBS' samlede virksomhed.

DIREKTIONEN 2014



Rektor
Per Holten-Andersen



Forskningsdekan
Alan Irwin
Udtrådte af direktionen
31. december 2014



Uddannelsesdekan
Jan Molin



Universitetsdirektør
Peter Jonasson

BESTYRELSEN 2014



Formand for bestyrelsen,
Peter Schütze



Næstformand for
bestyrelsen,
Administrerende direktør,
KMD
Eva Berneke



Adm. direktør, DI,
Karsten Dybvad



Partner, Flensby &
Partners,
Lisbet Thyge Frandsen



Adm. direktør, Norges
Forskningsråd,
Arvid Hallén



Foredragsholder og
ledelseskonsulent,
Alfred Josefsen



Professor, Institut for
Finansiering,
David Lando*



Lektor, Institut for
Organisation,
Morten Thanning
Vendelø*



Chefkonsulent ADLT,
CBS
Jakob Ravn*



Stud.merc.(pol)
(International Business
and Politics)
Sidsel Green*



Stud.merc.(pol)
(International Business
and Politics)
Anne Marie Larsen*
Udtrådte af bestyrelsen 31. januar 2015

**Valgt af hhv. CBS' ansatte og studerende.*

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

AFLØNNING OG HONORERING I 2014

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

Rektor:	1,6
Universitetsdirektør:	1,2
Forskningsdekan:	1,4
Uddannelsesdekan:	1,3

Honorering af eksterne bestyrelses- medlemmer (1.000 kr.)

Formanden:	182
Næstformanden:	121
Øvrige eksterne medlemmer:	59

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER I 2014	ÅRETS GANG I BESTYRELSEN 2014
Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi og strategi gennem regelmæssige opdateringer. Derudover har bestyrelsen i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2014: Udviklingskontrakt 2015-2017 Drøftelse af mål og standpunkter i CBS' kommende udviklingskontrakt, samt endelig godkendelse af kontrakten efter forhandling med ministeriet. CBS' økonomiske rammer Regelmæssige budgetopdateringer, godkendelse af budget 2015, godkendelse af regnskab, samt løbende drøftelse af flerårige budgetoverslag, fremadrettet investeringsplan og det finansielle perspektiv for CBS fremadrettet i lyset af gabet mellem regeringens og CBS' ambitioner og CBS' nuværende finansiering. CBS' campus Løbende drøftelser om optimering af lokaleudnyttelse og udvidelse samt konsolidering af campus på kort og lang sigt. CBS' forretningsmodel Analyse af potentialet indenfor eksisterende forretningsområder, samt analyse af tendenser og udfordringer blandt andre business schools. Styring og ledelse Genudpegning af bestyrelsesmedlem. Succession planning formand og næstformand. Drøftelse af profil for nye bestyrelsesmedlemmer. Dialog med medlemmer af Akademisk Råd på baggrund af beretning fra Akademisk Råd. Bestyrelsens selvevaluering og forretningsorden. Temadrøftelser Bestyrelsen har i løbet af året haft en række temadrøftelser vedr. områder der ligger umiddelbart udenfor bestyrelsens beslutningskompetence, men som har betydning for universitetets langsigtede virksomhed. Drøftelserne fungerer således bl.a. som retningspil for direktionens videre arbejde med disse områder. Uddannelse og forskning Drøftelse af årlig uddannelsesredegørelse og forskningsredegørelse. Det politiske landskab Drøftelse af politiske initiativer, kvalitetskommissionens rapporter, dimensioneringsmodel, suppleringsproblematik, lovgivningsinitiativer mv. og CBS' position i forhold til disse.	Februar Bestyrelsesmøde: Årsrapport og revision 2014 – Opfølgning på drøftelse af forretningsområder – Rapport fra Akademisk Råd – Bestyrelsesevaluering. April Bestyrelsesmøde: Campus rundtur – CBS' Campus – Bestyrelsens indstillingsorgan – Bestyrelsesevaluering – Det politiske landskab (herunder Kvalitetskommissionens første delrapport). Juni Bestyrelsesmøde: Det politiske landskab – Flerårsbudget og budgetopfølgning – Genudpegning af bestyrelsesmedlem – Forskningsredegørelse 2014 – Talentforløb for studerende. September Bestyrelsesmøde: Strategi CBS Management Programmes – HR: personalesammensætning og ligestillingshandlingsplan – Udviklingskontrakt 2015-2017 – Budgetopfølgning. Oktober Strategiseminar og bestyrelsesmøde: Det politiske landskab – Trends og tendenser i business-skole-verdenen – Uddannelsesredegørelse 2014 – Succession planning bestyrelsen – Campus strategi – Udviklingskontrakt 2015-2017 – Budgetopfølgning – Skitsebudget 2015. December Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning og årsprognose – Budget 2015 – Udkast årsrapport 2014 – Udviklingskontrakt 2015-2017 – Det politiske landskab – Profil nye bestyrelsesmedlemmer.

PÅTEGNINGER

Ledelsespåtegning

36

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

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne

DET TILKENDEGIVES HERMED:

- 1) at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at 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, 25. februar 2015

Per Holten-Andersen
Rektor

Peter Jonasson Pedersen
Universitetsdirektør

Peter Møllgaard
Forskningsdekan

Jan Molin
Uddannelsesdekan

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS på møde den 25. februar 2015:

Peter Schütze
Formand

Eva Berneke
Næstformand

Karsten Dybvad

Lisbet Thyge Frandsen

Sidsel Green

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Andreas Kristian Gjede

Jakob Ravn

Morten Thanning Vendelø

PÅTEGNINGER

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

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

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

Til CBS' ledelse

Vi har revideret årsregnskabet for CBS for perioden 1. januar – 31. december 2014, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis.

Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Ledelsesberetningen herunder hoved- og nøgletal, afrapportering af udviklingskontrakten samt supplerende regnskabsoplysninger 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. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

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

Revisors ansvar

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

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder 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 valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

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

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af CBS' aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2014 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2014 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Udtalelse om ledelsesberetningen og supplerende beretninger

Vi har i henhold til bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne gennemlæst ledelsesberetningen herunder hoved- og nøgletal, afrapportering af udviklingskontrakten samt supplerende regnskabsoplysninger. Vi har i henhold til aftale i henhold til rigsrevisionslovens § 9 ydermere undersøgt om afrapporteringen af udviklingskontrakten samt supplerende regnskabsoplysninger er dokumenteret og dækkende for CBS. 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 herunder hoved- og nøgletal, afrapportering af udviklingskontrakten samt supplerende regnskabsoplysninger er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Frederiksberg, den 25. februar 2015
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab

Eskild Jakobsen
statsaut. revisor

Martin Bakkegaard
statsaut. revisor

RESULTATOPGØRELSE

38

		2014	2013
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Taxametertilskud	2	613.091	597.722
Basisforsknings tilskud og andre statslige tilskud	2	326.389	319.593
Eksternt finansierede projekter		99.432	94.008
Studerendes deltagerbetaling		145.765	160.321
Øvrige indtægter	3	51.227	59.187
Driftsindtægter i alt		1.235.904	1.230.831
Lønomkostninger	4	846.783	812.818
Husleje og ejendomsskatter		100.303	81.037
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		58.091	62.305
Andre driftsomkostninger	5	222.640	247.732
Driftsomkostninger i alt		1.227.817	1.203.892
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		8.087	26.939
Afskrivninger på bygninger	6	18.351	17.569
Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger	6	3.776	3.770
Resultat før finansielle poster		-14.040	5.600
Finansielle indtægter		2.920	3.092
Finansielle omkostninger		25.963	28.764
ÅRETS RESULTAT		-37.083	-20.072

BALANCE

		31.12.2014 (1.000 kr.)	31.12.2013 (1.000 kr.)
AKTIVER	Note		
IT-systemer, licenser mv.	6	1.141	1.443
Immaterielle anlægsaktiver i alt		1.141	1.443
Grunde og bygninger	6	1.026.267	1.009.841
Indretning af lejede lokaler	6	14.868	17.198
Indretning af lejede lokaler under opførelse	6	87.225	6.472
IT-udstyr mv.	6	6.128	6.314
Materielle anlægsaktiver i alt		1.134.488	1.039.825
Kapitalandele		5.479	5.479
Huslejedeposita		32.906	32.384
Finansielle anlægsaktiver i alt	6	38.385	37.863
Anlægsaktiver i alt	6	1.174.014	1.079.131
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		18.142	31.897
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		29.673	28.894
Andre tilgodehavender		22.310	4.670
Periodeafgrænsningsposter		6.052	4.886
Tilgodehavender i alt		76.177	70.347
Andre værdipapirer og kapitalandele	9	25.337	257.595
Likvide beholdninger		78.938	12.013
Omsætningsaktiver i alt		180.452	339.955
AKTIVER I ALT		1.354.466	1.419.086

BALANCE

		31.12.2014 (1.000 kr.)	31.12.2013 (1.000 kr.)
PASSIVER	Note		
Egenkapital i alt		212.562	249.645
Hensatte forpligtelser	10	24.548	25.903
Statslån	7	188.535	188.535
Prioritetsgæld	7, 11	589.918	613.398
Mellemværende med staten		15.650	15.650
Langfristede gældsforpligtelser i alt		794.103	817.583
Leverandører af varer og tjenesteydelser		36.943	49.503
Feriepengeforpligtelse		90.614	96.600
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		57.356	49.492
Anden kortfristet gæld		36.421	37.879
Periodeafgrænsningsposter		101.223	89.672
Periodiserede særbevillinger		696	2.809
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		323.253	325.955
Gældsforpligtelser i alt		1.117.356	1.143.538
PASSIVER I ALT		1.354.466	1.419.086

PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2014	2013
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	-37.083	-20.072
Afskrivninger og andre ikke-kontante driftsposter	22.127	21.339
Ændring i tilgodehavender	-5.830	-12.564
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-2.703	-24.101
Ændring i hensatte forpligtelser	-1.354	2.623
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	-2.742	-3.033
Pengestrøm fra driftsaktivitet	-27.585	-35.808
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-446	-1.786
Investering i materielle anlægsaktiver	-116.042	-21.520
Investering i finansielle anlægsaktiver, værdipapirer og kapitalandele	-522	-12.633
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-117.010	-35.939
Afdrag på prioritetsgæld	-23.480	-21.178
Tilbagebetaling statslån	-	-13
Indbetaling fra salg af værdipapirer og kapitalandele	235.000	-
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	211.520	-21.191
Ændring i likviditet i alt	66.925	-92.938
Likvider pr. 1. januar	12.013	104.951
Likvider pr. 31. december	78.938	12.013

CBS' samlede kapitalberedskab er pr. 31.12.2014 104.275 kr.(1.000 kr.) og var pr. 31.12.2013 269.608 kr. (1.000 kr.).

EGENKAPITALOPGØRELSE

	2014	2013
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital pr. 1. januar	249.645	269.717
Overført resultat	-37.083	-20.072
Egenkapital pr. 31. december	212.562	249.645

NOTER TIL REGNSKABET

NOTE 1: REGNSKABSPRAKSIS

Generelt

CBS udarbejder regnskab i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper.

Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år. Det regnskabsmæssige skøn for opgørelse af regnskabsmæssig behandling af feriepengeforpligtelser indebærer en reduktion af feriepengeforpligtelsen pr. 31/12 2014 på 9 mio. kr., som tilsvarende har haft en positiv påvirkning på årets resultat og egenkapital for 2014.

RESULTATOPGØRELSEN

Indtægter

Indtægtssiden i resultatopgørelsen er ændret ift. 2013 og tidligere år. Opstillingen fra 2014 forøger gennemsigtheden af fordelingen mellem de statslige midler til hhv. taxametertilskud og forskningsbasisbevilling. Den synliggør endvidere CBS' status ift. udviklingskontraktens mål vedr. indtægter fra den eksternt finansierede forskning.

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

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

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

Omkostninger

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

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger. Kurstab vedrørende det omlagte lån straksafskrives, hvis låneomlægningen medfører, at nutidsværdien for det nye lån ændres med mere end 10%, mens kurstabet amortiseres såfremt nutidsværdien for det nye lån er mindre end 10% 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 væsentlighedsgrense 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 tillader 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 produktionsomkostninger medtages i det omfang, de kan defineres og henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde.

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

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

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

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

De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider

• Bygninger ibrugtaget før 2011:	
- Nyopførte bygninger	100 år
- Bygningsforbedring / totalrenovering	80 år
- Andre bygninger	50 år
• Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011:	50 år
• Installationer	20 år
• Bygningsforbedringer	10-20 år
• Indretning af lejede lokaler	10-20 år
• Produktionsanlæg og maskiner	10 år
• Biler	5 år
• IT (hardware, AV-udstyr og lign.)	3-5 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 % af den oprindelige bygningsværdi. Efterfølgende installationer, som overstiger 100.000 kr., indregnes til kostpris eller til 10 % af de samlede bygningsrenoveringsomkostninger, når en pålidelig udskillelse er vanskelig.

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

100.000 kr. Inventar og IT (hardware, AV-udstyr og lign.), der er anskaffet som led i indflytning i nye lejemål, aktiveres, hvis de samlet set overstiger 100.000 kr. for henholdsvis inventar og IT. Hvis der anskaffes 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, underleverandørydelser og finansieringsomkostninger samt andel af indirekte produktionsomkostninger, når de er veldefinerede og kan henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde. Den endelige kostpris og klassifikation fastlægges ved afslutningen af opførelsen.

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

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

Omsætningsaktiver

Omsætningsaktiver omfatter tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter og periodeafgrænsningsposter.

Tilgodehavender indregnes til det nominelle beløb med fradrag for nedskrivning til imødegåelse af forventede tab. Der foretages en individuel vurdering af alle væsentlige tilgodehavender.

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

Forpligtelser

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

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

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

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

Ikke-balanceførte poster

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

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. Fra 2014 er der

alene oplystet aftaler, hvor forpligtelsen rækker udover 6 måneder. 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 2014 udgør 937,5 mio. kr. fordelt på 613,1 mio. kr. i taxametertilskud og 326,4 mio. kr. i basistilskud. Herved er det samlede statslige tilskud steget med i alt 22,2 mio. kr. (2,4 pct.) i forhold til 2013.

Taxametertilskuddet er øget med 15,4 mio. kr. (2,6 pct.) i forhold til 2013. Stigningen dækker over forskellige udviklinger i studieaktivitet (STÅ-udvikling), som netop betinger det endelige taxametertilskud. Studieaktiviteten på heltidsuddannelser (STÅ) er øget med 5,4 pct. mens aktiviteten i tilknytning til færdiggørelsesbonus er faldet med ca. 2,6 pct. fra 2013 til 2014.

Basistilskuddet er øget 6,8 mio. kr. (2,1 pct.) i forhold til 2013. Stigningen skyldes først og fremmest en stigning i basismidlerne til forskning, som udmøntes fra de statslige bevillingslove gennem en fordelingsmodel. Administrationsbesparelsen er uændret fra 2013 til 2014, hvorfor det samlet set er øget aktivitet på CBS, som medfører en afledt bevillingsstigning.

NOTE 3: ØVRIGE INDTÆGTER

	2014	2013
Konferencer, modtagne priser og gaver	14.241	12.444
Salg af varer og tjenesteydelser	13.467	15.734
Statslige samarbejder	12.974	18.827
Ekstern finansiering på UK97 (tilskudsfinansieret aktivitet)	7.141	8.376
Andre indtægter	3.404	3.806
I alt	51.227	59.187

Ekstern finansiering på UK97 (tilskudsfinansieret aktivitet) medregnes fra 2014 under øvrige indtægter pga. ændret opstilling af driftsindtægter i resultatopgørelsen, hvorefter posten "ekstern finansierede projekter" i resultatopgørelsen kun indeholder indtægter på UK95 (tilskudsfinansieret forskningsaktivitet).

NOTE 4: LØNOMKOSTNINGER

	2014	2013
Heltids videnskabeligt personale - VIP	437.755	416.017
Deltids videnskabeligt personale - DVIP	103.127	99.049
Teknisk administrativt personale - TAP	310.154	290.614
Fælles løndele*	-4.253	7.138
I alt	846.783	812.818

*Det regnskabsmæssige skøn for opgørelse af feriepengeforpligtelser indebærer en reduktion af feriepengeforpligtelsen i 2014 på 9 mio. kr., hvilket forklarer de negative fælles løndele i 2014.

NOTE 5: ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER

	2014	2013
Konferencer og tjenesterejser	55.362	55.191
Kontorhold	39.474	40.058
Konsulentanvendelse (konsulenter til forsknings- og uddannelsesformål, tekniske og management konsulenter)	42.779	52.620
IT-udstyr og software	33.002	28.481
Bøger, tidsskrifter mv.	18.190	17.054
Øvrige	33.833	54.328
I alt	222.640	247.732

Posten 'Øvrige' falder fra 2013 til 2014 primært som konsekvens af et fald i forbindelse med afregningen af overskudsdeling med Københavns Universitet vedr. samarbejde om uddannelsen Master of Public Governance (MPG), samt et fald i omkostninger til inventar.

NOTE 6: ANLÆGSAKTIVER

	Immaterielle anlægsaktiver	Grunde og bygninger	Indretning af lejede lokaler	Indretning af lejede lokaler under opførelse	IT-udstyr mv.	Finansielle anlægsaktiver	I alt
Kostpris pr. 1.1.2014	13.299	1.177.492	27.379	6.472	24.455	37.863	1.286.960
Tilgang i årets løb	446	31.982	465	80.753	2.842	522	117.010
Afgang i årets løb	318				3.896		4.214
Kostpris pr. 31.12.2014	13.427	1.209.474	27.844	87.225	23.401	38.385	1.399.756
Akk. afskriv. pr. 1.1.2014	11.857	167.651	10.181		18.140		207.829
Årets afskrivninger	747	15.556	2.795		2.970		22.068
Afgang akk. afskrivn.	318				3.837		4.155
Akk. afskriv. pr. 31.12.2014	12.286	183.207	12.976		17.273		225.742
Saldo pr. 31.12.2014	1.141	1.026.267	14.868	87.225	6.128	38.385	1.174.014

Finansielle anlægsaktiver består af deposita (kr. 32,9 mio. kr.) samt kapitalandele i Symbion A/S (5,5 mio. kr.), som udgør 6,3 pct. af aktiekapitalen i selskabet.

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

	Regnskabs mæssig værdi 31.12.2014	Realkreditlån	Statslån	SKAT's ejendoms- vurdering 2013
Howitzvej 11-13	30.753	44.701		27.500
Howitzvej 60	43.118	35.875	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	487.895	302.330	119.385	737.000
P. Andersensvej 17-19	10.917	5.562	1.050	9.700
Kilevej 14A	271.795	191.480	56.281	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	4.636		26.027
Porcelænsøen 7	10.127			8.900
Pladsskifte v. Solbjerg Plads	5.627		6.158	
Porcelænsøen 22	110.965	5.334		41.000
St. Blichersvej 22	9.448			4.500
Howitzvej 30	30.986			34.500
Grunde og bygninger i alt	1.026.267	589.918	188.535	1.368.127
Porcelænsøen 16, 18, 20 og 24 - indretning af lejede lokaler	1.136			
Dalgas Have 15 - indretning af lejede lokaler	5.964			
Sdr. Fasanvej 9 - indretning af lejede lokaler	1.415			
Grundtvigsvej 25 - indretning af lejede lokaler	567			
Grundtvigsvej 37 - indretning af lejede lokaler	1.074			
Amager Strandvej 108 - indretning af lejede lokaler	2.484			
Dirch Passers Allé 2 - indretning af lejede lokaler	1.827			
Solbjergvej 3 - indretning af lejede lokaler	401			
Indretning af lejede lokaler i alt	14.868			
I alt	1.041.135	589.918	188.535	1.368.127

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. Bevillinger, hvor betaling er modtaget fra bevillingsgiver, er indregnet som en periodeafgrænsningspost under passiver og indtægtsføres i takt med at projekternes udgifter afholdes.

Endnu ikke-anvendte bevillinger på UK95

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn til igangværende forskningsprojekter		Afholdte omkostninger på igangværende forskningsprojekter		Restbevilling til igangværende forskningsprojekter	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Stat	205.323	215.576	89.760	108.733	115.563	106.843
Offentlig	30.991	30.491	21.107	18.053	9.885	12.438
EU	98.519	101.462	65.583	54.228	32.936	47.233
Privat	189.464	164.951	60.543	47.712	128.921	117.240
Udland	17.364	15.249	10.534	8.675	6.829	6.574
I alt	541.661	527.729	247.527	237.401	294.134	290.328

NOTE 9: ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE

CBS har via en aftale med en ekstern porteføljeforvalter placeret en del af den likvide beholdning i danske rentebærende obligationer (stat og dansk realkredit) med en gennemsnitlig restløbetid på 0-3 år.

NOTE 10: HENSATTE FORPLIGTELSE

	31.12.2014	31.12.2013
Hensættelser til istandsættelse af lejemål	15.582	15.509
Hensættelser til åremålsansættelser	698	375
Øvrige hensættelser (overskudsdeling med KU mv.)	8.268	10.019
I alt	24.548	25.903

NOTE 11: LANGFRISTET GÆLD

Bygning/adresse	Låntype	Obligationsrente	Hovedstol	Restgæld ultimo 2014	Udløber
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	2%	226.978	210.435	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	17.284	11.244	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	155.000	104.494	2029
P. Andersens Vej 17-19	Fast rente med afdrag	2%	5.562	5.562	2034
Kilevej 14A	Fast rente med afdrag	2%	118.874	118.874	2034
Kilevej 14A	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2%	106.500	86.474	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasning, 10 år uden afdrag	2%	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	3%	13.906	13.131	2036
Porcelæns haven 22	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2%	6.555	5.334	2035
P. Andersens Vej 3 (reserveareal)	Fast rente med afdrag	2%	5.053	5.053	2034
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	2%	38.457	38.457	2034
Amortisering af kurstab					
Solbjerg Plads 3			-30.031	-14.794	2030
Solbjerg Plads 3			-7.808	-7.026	2030
Solbjerg Plads 3			-2.181	-2.023	2030
Howitzvej 11-13			-1.027	-970	2036
Howitzvej 60			-929	-874	2035
Howitzvej 60			-1.708	-1.708	2034
P. Andersens Vej 3 (reserveareal)			-206	-193	2034
P. Andersens Vej 3 (reserveareal)			-224	-224	2034
P. Andersens Vej 17-19			-36	-	2034
Kilevej 14A			-13.868	-13.868	2034
I alt			668.691	589.918	

NOTE 12: KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

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

	31.12.2014	31.12.2013
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9*	3.137	1.284
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	116.277	149.086
Lejeaftaler, Porcelæns haven (uopsigelige til 1.1.2016)**	102.071	23.652
Lejeaftale, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 1.6.2017)	2.632	3.366
Lejeaftale Amager Strandvej 108 (uopsigelig til 30.9.2020)	32.742	31.906
Lejeaftale Dirch Passers Allé (uopsigelig til 1.8.2018)	29.950	34.202
Lejeaftale H.V. Nyholmsvej 21 (uopsigelig til 31.12.2022)	61.047	43.249
Lejeaftale Smallegade 45 (uopsigelig til 15.4.2016)	2.007	2.594
Lejeaftaler Solbjergvej 3, 1. og 3. sal (uopsigelige til 31.10.2016)	3.573	1.330
Leje af rør til fiberforbindelse	680	654
I alt	354.116	291.323

*CBS har fortsat lejemålet, og er kontraktligt forpligtet 12 mdr. i forbindelse med evt. opsigelse af lejemålet.

**CBS' eksisterende aftaler indeholder en uopsigelse. De eksisterende aftaler erstattes efter udløbet af uopsigelsen, og herefter vil CBS være kontraktligt forpligtet 24 mdr. i forbindelse med evt. opsigelse af lejemålene.

SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2010	2011	2012	2013	2014
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK95					
Tilskud m.v.	83,05	84,24	91,72	92,06	97,00
heraf driftindtægter og statslige overførsler	1,87	1,32	-1,30	0,71	0,30
Omkostninger	83,06	84,24	91,72	92,06	97,00
heraf overhead	20,19	20,35	17,75	16,14	15,60
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK97					
Tilskud m.v.	15,06	23,61	11,08	8,39	7,14
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,10	0,25	4,61	0,01	0,00
Omkostninger	15,06	23,61	11,08	8,39	7,14
heraf overhead	0,95	2,62	-1,19	0,09	0,08
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Kommerciel) Indtægtsdækket Virksomhed UK90					
Indtægter i alt	2,48	3,22	2,14	3,00	1,53
Omkostninger	1,07	0,35	0,92	1,07	0,85
Årets resultat	1,41	2,87	1,22	1,93	0,68
b1. Formålsfordeling					
Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2010	2011	2012	2013	2014
Uddannelse	631,8	615,1	639,3	641,7	658,8
Forskning	355,0	387,0	475,5	491,2	495,1
Formidling og videnuudveksling	48,8	48,2	37,1	39,7	42,0
Generel ledelse, administration og service	128,9	93,9	79,8	81,4	80,0
I alt	1.164,5	1.144,2	1.231,7	1.254,0	1.275,9
b2. Indtægtsfordeling					
Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2010	2011	2012	2013	2014
Uddannelse	684,8	735,3	754,7	763,2	764,0
Forskning	238,5	250,0	242,9	255,5	260,5
Eksterne midler	98,6	109,5	103,2	104,7	107,8
Basistilskud	69,6	77,3	72,9	59,0	60,8
Øvrige indtægter	101,9	89,4	62,0	51,5	45,8
I alt	1.193,4	1.261,5	1.235,7	1.233,9	1.238,8
I indtægtsfordelingen er indeholdt finansielle indtægter.					

c. Særskilt regnskab for udgifter afholdt til administration af fonde og foreninger, herunder erhvervsdrivende fonde og foreninger, i henhold til §11, stk. 1, i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde.

CBS har i 2014 anvendt ca. 120 timer svarende til en udgift på 35.000 kr. til administration mv. i forbindelse med Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School og HBH Fonden.

d. Oplysninger om indskud eller erhvervelse af aktier i selskaber efter § 4, stk. 1, i lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologioverførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner.

CBS har i 2014 ikke foretaget indskud i denne type selskaber.

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

CBS har i 2014 ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

f. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter.

Mio. kr., årets priser	2010	2011	2012	2013	2014
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,9	1,4	3,4	2,3	2,2

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

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

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

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

Det samlede indestående ultimo foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2013 udgjorde det samlede indestående 3,5 mio.kr.

i. Personaleforbrug og personaleomsætning.

	2010	2011	2012	2013	2014
Årsværk	1.428	1.395	1.445	1.528	1.598
Tiltrådte	143	120	194	228	-
Fratrådte	189	204	143	141	-

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

Oplysningerne om tiltrådt og fratrådt personale 2014 kan først opdateres efter årsrapportens godkendelse.

j. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber.

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

k. Forbrug af midler til fripladser og stipendier i perioden 1. september 2013 til 30. august 2014

Forbrug af fripladser	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Fripladser opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1	71	71
Midler brugt til udbetaling af stipendier		
Antal modtagere af stipendier		71
Samlet beløb udbetalt som stipendier (1.000 kr.)		2.866

l. Aktiviteter ved CBS' udbud af uddannelser i udlandet.

CBS samarbejder med Sino-Danish Centre for Education & Research (SDC) om toårige kandidatuddannelser i Kina i Public Management & Social Development og i Innovation Management.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2014

RESULTAT 2014

ANTAL MÅLEPUNKTER	IKKE OPFYLDT	OPFYLDT	ENDNU IKKE OPGJORT
Kvalitet i uddannelserne	1	2	
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet	1	2	
Hurtigere igennem	1		
Øget innovationskapacitet	1	1	
Internationalisering	1	1	
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet	1		1
Contribution to Society	2		
I alt	8	6	1
Pct.	53 %	40 %	7 %

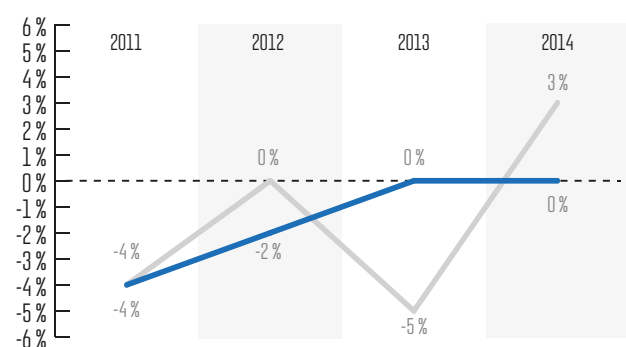
Note: Mål 6.2 om øget forskningskvalitet opgøres efter godkendelse af årsrapporten

KVALITET I UDDANNELSERNE

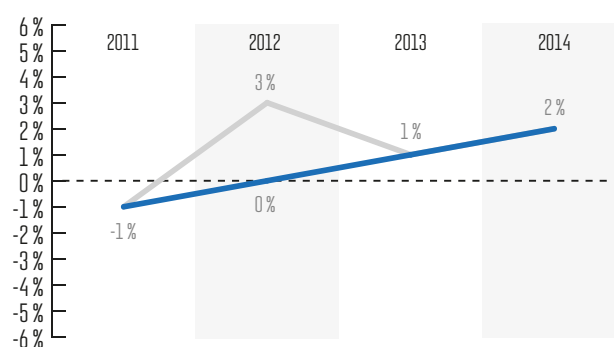
IKKE OPFYLDT ✗
OPFYLDT ✓

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
1.1 Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet. Kandidat humaniora Kandidat samfundsvidenskab	0 pct. 2 pct.	OPFYLDT 3 pct. ✓ 2 pct. ✓	Det er målet, at CBS i 2014 ligger 2 pct.-point over landsgennemsnittet for SAMF (samfundsvidenskabelige uddannelser - på CBS de erhvervsøkonomiske uddannelser) og på niveau med landsgennemsnittet for HUM (humanistiske uddannelser - på CBS de erhvervsproglige uddannelser). Målet er i 2014 opfyldt for både SAMF og HUM, da CBS på SAMF ligger 2 pct.-point over landsgennemsnittet, som var målet. På HUM, ligger CBS 3 pct.-point over landsgennemsnittet og målet var på niveau med landsgennemsnittet. Målepunktet er opgjort på baggrund af foreløbige tal.
Afvigelse i CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet			

Kandidat humaniora



Kandidat samfundsvidenskab

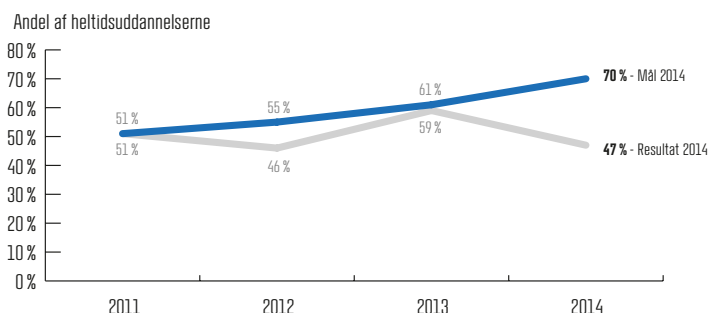


Resultat Mål

KVALITET I UDDANNELSERNE

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
1.2 Studentertilfredshed på heltidsuddannelserne Andelen af heltidsuddannelser der på udvalgte spørgsmål har en tilfredshed på 3,8 eller mere.	70 pct.	47 pct. ✗	Målsætningen om studentertilfredshed i udviklingskontrakten er ikke opnået for 2014. Forklaringen på det relativt store fald i tilfredshed fra 59 pct. til 47 pct. består i, at en række uddannelser har bevæget sig fra at ligge lige over målsætningen på 3,8 til lige under. Kigger man på tallene bagved kan man konstatere, at 16 uddannelser over den sidste treårige periode permanent har ligget under målsætningen på 3,8, mens 16 uddannelser permanent har ligget over. Tilbage er der så en gruppe på 19 uddannelser, hvor tilfredsheden varierer fra år til år, og som gør at resultatet for 2014 fremstår utilfredsstillende.

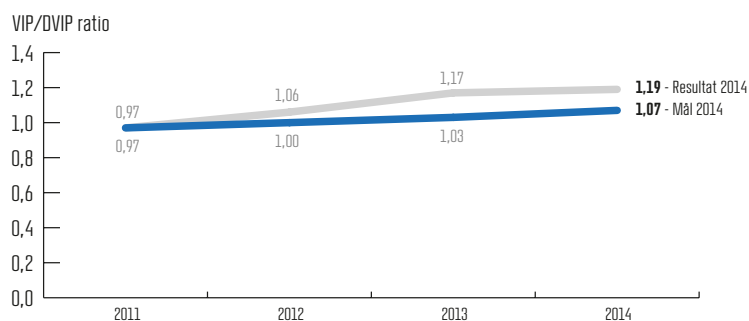
Andel af alle heltidsuddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere



KVALITET I UDDANNELSERNE

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
1.3 Fastlærerdækning (VIP/DVIP ratio) på heltidsuddannelserne Antallet af årsværk, som videnskabelige medarbejdere har, er lagt på heltidsuddannelserne set i forhold til antallet af årsværk, som deltidsansatte undervisere har lagt.	1,07	1,19 ✓	GBS har i 2014 nået en fordeling mellem fastlærer- (VIP) og deltidsundervisere (D-VIP) på 1,19, hvilket er højere end målsætningen på 1,07. Det skyldes en massiv rekrutteringsindsats blandt fastlærer i 2013.

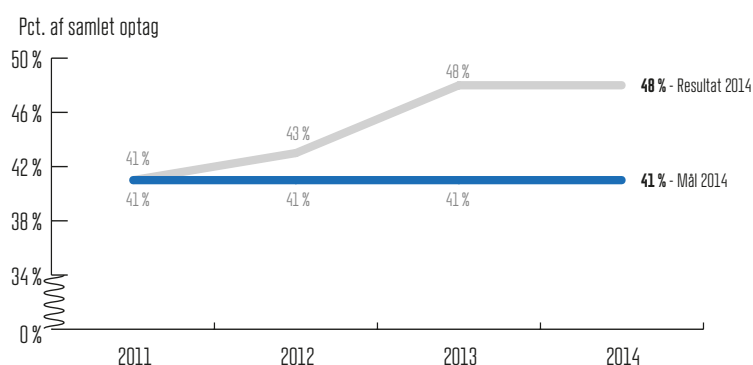
VIP/DVIP ratio, heltidsuddannelser



BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
2.1 Kandidatoptag udefra Andelen af studerende optaget på kandidatuddannelserne som har en bacheloruddannelse uden for CBS.	41 pct.	OPFYLDT 48 pct. ✓	CBS har en målsætning om at sikre studerende udefra en mulighed for at supplere deres uddannelse med en kandidatoverbygning inden for erhvervsøkonomi. Det er altså målet som minimum at fastholde niveauet for andelen af optagne studerende udefra. I 2014 havde 48 pct. af de studerende, som blev optaget på en kandidatuddannelse, en adgangsgivende uddannelse fra en anden institution end CBS. Målet er opfyldt.

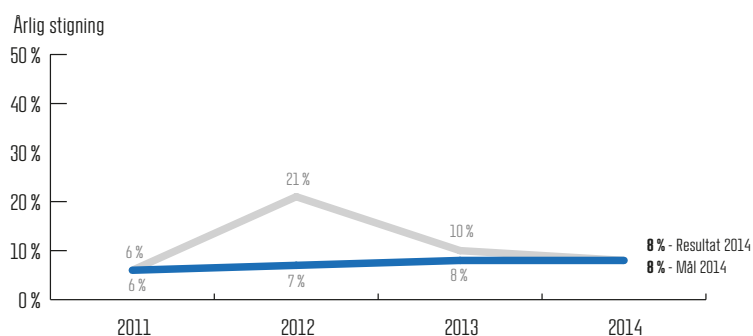
Andelen af kandidatstuderende udefra



BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
2.2 Merit STÅ Årlig stigning i STÅ optjent ved merit	8 pct.	OPFYLDT 8 pct. ✓	CBS havde en målsætning om at den årlige stigning i STÅ (ikke ressourceudløsende, dvs. udløser ikke indtægter) optjent på baggrund af merit skulle stige med 8 pct. fra 2013 til 2014. Stigningen er 8 pct., hvorfor målet er opfyldt. Der kan være store udsving i merit STÅ, blandt andet kan det variere betydeligt, hvornår de studerende vælger at ansøge om merit.

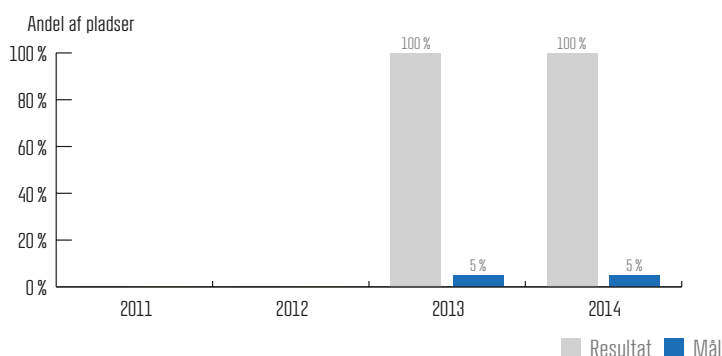
Årlig stigning i antallet af merit STÅ



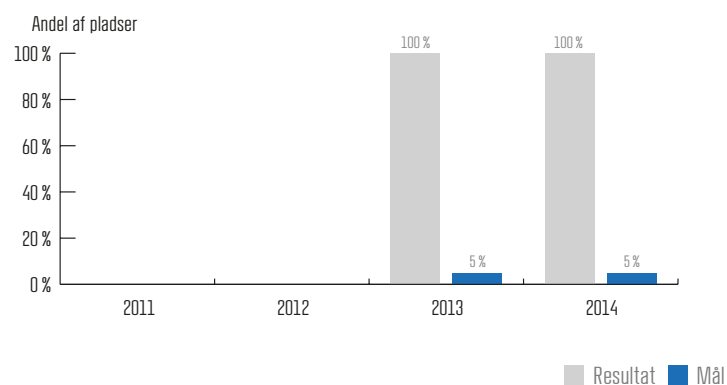
BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
2.3 Professionsbachelor A: Andelen af pladser på de dansksprogede masteruddannelser der kan optages professionsbachelor på B: Andelen af pladser på HD 2.del der kan optages professionsbachelor på C: Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor	5 pct. 5 pct. 1	IKKE OPFYLDT 100 pct. ✓ 100 pct. ✓ Ingen ✗	A: Målene for andelen af pladser på de dansksprogede masteruddannelser og HD 2. del, der kan optages professionsbachelor på, vurderes som opfyldt, da der ikke er adgangsbegrænsning i 2014 for professionsbachelor på disse uddannelser. Som udgangspunkt kan professionsbachelor optages på alle CBS' masteruddannelser (inkl. MBA-uddannelser). B: Der er meget begrænset søgning på HD-uddannelsen af professionsbachelor. Der er ikke egentlig adgangsbegrænsning, hvorfor alle, der opfylder adgangskriterierne, optages. C: CBS har valgt ikke at starte nye masteruddannelser. I stedet arbejder CBS med flere valgmuligheder på de eksisterende masteruddannelser. Især rummer uddannelsen Master of Public Governance (MPG) muligheder for professionsbachelor. Uddannelsen giver en faglig baggrund for eksempelvis skolelærere og sygeplejersker, der varetager eller står over for at skulle varetage en ledelsesfunktion. MPG sikrer altså en videre faglig og karrieremæssig udvikling for disse grupper.

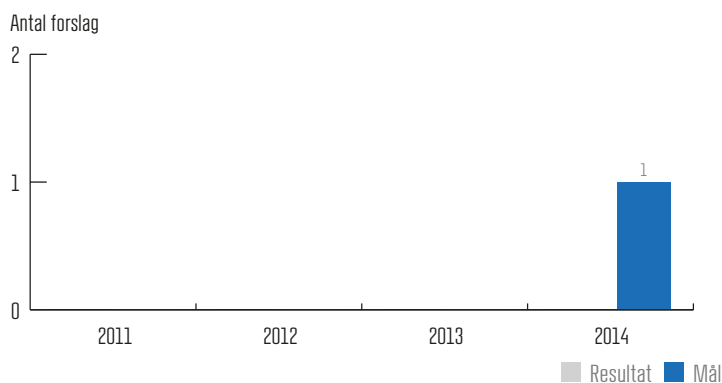
Andel af pladser på de dansksprogede master uddannelser der kan optages professionsbachelor på



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



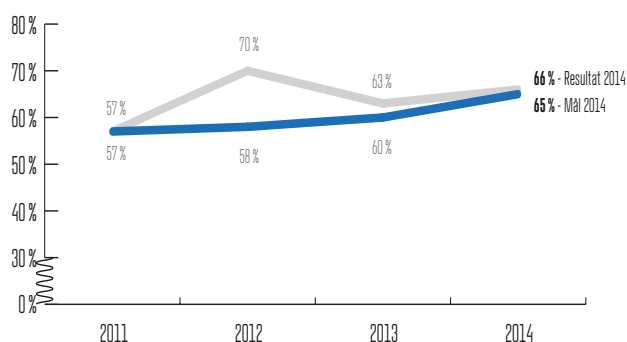
Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor



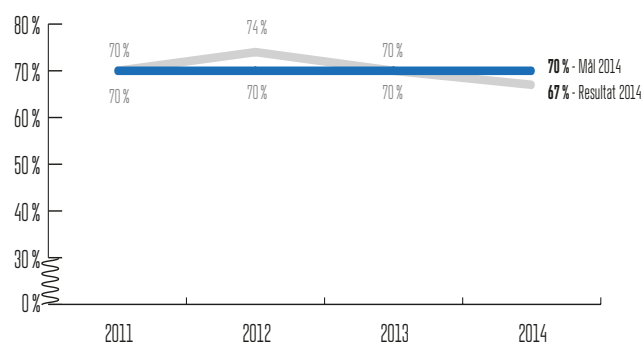
HURTIGERE IGENNEM

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
3.1 Gennemførelse på normeret tid + 1 år Bachelor Humaniora Samfundsvidenskab	65 pct. 70 pct.	IKKE OPFYLDT 66 pct. ✓ 67 pct. ✗	De humanistiske bacheloruddannelser har de sidste par år oplevet en stigning i bachelorer, der gennemfører på normeret tid +1 år. I 2014 er målet også nået. Gennemførelstiden for de samfundsvidenskabelige bachelorer har gennem længere tid ligget omkring 70 procent, men i 2014 er målet ikke nået.
Gennemførelse på normeret tid + 1 år Kandidat Humaniora Samfundsvidenskab	57 pct. 67 pct.	40 pct. ✗ 55 pct. ✗	På kandidatuddannelserne når CBS ikke målepunkterne for 2014. Både for de humanistiske og de samfundsvidenskabelige uddannelser har der været en stigning i gennemførelstiden. CBS er ikke alene i den situation. Det samme billede ses for de øvrige universiteter i Danmark. Generelt for alle universiteter er de samfundsvidenskabelige kandidatstuderendes gennemførelse på både normeret tid og normeret tid + 1 år øget i forhold til sidste år. Noget kan således tyde på, at der er tale om en generel tendens for disse uddannelser. CBS arbejder fortsat aktivt på at reducere gennemførelstiden på kandidatuddannelserne. Initiativerne omfatter både opfølgning med de enkelte studienævn, reduktion af tiden, de studerende bruger på at komme i gang med kandidatafhandlingen (dvs. finde emne, vejleder osv.) samt forbedring af studiemiljø med bl.a. åbning af nyt kandidathus i 2015. CBS vil analysere og følge op på gennemførelstiden på uddannelserne med det formål at forbedre studietiden i de kommende år og få flere studerende igennem til tiden.

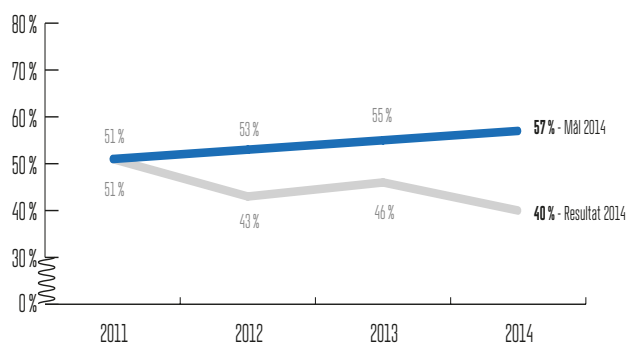
Bachelor humaniora, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



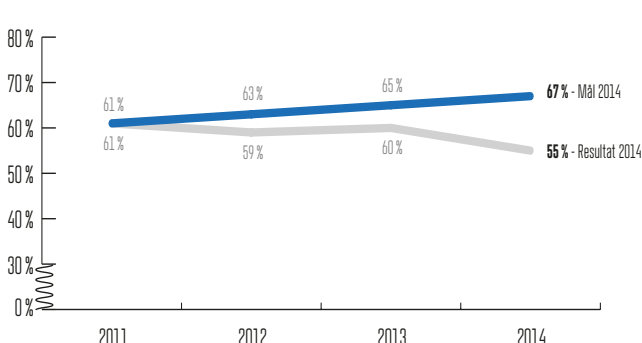
Bachelor samfundsvidenskab, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



Kandidat humaniora, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



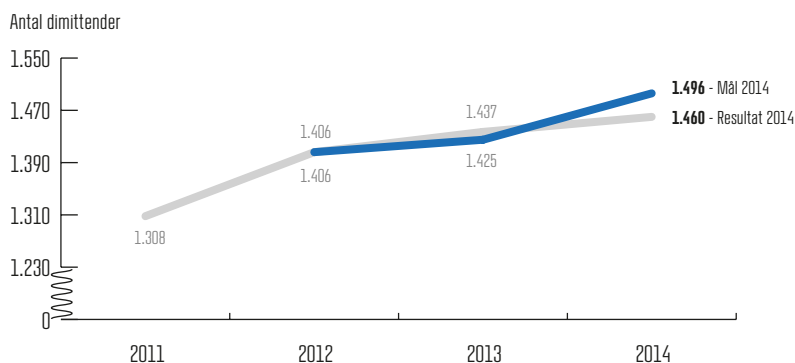
Kandidat samfundsvidenskab, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



ØGET INNOVATIONSKAPACITET

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
4.1 Antal CBS dimittender ansat i virksomheder med mellem 20-100 ansatte	1.496	IKKE OPFYLDT 1.460 ✗	Der er fortsat en stigning i antallet af CBS' dimittender, som bliver ansat i private virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte. Selvom CBS er tæt på målet i 2014 bliver målet ikke helt opfyldt.

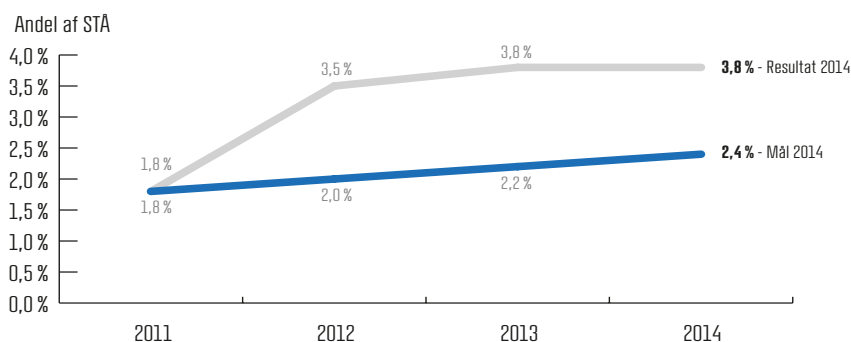
Antal dimittender i private virksomheder med mellem 20-100 ansatte



ØGET INNOVATIONSKAPACITET

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
4.2 Andelen af STÅ optjent på kurser indenfor entrepreneurship/innovation	2,4 pct.	OPFYLDT 3,8 pct. ✓	Andel af STÅ optjent på kurser inden for innovation og entrepreneurship er 3,8 pct. i 2014. Andelen er ikke steget fra 2013 til 2014, men er stadig pænt over målet i 2014 på 2,4 pct.

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

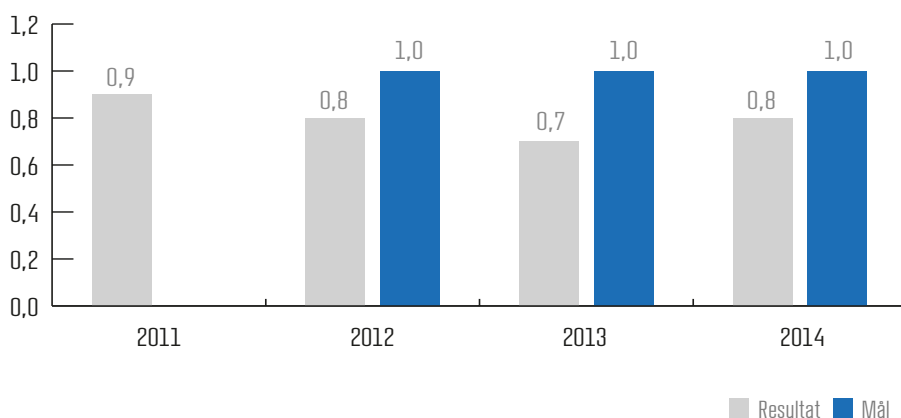


INTERNATIONALISERING

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
5.1 Indgående og udgående udvekslingsstuderende • Indgående set i forhold til udgående Indgående og udgående udvekslingsstuderende • Antal udgående studerende	Max. 1,0 1.400	IKKE OPFYLDT 0,8 ✓ 1.374 ✗	CBS har en overordnet målsætning om, at der skal være balance mellem antallet af CBS studerende, der tager på udveksling, samt antallet af udenlandske studerende der tager på udveksling på CBS. CBS har i 2014 haft 1107 indgående studerende og 1374 udgående i forhold til 1039 indgående og 1416 udgående i 2013. Opgørelsen inkluderer ikke studerende fra CBS' internationale sommerskole (ISUP). Der er tale om et meget lille fald i antal udgående studerende. Det ser ud til, at færre CEMS-studerende tager ud på to studieophold, og der er et lille fald i antallet af double degree-studerende.

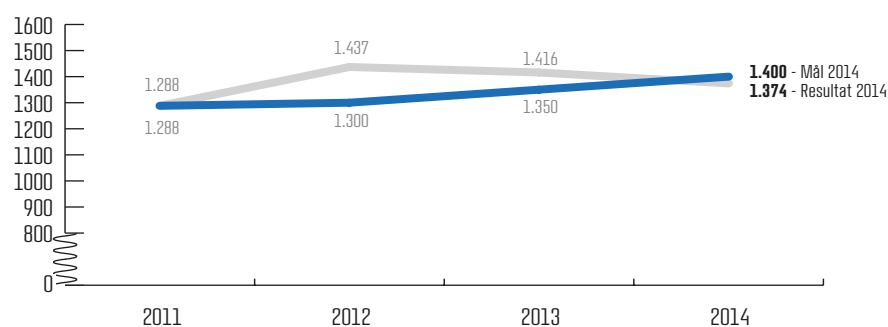
Indgående udvekslingsstuderende set i forhold til udgående

Indgående/udgående



Antal udgående udvekslingsstuderende

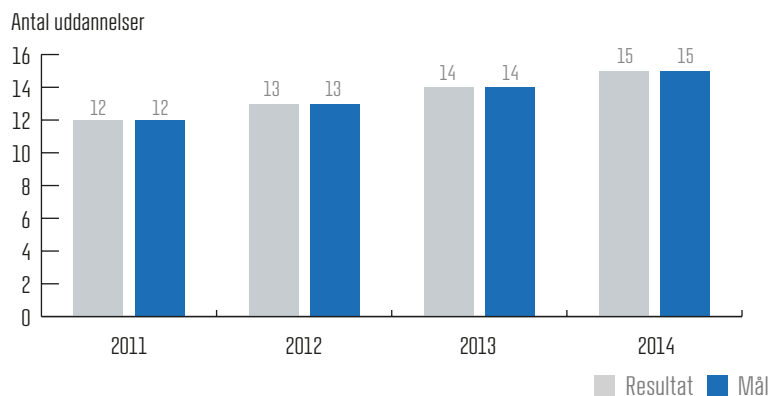
Antal studerende



INTERNATIONALISERING

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
5.2 Uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner	15	OPFYLOT 15 ✓	CBS har i 2014 indgået samarbejdsaftale med University of British Columbia og Singaport Management University om HA Shipping. Samlet har CBS 15 samarbejdsaftaler svarende til målet for 2014.

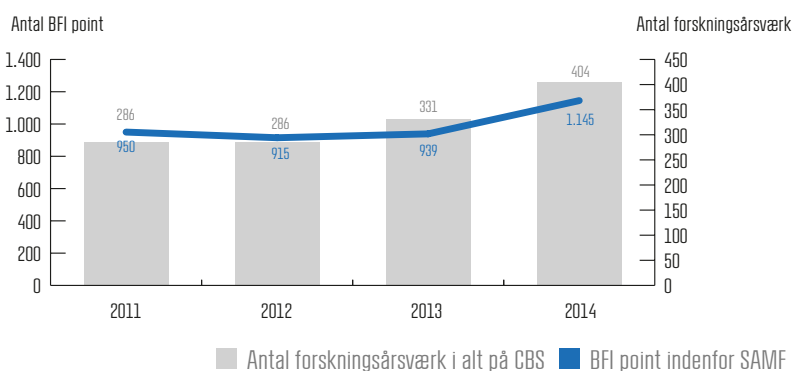
Uddannelser i samarbejde med andre institutioner



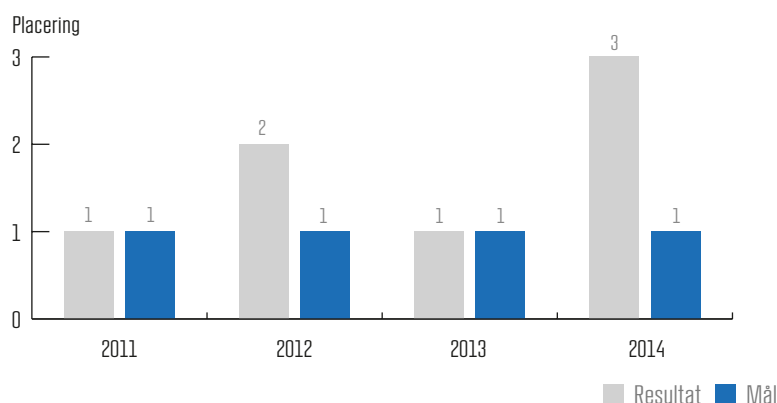
ØGET FORSKNINGSMOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
6.1 Øget forskningsomfang, CBS' placering blandt danske universiteter målt som antal BFI (bibliometrisk forskningsindikator)-point set i forhold til forskningsårsværk	Nr. 1	IKKE OPFYLDT Nr. 3 ✖	Selvom antal BFI-point for CBS er steget i 2014 med næsten 22 pct. fra 2013, så er antallet af forskningsårsværk også steget tilsvarende, som konsekvens af en intensiv rekrutteringsindsats af nye forskere på CBS. Typisk går der et stykke tid fra en ny forsker bliver ansat til at vedkommende faktisk begynder at kunne publicere og dermed bidrage til BFI-pointene. Resultatet er, at CBS i en sammenligning med de andre universiteter ikke længere er placeret som nr. 1, når det gælder om at levere flest BFI-point i forhold til forskningsårsværk. RUC og AU optræder som nummer 1 og 2 i sammenligningen mellem universiteterne. Begge universiteter har registreret stigninger i BFI, men samtidig faldt i forskningsårsværk i forhold til sidste år.

Nøgletal i forhold til BFI indikator



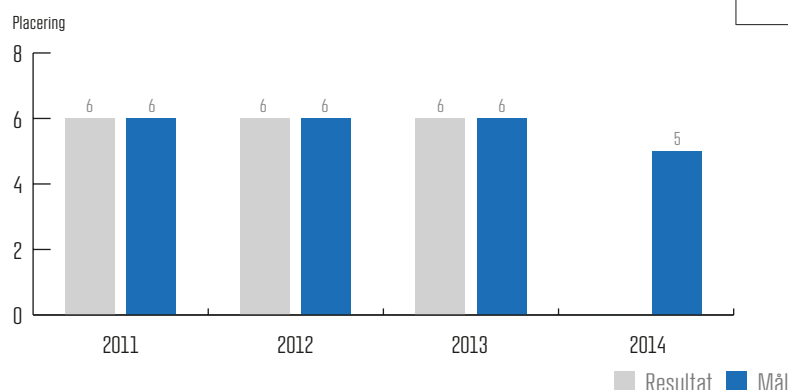
Placering sammenlignet med øvrige universiteter inden for det samfundsvidenskabelige område



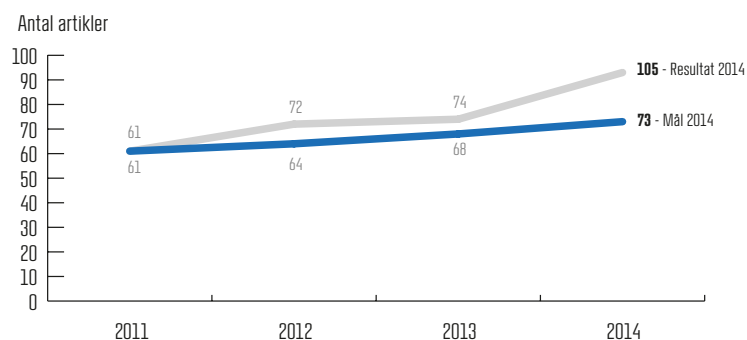
ØGET FORSKNINGSMOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
6.2 Øget forskningskvalitet		ENDNU IKKE OPGJORT	
A: Placering på UT Dallas-listen	Nr. 5		A: CBS afventer offentliggørelse og kan derfor først opgøre delmålet i begyndelsen af april 2015.
B: Antal artikler i tidsskrifter på ABS-listen	73	105 ✓	B: I resultatet for 2014 indgår en sum af indberettede publikationer i 2013 og 2014. Der er tale om en stærk vækst fra 2013 til 2014 i antal CBS-artikler i ABS-tidsskrifter (4,4*), hvor væksten er på mere end 50 pct. Der er i 2014 blevet publiceret i fem ABS-tidsskrifter, CBS ikke har publiceret i før.
C: Antal artikler i tidsskrifter på FT45-listen	55	98 ✓	C: I resultatet for 2014 indgår en sum af indberettede publikationer i 2013 og 2014. Der er således også her tale om en stærk vækst fra 2013 til 2014 i antal CBS-artikler i FT45-tidsskrifter.

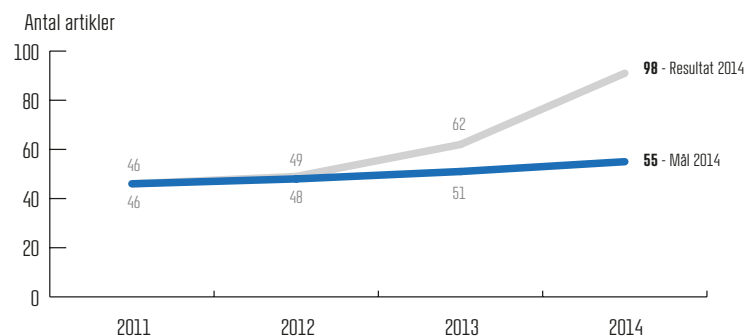
CBS' placering på UT Dallas, nr. i Europa



Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS listen



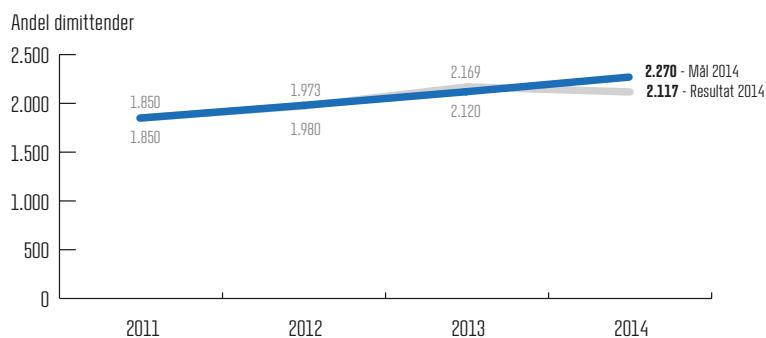
Antal artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen



CONTRIBUTION TO SOCIETY

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
7.1 Antal dimittender fra kandidatuddannelserne	2.270	IKKE OPFYLDT 2.117 ✗	2.117 studerende er i 2014 dimitteret med en kandidatgrad fra CBS, hvilket er 7 pct. under målsætningen.

Antal dimittender fra kandidatuddannelserne



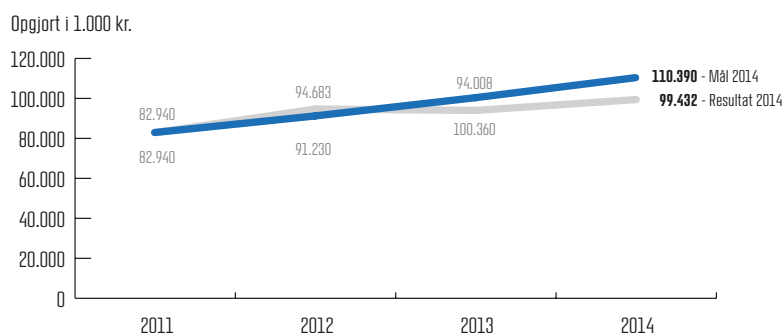
CONTRIBUTION TO SOCIETY

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
7.2 Eksternt finansieret forskning (1.000 kr.)	110.390	IKKE OPFYLDT 99.432 ✗	Målsætningen om indtægter fra eksternt finansieret forskning i 2014 er ikke nået. Resultatet ligger ca. 10 pct. lavere end målet.

CBS' forskningsbevillinger er kendetegnet ved, at enkeltpersoner bliver tildelt forholdsvis små bevillinger. CBS vil arbejde for at styrke og samle indsatsen med udgangspunkt i større og koncentreret forskningsmiljøer for derigennem at opnå større bevillinger i de kommende år.

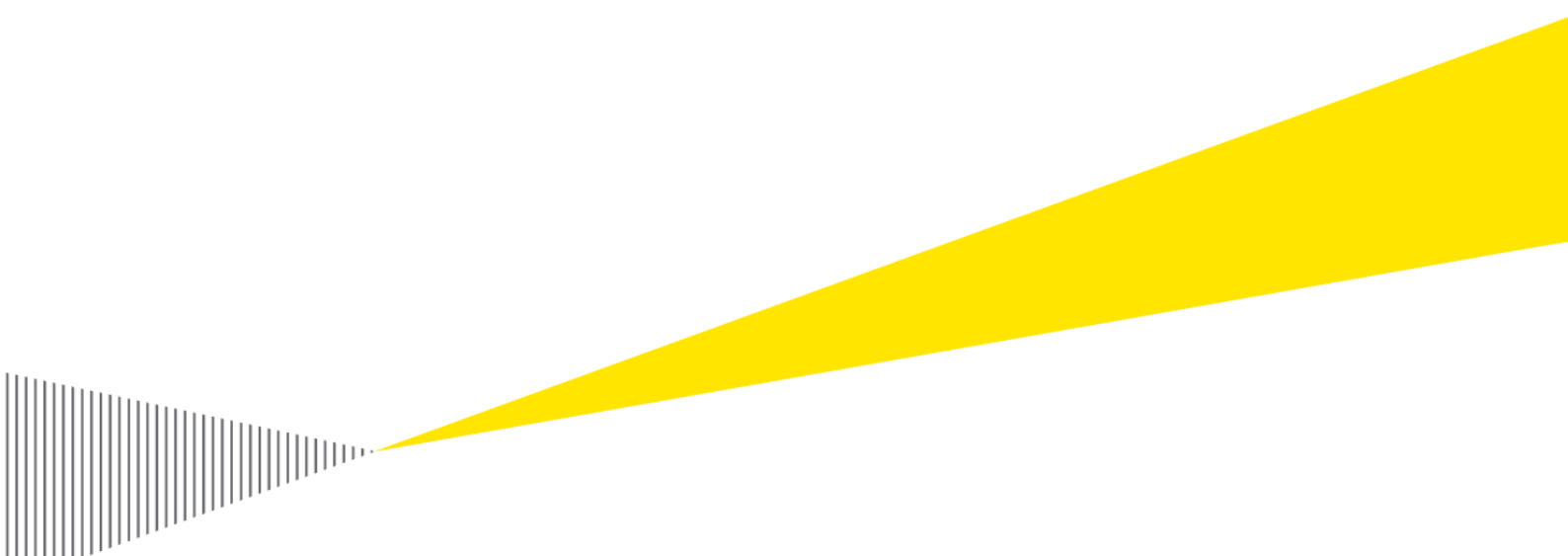
I opgørelsen indgår eksternt finansierede projekter på underkonto 95 samt donationer.

Eksternt finansieret forskning, indtægter løbende priser



Copenhagen Business School

CVR-nr. 19 59 69 15



Revisionsprotokollat

af 25. februar 2015
om ansvarsforhold for regnskabsaflæggelsen og revisionens
formål og omfang

Indhold

1	Indledning	132
2	Opgaver og ansvar for regnskabsaflæggelsen	132
2.1	Ledelsens opgaver og ansvar	132
2.2	Revisors opgaver og ansvar	133
3	Revisionens planlægning og udførelse	134
3.1	Den overordnede revisionsstrategi og revisionens planlægning	134
3.2	Revisionens udførelse	135
4	Afgivelse af udtalelse om ledelsesberetningen og de supplerende beretninger	136
5	Revisors rapportering	136
5.1	Den uafhængige revisors erklæringer	136
5.2	Rapportering til CBS' ledelse	136
6	Kontrol af revisors arbejde	137
7	Afslutning	137

1 Indledning

Som revisorer for Copenhagen Business School (i det efterfølgende benævnt "CBS") har vi i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning i det følgende redegjort for ansvarsforhold for regnskabsaflæggelsen og revisionens formål og omfang.

Det fuldstændige grundlag for aftalen om at udføre revision af CBS' årsregnskab fremgår af særskilt kontrakt.

Revisionsprotokollatet er alene udarbejdet til brug for bestyrelsen og forudsættes ikke anvendt af andre eller til andre formål.

2 Opgaver og ansvar for regnskabsaflæggelsen

2.1 Ledelsens opgaver og ansvar

Årsrapport

Bestyrelsen og direktionen skal aflægge en årsrapport for CBS, der omfatter en ledelses- og revisionspåtegning, et årsregnskab, en ledelsesberetning og supplerende beretninger.

Stillingtagen til årsrapport

Med udgangspunkt i det af direktionen udarbejdede udkast til årsrapport og det af os hertil udarbejdede revisionsprotokollat skal bestyrelsen tage stilling til, hvorvidt årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011, samt eventuelle krav i vedtægter eller aftale samt om ledelsesberetningen og de supplerende beretninger indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i CBS' aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og finansielle stilling.

Ledespåtegning

Bestyrelsen og direktionen godkender ved deres underskrift på ledespåtegningen årsrapporten på et bestyrelsesmøde.

Underskrift af revisionsprotokollater

Bestyrelsen skal underskrive revisionsprotokollater som bekræftelse på, at protokollaterne er læst. Ved underskriften bekræftes det, at bestyrelsesmedlemmet er bekendt med indholdet.

Registreringssystemer og formueforvaltning

Bestyrelsen skal sikre en forsvarlig organisation af CBS og påse, at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter CBS' forhold er tilfredsstillende.

Bestyrelsen skal endvidere påse, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller, og at bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om CBS' finansielle forhold.

Det påhviler direktionen at sikre, at bogføring foretages under iagttagelse af lovgivningens regler herom, herunder at den foreliggende bogføring er overskuelig og nøjagtig og opfylder bogføringsloven. Herudover skal direktionen sikre, at formueforvaltning foregår på betryggende måde.

Kapitalberedskab og likviditet

Bestyrelsen og direktionen skal påse, at CBS' kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder.

Tilsigtede og utilsigtede fejl m.v.

Det er bestyrelsens og direktionens opgave at udforme, implementere og opretholde gode og effektive interne kontroller inden for de væsentligste områder, som understøttes af ajourførte forretningsgangsbeskrivelser og god funktionsadskillelse, og som anses for dækkende og velfungerende til imødegåelse af risiko for fejl og besvigelser.

Forudsætninger for fortsat drift

Bestyrelsen og direktionen har ansvaret for at udarbejde en vurdering af, om årsregnskabet skal aflægges med fortsat drift for øje. Vurderingen skal tage højde for al information, der er til rådighed vedrørende CBS' fremtid, og dække en periode, der mindst bør være på 12 måneder fra balancedagen.

Oplysninger af betydning for revisionen

Bestyrelsen og direktionen skal give os de oplysninger, som må anses af betydning for bedømmelsen af CBS.

Bestyrelsen og direktionen skal endvidere give os adgang til at foretage de undersøgelser, vi finder nødvendige, og skal sikre, at vi får de oplysninger og den bistand, som vi anser for nødvendig for udførelsen af vores hverv.

Bestyrelsens overholdelse af formelle pligter

Bestyrelsen skal udarbejde forretningsorden, oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller og sikre forelæggelse og underskrivelse af revisionsprotokollater er overholdt.

2.2 Revisors opgaver og ansvar

Årsregnskab

Det er vores opgave at revidere det udarbejdede årsregnskab, samt foretage et konsistenscheck af ledelsens beretning og de supplerende beretninger. Det er vores ansvar på grundlag af vores revision at udtrykke en konklusion om årsregnskabet.

Ledelsesberetning

Det er vores ansvar at gennemlæse ledelsesberetningen med henblik på at afgive udtalelse i vores erklæring om, hvorvidt ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Supplerende beretninger

De supplerende beretninger i årsrapporten gennemgås af os ved udførelse af et konsistenscheck på linje med den gennemgang vi foretager af ledelsesberetningen.

Offentlighedens tillidsrepræsentant

Vi er offentlighedens tillidsrepræsentant, når vi afgiver erklæringer på regnskaber og andre erklæringer med sikkerhed, der ikke udelukkende er bestemt til hvervgiverens eget brug.

God revisorskik

Vi skal som offentlighedens tillidsrepræsentant udføre opgaverne i overensstemmelse med god revisorskik, herunder god offentlig revisionsskik ved udførelse af forvaltningsrevision. Vi skal udvise den nøjagtighed og hurtighed, som opgavernes beskaffenhed tillader. God revisorskik indebærer desuden, at vi skal udvise integritet, objektivitet, fortrolighed, professionel adfærd, professionel kompetence og fornøden omhu ved udførelsen af opgaverne.

Uafhængighed

Vi har etableret retningslinjer om uafhængighed. Disse retningslinjer sikrer, at vi, inden vi påtager os en opgave om afgivelse af erklæringer på regnskaber eller afgivelse af andre erklæringer med sikkerhed, tager stilling til, om der foreligger omstændigheder, som kan vække tvivl om vores uafhængighed over for tredjemand.

Vi kan og vil alene yde rådgivning og anden assistance, hvis dette er tilladt i henhold til gældende habilitets- og uafhængighedsregler.

Væsentlig fejlinformation m.v.

Identificerer vi under vores arbejde væsentlig fejlinformation, der enten skyldes besvigelse, en formodet besvigelse eller fejl, skal vi give meddelelse herom til CBS' bestyrelse og direktion.

Rapportering om økonomiske forbrydelser

Indser vi under udførelsen af vores revision, at et eller flere medlemmer af ledelsen begår eller har begået økonomiske forbrydelser i tilknytning til udførelse af deres hverv for CBS, og har vi en begrundet formodning om, at forbrydelsen vedrører betydelige beløb eller i øvrigt er af grov karakter, har vi pligt til straks at underrette hvert enkelt medlem af ledelsen herom. Underretning indføres i revisionsprotokollen.

Begrundet formodning om, at ledelsen kan ifalde erstatnings- eller strafansvar

Bliver vi under vores arbejde bekendt med forhold, som giver begrundet formodning om, at medlemmer af ledelsen kan ifalde erstatnings- eller strafansvar for handlinger eller udeladelser, der berører CBS, vil vi i vores erklæringer på årsrapporten give supplerende oplysninger herom.

Manglende overholdelse af dansk lovgivning om bogføring og opbevaring af regnskabsmateriale

Bliver vi under vores arbejde bekendt med, at lovgivning om bogføring og opbevaring af regnskabsmateriale ikke er overholdt, vil vi i vores erklæringer på årsrapporten give supplerende oplysninger herom.

3 Revisionens planlægning og udførelse

Revisionen planlægges og udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning og god offentlig revisionsskik jf. aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem Uddannelses og Forskningsministeriet og Rigsrevisor i henhold til rigsrevisorloven § 9.

Revisionen planlægges og udføres med henblik på at opnå høj grad, men ikke fuld sikkerhed for, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Det er ikke formålet at udtrykke en konklusion om effektiviteten af CBS' interne kontroller.

Revisionen omfatter endvidere en vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

Ved enhver revision er der risiko for, at væsentlig fejlinformation ikke afdækkes, selvom revisionen udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning.

Indgås der særlig aftale med ledelsen om detaljeret kontrol på bestemte områder, vil dette blive omtalt i revisionsprotokollen.

3.1 Den overordnede revisionsstrategi og revisionens planlægning

Den overordnede strategi for og planlægning af revisionen fastlægges på grundlag af vores kendskab til CBS og drøftelser med ledelsen.

Den overordnede revisionsstrategi fastlægger revisionens omfang, tidsmæssige placering og retning. Revisionsstrategien tjener som grundlag for udviklingen af den mere detaljerede revisionsplan, som omfatter arten, den tidsmæssige placering og omfanget af den revision, der planlægges udført med henblik på at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis til at reducere revisionsrisikoen til et acceptabelt lavt niveau.

Den overordnede revisionsstrategi, revisionsplanen og de valgte revisionshandlinger afhænger af vores vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl.

Ved risikovurderingen overvejer vi de interne kontroller, der er relevante for CBS' aflæggelse af årsregnskab med henblik på at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne.

Forekommer der besvigelser, er der forøget risiko for, at årsregnskabet indeholder væsentlig fejlinformation, idet besvigelser sædvanligvis tilsløres eller holdes skjult.

Uanset at vi ved revisionen tager hensyn til risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet som følge af besvigelser og fejl, er vi ikke ansvarlige for at hindre sådanne.

Konstaterer vi under revisionen forhold, der kan indikere, at der er en væsentlig fejlinformation i årsregnskabet som følge af besvigelser eller fejl, vil revisionen blive udvidet med henblik på opklaring heraf.

3.2 Revisionens udførelse

Ved planlægningen af revisionen forudsætter vi som udgangspunkt, at de etablerede forretningsprocesser og kontrolsystemer er hensigtsmæssige og fungerer betryggende.

Revisionen omfatter handlinger for at opnå bevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsregnskabet.

Arten og omfanget af handlinger (stikprøvestørrelser) fastlægges ud fra vores samlede vurdering af væsentlighed og risiko for væsentlig fejlinformation.

Vores revision udføres normalt som en kombination af systembaseret revision, hvor vi, hvis vi vurderer det effektivt, tester de af ledelsen etablerede registreringssystemer og forretningsgange samt ved stikprøver tester de interne kontroller, og substansbaseret revision, hvor vi ved stikprøver tester poster i resultatopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse, noter og andre krævede oplysninger m.v. til ekstern og anden dokumentation samt udfører substansanalytisk revision. Ved substansanalytisk revision foretages en vurdering af udvalgte regnskabsposter gennem analyse af forventelige sammenhænge mellem både finansielle og ikke-finansielle oplysninger.

Systembaseret revision udføres normalt i løbet af regnskabsåret, mens substansbaseret revision udføres efter balancedagen.

Efterfølgende begivenheder

Vi vil undersøge, om alle begivenheder indtil datoen for afgivelse af revisionspåtegningen, som kan kræve regulering af eller oplysning i årsregnskabet og ledelsesberetning, er identificeret og korrekt indarbejdet.

Ledelsens regnskabserklæring

I forbindelse med regnskabsaflæggelsen indhenter vi en skriftlig erklæring fra den daglige ledelse om forhold af væsentlig betydning for årsrapporten.

Den skriftlige erklæring kan eksempelvis omfatte årsregnskabets fuldstændighed, herunder kapitalberedskab, oplysninger om pantsætninger, garantistillelser, retssager, besvigelser, transaktioner med nærtstående parter, begivenheder efter balancedagen og andre områder, hvor det er vanskeligt at opnå et revisionsbevis.

Erklæringen fra den daglige ledelse skal ligeledes indeholde udtalelse om, at det er den daglige ledelses opfattelse, at eventuelle ikke-korrigerede forhold i udkast til årsregnskabet, som vi har fundet under revisionen, er uvæsentlige både enkeltvis og sammenlagt for årsregnskabet som helhed. Ledelsens erklæring vedhæftes en oversigt over disse forhold.

4 Afgivelse af udtalelse om ledelsesberetningen og de supplerende beretninger

I tilknytning til revisionen af årsregnskabet skal vi gennemgå ledelsesberetningen og de supplerende beretninger.

- ▶ sammenholde oplysningerne heri med oplysningerne i årsregnskabet
- ▶ sammenholde oplysningerne heri med den viden og de forhold, vi er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision
- ▶ ud fra vores viden om regelgrundlaget tage stilling til, om der er fejl eller mangler i ledelsesberetningen og de supplerende beretninger

Vi foretager derudover visse arbejdshandlinger, herunder stikprøvevis indhentelse af dokumentation og vurdering af dokumentationen for beretningernes udsagn. Dette for at kunne give vores udtalelse om ledelsesberetningen og de supplerende beretninger.

5 Revisors rapportering

5.1 Den uafhængige revisors erklæringer

Vores konklusion på den udførte revision kommunikerer med en revisionspåtegning på årsregnskabet. En revisionspåtegning med en konklusion uden forbehold indebærer:

- at årsregnskabet er revideret
- at årsregnskabet giver et retvisende billede af CBS' aktiver, passiver, finansielle stilling samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011.

Vores konklusion på gennemlæsningen af ledelsesberetningen og de supplerende beretninger kommunikerer i en særskilt udtalelse i den uafhængige revisors erklæringer. En udtalelse uden bemærkninger indebærer, at oplysningerne i ledelsesberetningen og de supplerende beretninger, efter vores opfattelse er i overensstemmelse med årsregnskabet.

5.2 Rapportering til CBS' ledelse

Vores rapportering til bestyrelsen om den udførte revision og konklusionen herpå foretages i revisionsprotokollen.

Til direktionen rapporteres i form af management letters og notater.

Konstateres der væsentlige mangler vedrørende CBS' bogholderi, regnskabsvæsen eller interne kontrol, vil vi redegøre herfor i revisionsprotokollen.

I revisionsprotokollen vil vi redegøre for arten og omfanget af de udførte revisionsarbejder og konklusionen herpå, samt væsentlige spørgsmål vedrørende revisionen, herunder især væsentlig usikkerhed eller fejl og forhold, som normalt må forventes at have betydning for bestyrelsens stillingtagen til årsrapporten m.v.

Til det bestyrelsesmøde, hvor udkast til årsrapport behandles, udarbejdes revisionsprotokollat vedrørende revisionen af årsregnskabet og gennemgangen af ledelsesberetningen og de supplerende beretninger.

I dette revisionsprotokollat vil vi informere bestyrelsen om eventuel ikke-korrigeret fejlinformation i årsregnskabet, som direktionen har vurderet som værende uvæsentlige både enkeltvis og sammenlagt for årsregnskabet som helhed.

Forbehold eller supplerende oplysninger i revisionspåtegningen

Bliver vi opmærksomme på forhold, som kan medføre, at vi skal afgive en revisionspåtegning med forbehold eller supplerende oplysninger, vil vi omgående meddele bestyrelsen dette i revisionsprotokollen og eventuelt på anden måde for at give mulighed for hurtig reaktion og afhjælpning af forholdet. Dette gælder også, hvis vi får mistanke om eller bliver opmærksomme på væsentlige besvigelser eller andre uregelmæssigheder.

6 Kontrol af revisors arbejde

Vi er underlagt regler om kvalitetssikring, hvilket bl.a. medfører, at Revisortilsynet foretager kvalitetskontrol af vores arbejde. Ligeledes er vi gennem EY underlagt kvalitetskontrol.

Dette medfører, at vores arbejdsdokumentation stikprøvevis bliver udvalgt til kvalitetskontrol, der således også kan omfatte arbejdsdokumentationen for CBS.

Hvis Erhvervsstyrelsen vurderer, at der er en risiko for, at vi har overtrådt eller vil overtræde bestemmelser i revisorloven eller bestemmelser om revisors pligter fastsat i anden lovgivning, kan Styrelsen iværksætte og gennemføre en undersøgelse med henblik på at konstatere, korrigere eller forhindre en sådan overtrædelse.

Erhvervsstyrelsen kan kræve arbejdsdokumentation, revisionsprotokoller, korrespondance og andre dokumenter udlånt, når det skønnes nødvendigt for styrelsens afgørelse af, om der er sket eller vil ske en overtrædelse af bestemmelserne i revisorloven eller bestemmelser om revisors pligter fastsat i anden lovgivning.

7 Afslutning

Revisionsprotokollatet vil blive tilpasset og fornyet, når der foretages ændringer i CBS' forhold eller revisorlovgivning/standarder, eller hvis vi af andre grunde finder det passende.

København, den 25. februar 2015
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab

Eskild Nørregaard Jakobsen
statsaut. revisor

Martin Bakkegaard
statsaut. revisor

Siderne 131-138 er fremlagt på mødet den 25. februar 2015.

Direktionen:

Per Holten-Andersen

Peter Jonasson Pedersen

Peter Møllgaard

Jan Molin

I bestyrelsen:

Peter Schütze
formand

Eva Berneke

Karsten Dybvad

Arvid Hallen

Lisbet Thyge Frandsen

David Lando

Andreas Kristian Gjede

Jakob Ravn

Morten Thanning Vendelø

Sidsel Green

Alfred Josefsen

Copenhagen Business School

CVR-nr. 19 59 69 15



Revisionsprotokollat

af 25. februar 2015
til årsregnskab for 2014

Indhold

1	Indledning	140
2	Konklusion på den udførte revision	140
3	Ikke-korrigerede revisionsdifferencer	140
4	Redegørelse for revisionen	140
4.1	Risikovurdering	140
4.2	Revision af forretningsgange og interne kontroller m.v.	141
4.3	Risiko for besvigelser	141
4.4	Forvaltningsrevisionen	142
4.5	Bestyrelsens forhandlingsprotokollat	143
4.6	Revision af enkeltposter i årsregnskabet	143
4.7	Pengestrømsopgørelsen	145
4.8	Eventualforpligtelser og andre forpligtelser	145
4.9	Nærtstående parter	146
4.10	Efterfølgende begivenheder	146
5	Ledelsesberetning og supplerende beretninger	146
5.1	Ledelsesberetning	146
5.2	Supplerende beretninger	146
6	Andre erklæringer og bekræftelser	146
6.1	Indhentede erklæringer og bekræftelser	146
7	Assistance og rådgivning	147
8	Lovpligtige oplysninger	147

1 Indledning

Vi har revideret det af bestyrelsen og rektor udarbejdede årsregnskab for Copenhagen Business School (i det efterfølgende benævnt "CBS") for 2014. Vi har i tilknytning til revisionen læst ledelsesberetningen.

Årsregnskabet udviser følgende hovedtal for CBS:

t.kr.	2014	2013
Årets resultat efter skat	-37.083	-20.072
Samlede aktiver	1.354.466	1.419.086
Egenkapital	212.562	249.645

Revisionsprotokollatet er alene udarbejdet til brug for bestyrelsen og forudsættes ikke anvendt af andre eller til andre formål.

2 Konklusion på den udførte revision

Vedtages årsregnskabet i den foreliggende form, og fremkommer der ikke under bestyrelsens behandling og vedtagelse af årsregnskabet yderligere oplysninger, som kan påvirke årsregnskabet, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden forbehold eller supplerende oplysninger samt en udtalelse om ledelsesberetningen og de supplerende beretninger uden bemærkninger.

Ledelsen har udarbejdet en ledelsesberetning, jf. årsrapportens side 6-10 og supplerende beretninger, omfattende supplerende regnskabsoplysninger og afrapportering af udviklingskontrakten, jf. årsrapportens side 49-61.

Ledelsesberetningen og de supplerende beretninger er ikke omfattet af revisionspligten. Vi henviser til afsnit 5 i protokollen, hvor det udførte arbejde vedrørende ledelsesberetningen og de supplerende beretninger fremgår.

3 Ikke-korrigerede revisionsdifferencer

Der er ikke i forbindelse med revisionen konstateret væsentlige forhold, som ikke er korrigeret i årsregnskabet.

4 Redegørelse for revisionen

Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision, yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning og god offentlig revisionsskik jf. aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem Uddannelses og Forskningsministeriet og Rigsrevisor i henhold til rigsrevisorloven § 9. Revisionens formål og omfang samt ansvaret for regnskabsaflæggelsen er omtalt i vores revisionsprotokollat af den 25. februar 2015.

4.1 Risikovurdering

Med henblik på at opdatere vores forståelse og kendskab til CBS og dens omgivelser, samt vurdere risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, har vi med den daglige ledelse drøftet risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet og de af ledelsen iværksatte tiltag til styring heraf, herunder med henblik på at forebygge, opdage og korrigere fejl.

Vi har i den forbindelse vurderet de overordnede kontroller og kontrollerne inden for udvalgte væsentlige regnskabsområder.

På baggrund af risikovurderingen og vurderingen af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet har vi fastlagt den overordnede revisionsstrategi og -plan for 2014.

Med henblik på at udføre en effektiv revision har vi valgt at basere hovedvægten af vores revision på systembaseret revision, hvor vi har vurderet de af ledelsen etablerede registreringssystemer og forretningsgange samt ved stikprøver testet de interne kontroller.

Herudover har vi foretaget substansbaseret revision, hvor vi ved stikprøver har testet poster i resultatopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse, noter og andre krævede oplysninger m.v. til ekstern og anden dokumentation, samt udført substansanalytisk revision. Ved substansanalytisk revision foretages en vurdering af udvalgte regnskabsposter gennem analyse af forventelige sammenhænge mellem både finansielle og ikke-finansielle oplysninger.

På baggrund af den fastlagte revisionsstrategi har vi udarbejdet en revisionsplan med henblik på at reducere risikoen for, at vi ikke identificerer væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, til et acceptabelt lavt niveau.

4.2 Revision af forretningsgange og interne kontroller m.v.

4.2.1 Forretningsgange og interne kontroller

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

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

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

4.2.2 It-systemer

Vi har foretaget gennemgang af de generelle it-kontroller vedrørende applikationen Navision samt vurderet revisorerklæring vedrørende generelle it-kontroller for SLS. Vi har til den daglige ledelse udarbejdet notat om gennemgang af generelle it-kontroller i november 2014. De observationer og anbefalinger vi har haft har der været en konstruktiv dialog om med CBS. Generelt foretages implementering af de anbefalinger vi har haft til forbedring af de generelle it kontroller.

I dette års revision har vi endvidere for første gang gennemgået de it-generelle kontroller på It-systemet STADS, efter dette system er blevet implementeret hos CBS. Denne gennemgang har også indebåret en gennemgang af det underliggende operativsystem og database til STADS hos Uddannelses- og Forskningsministeriets It, som hoster STADS-applikationen. Den samlede gennemgang af STADS, inkl. de tilhørende operative systemer og databaser, har givet anledning til observationer og anbefalinger, som vi har kommunikeret til den daglige ledelse. Vi er af den opfattelse, at den daglige ledelse sammen med Uddannelses- og Forskningsministeriets It i 2015 vil implementere disse anbefalinger.

4.3 Risiko for besvigelser

Vi har planlagt og udført vores revision for at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser eller fejl.

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

Den daglige ledelse har oplyst, at CBS' forretningsgange og interne kontroller inden for de væsentlige områder efter dens opfattelse anses for dækkende og velfungerende til imødegåelse af risikoen for besvigelser, herunder at der eksisterer passende funktionsadskillelse.

Den daglige ledelse har endvidere oplyst, at den ikke har kendskab til besvigelser eller igangværende undersøgelser af formodede besvigelser.

Vi tillader os at betragte bestyrelsens underskrift på dette revisionsprotokollat som en bekræftelse på, at bestyrelsen ikke har kendskab til sådanne forhold.

4.4 Forvaltningsrevisionen

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

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

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

4.4.1 Forvaltningen af CBS' midler – sparsommelighed

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

Vi har forespurgt, om der i 2014 har været gennemført udbud af CBS' leverancer og tjenesteydelser samt ombygninger. Vi har endvidere foretaget stikprøver herpå. Det er oplyst, at det er CBS' politik, at der indhentes alternative tilbud ved væsentlige indkøb, ligesom SKI's rammeaftaler og EU-udbud anvendes, når det er relevant. Vores stikprøvevise revision heraf konkluderede endvidere, at dette er tilfældet.

Vi har gennemgået udvalgte omkostningsarter og udarbejdet analyser heraf.

4.4.2 Forvaltningen af CBS' midler – produktivitet

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

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

Sammenligning af CBS' nøgletal over en årrække viser, at CBS' indtægts- og udgiftsudvikling følges nøje, og at der følges op på evt. afvigelser iht. budget. Vi har kommenteret på væsentlige udsving i forhold til 2013 i vores gennemgang af udviklingen på de enkelte regnskabsposter.

4.4.3 Forvaltningen af CBS' midler – effektivitet

Vurderingen af effektiviteten omfatter bl.a. undersøgelser af:

- ♦ om CBS har en veldefineret strategiplan og har etableret måleinstrumenter (nøgletal, brugerundersøgelser mv.),
- ♦ om CBS' faktiske virksomhed er i overensstemmelse med den strategiske målsætning,
- ♦ om CBS har nået sine strategiske mål – herunder kvalitative – set i forhold til de anvendte ressourcer,

- ♦ om CBS foretager interne kvalitetskontroller, fx ved efterfølgende evalueringer af produktionen,
- ♦ om CBS' ledelse i øvrigt har foretaget undersøgelser, der kan belyse effektiviteten.

Om forvaltningen af CBS' midler er der besluttet en række politikker og overordnede strategier. De bliver løbende vurderet, og der bliver fastlagt strategier, der rækker længere end det enkelte år. Indsatsområderne for 2014 fremgår af udviklingskontrakten. Vi henviser til afrapportering af udviklingskontrakten i årsregnskabet.

4.4.4 Konklusion og bemærkninger

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

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

4.5 Bestyrelsens forhandlingsprotokollat

Vi har læst bestyrelsens forhandlingsprotokollat frem til mødet den 10. december 2014.

Gennemlæsningen har ikke afdækket forhold, der ikke er medtaget i årsregnskabet eller ledelsesberetningen.

4.6 Revision af enkeltposter i årsregnskabet

I det følgende gennemgås revisionen af udvalgte regnskabsposter, som vi har fundet er relevante for bestyrelsen.

4.6.1 Bemærkninger til resultatopgørelsen

Vi har nedenfor kommenteret resultatopgørelsens poster :

Statstilskud

Vi har ved vores revision kontrolleret, at de modtagne statstilskud stemmer overens med de indberettede STÅ- og taxametersatser. Vi har endvidere kontrolleret de faste tilskud til tilskudsbreve mv.

Øvrige tilskud

Øvrige tilskud vedrører især tilskud til projekter og forskning. Vi har kommenteret yderligere herpå under balanceposten.

Deltagerbetaling

Vi foretager hvert forår og efterår revision af de udarbejdede indberetninger vedrørende Åben Uddannelse. Vi har baseret vores revision af årsrapporten på disse erklæringer og foretaget samlet afstemning af henholdsvis indberettede og modtagne beløb.

Øvrige indtægter

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

Lønninger

Vi har ved vores revision af lønninger foretaget stikprøvevis kontrol af den udbetalte løn i forhold til ansættelseskontrakter og foretaget analyser af udviklingen i lønninger for de forskellige personalegrupper.

Omkostninger

Omkostninger til husleje og ejendomsskatter er steget med 19.265 t.kr., hvilket primært skyldes omkostninger ved nye lejemål som ikke påvirkede resultatet fuldt ud i 2013. Øvrige omkostninger er faldet, som følge af effektiviseringer/omkostningsbesparelser.

4.6.2 Bemærkninger til balancens poster

Materielle anlægsaktiver, 1.134.488 t.kr.

Vi har stikprøvevist kontrolleret årets til- og afgang til underliggende dokumentation samt efterprøvet de foretagne afskrivninger. Årets tilgange udgør 116.042 t.kr., som primært vedrører anlægsinvesteringer vedrører anskaffelse af Student Innovation House (31.019 t.kr.) samt indretningen af Graduate House (80.029 t.kr.). I forbindelse med revisionen af investeringerne i Graduate House har vi haft møde med CBS's projektansvarlige, med henblik på gennemgang af byggeregnskab, processer for styring af ombygningsentreprise m.v.

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

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

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

Tilskud til projekter, 29.673 t.kr. (aktiv) og 57.355 t.kr. (passiv)

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

Vi forestår revisionen af projektregnskaber for nationale projekter og har ikke i forbindelse hermed haft nogen bemærkninger.

Revisionen af tilskud til projekter har ikke givet anledning til bemærkninger.

Andre værdipapirer og kapitalandele, 25.337 t.kr.

Vi har påset, at placeringen i andre værdipapirer og kapitalandele er foretaget i overensstemmelse med den vedtagne investeringspolitik.

Vi har endvidere gennemgået afstemningen af værdipapirbeholdningen til porteføljeoversigt fra Nykredit, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

Likvide beholdninger, 78.938 t.kr.

Vi har påset, at alle CBS' bankkonti er afstemt pr. 31. december 2014, og har endvidere foretaget sammenholdelse til engagementsbekræftelser fra Jyske Bank, Nykredit, Danske Bank og Nordea.

Vi har endvidere kontrolleret fuldmagtsforhold.

Gennemgangen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Hensatte forpligtelser, 24.548 t.kr.

I hensatte forpligtelser indgår:

t.kr.	2014	2013
Hensættelse til istandsættelse af lejemål, som anvendes af CBS	15.582	15.509
Hensættelse til betaling af KU vedrørende masteruddannelser	4.260	3.829
Hensættelse til supportpakker ifm. afskedigelser	1.800	0
Hensættelse vedrørende udvekslingsaktiviteten i 2013	1.758	1.758
Hensættelser til åremålsansættelser	698	375
Øvrige hensættelser	450	962
Hensættelse til tomgangsleje, kollegielejemål (afregnet i 2014)	0	1.770
Hensættelse til EU-projekter (afregnet i 2014)	0	1.700
I alt	24.548	25.903

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

CBS har i løbet af 2014 foretaget vurdering af forpligtelsen til istandsættelse af de permanente lejemål, idet hensættelserne alene er blevet pristalsreguleret i en række år. Bortset fra mindre reguleringer er det CBS' konklusion, at hensættelsen til istandsættelse af lejemål er tilstrækkelig.

CBS indgår i et samarbejde med Københavns Universitet med hensyn til masteruddannelser. CBS varetager den regnskabsmæssige administration og skal således fordele resultatet af uddannelserne til henholdsvis KU og CBS. Hensættelsen af KU's resultat andrager pr. 31/12 2014 4.260 t.kr.

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

Prioritetsgæld, 589.918 t.kr.

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

Kurstabssaldoen udgør pr. 31. december 2013 41.717. t.kr. Kurstabssaldoen på de enkelte lån skal indregnes som en omkostning i resultatopgørelsen, såfremt der omlægges til lånetyper, som har en karakter og vilkår, der er væsentlig forskellig i forhold til de bestående lån.

4.7 Pengestrømsopgørelsen

I 2014 har pengestrømmene fra driften været -27.587 t.kr. Derudover har pengestrømmene fra investeringsaktiviteten været -117.009 t.kr., som følge af anlægsinvesteringerne. Disse negative pengestrømme er primært finansieret ved anvendelse af overskudslikviditeten fra investeringsporteføljen. Det samlede kapitalberedskab udgør ultimo 2014 104.275 t.kr., hvoraf 88.406 t.kr. vedrører det statstilskud som er modtaget ultimo december måned 2014 for januar måned 2015. Det samlede kapitalberedskab var 269.608 t.kr. ultimo 2013.

Under hensyntagen til finansiering af det budgetterede driftsunderskud og anlægsinvesteringer i 2015-2016, har vi drøftet CBS' likviditetsberedskab. I den forbindelse har den daglige ledelse informeret om planerne for etablering af et yderligere likviditetsberedskab.

4.8 Eventualforpligtelser og andre forpligtelser

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

Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.9 Nærtstående parter

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

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

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.10 Efterfølgende begivenheder

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

5 Ledelsesberetning og supplerende beretninger

5.1 Ledelsesberetning

Vi har gennemlæst ledelsesberetningen og den øvrige årsrapport og har bl.a. påset, at der ikke er uoverensstemmelser imellem oplysningerne i beretningerne og det reviderede årsregnskab, ligesom vi har sammenholdt beretningernes udsagn med den viden, som vi i øvrigt har i forhold til CBS.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.2 Supplerende beretninger

De supplerende beretninger består af supplerende regnskabsoplysninger og afrapportering af udviklingskontrakten 2014. Vores gennemgang har bl.a. omfattet en gennemgang af beregningerne for det formålsopdelte regnskab som indgår i de supplerende regnskabsoplysninger. Vores gennemgang af afrapporteringen af udviklingskontrakten for 2014 har bl.a. omfattet en gennemgang af den dokumentation som er udarbejdet som grundlag for afrapporteringen samt en vurdering af om rapporteringen er dækkende for CBS.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

6 Andre erklæringer og bekræftelser

6.1 Indhentede erklæringer og bekræftelser

Vi har indhentet en regnskabserklæring underskrevet af CBS' ledelse. Vi har endvidere indhentet advokatbrev og engagementsoversigter fra CBS' advokatforbindelser og banker.

Vores gennemgang af de indhentede erklæringer har ikke givet anledning til bemærkninger.

7 Assistance og rådgivning

Siden afgivelsen af revisionsprotokollat af den 27. februar 2014 har vi ydet følgende andre ydelser end revision:

- ▶ Erklæringer med sikkerhed, omfattende:
 - Erklæringer om åben uddannelse
 - Erklæringer i forbindelse med nationale projekter
- ▶ Skatterådgivning, omfattende:
 - Opgørelse af momsfradragprocent
 - Hjemtagelse af energiafgifter
 - Anden løbende skatte- og afgiftsrådgivning
- ▶ Anden rådgivning, omfattende:
 - Anden løbende rådgivning om regnskabsmæssige forhold
 - Gennemgang af it implementeringen af STADS

Foranstaltninger til sikring af revisors uafhængighed

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

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

8 Lovpligtige oplysninger

I henhold til revisorloven og etiske regler for revisorer skal vi oplyse,

at vi opfylder de i lovgivningen indeholdte uafhængighedsbestemmelser, og

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

København den 25. februar 2015

ERNST & YOUNG

Godkendt Revisionspartnerselskab

Eskild Nørregaard Jakobsen
statsaut. revisor

Martin Bakkegaard
statsaut. revisor

Siderne 139–148 er fremlagt på mødet den 25. februar 2015.

Direktionen:

Per Holten-Andersen

Peter Jonasson Pedersen

Peter Møllgaard

Jan Molin

I bestyrelsen:

Peter Schütze
formand

Eva Berneke

Karsten Dybvad

Arvid Hallén

Lisbet Thyge Frandsen

David Lando

Andreas Kristian Gjede

Jakob Ravn

Morten Thanning Vendelø

Sidsel Green

Alfred Josefsen

Bestyrelsen for CBS

St. Kongensgade 45
1264 København K

Tlf. 33 92 84 00
Fax 33 11 04 15

rr@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk

Afrapportering af årsrevisionen af CBS' regnskab for 2014

18. februar 2015

1. Til brug for bestyrelsens behandling af CBS' årsrapport for 2014 fremsender Rigsrevisionen hermed sin afrapportering af årsrevisionen vedrørende regnskabsåret 2014.

10. kontor

J.nr.: 2014-5926-14

2. Efter universitetslovens § 28, stk. 2 revideres CBS' årsrapport af rigsrevisor i henhold til lov om revisionen af statens regnskaber m.m. (rigsrevisorloven). Rigsrevisor har den 24. juni 2014 indgået aftale med uddannelsesministeren om, at revisionsopgaven varetages i et nærmere fastlagt samarbejde mellem rigsrevisor og en intern revision (institutionsrevision), jf. universitetslovens § 28, stk. 3 og rigsrevisorlovens § 9.

Til orientering for: Styrelsen for Videregående Uddannelser og institutionsrevisor E&Y

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

Ledelsens ansvar for årsrapporten

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

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

Den udførte revision

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

6. Rigsrevisionen har gennemgået årsrapportens beretning og målrapportering for at vurdere, om CBS har redegjort for målopfyldelsen i forhold til udviklingskontrakten. Rigsrevisionen har desuden vurderet, om der er fyldestgørende analyser af de væsentligste mål og resultater.

7. Det er Rigsrevisionens vurdering, at der i beretningen er foretaget en velbegrunderet vurdering af de overordnede finansielle og faglige resultater samt forventningerne til det kommende år. CBS redegør i oversigtsform for status for alle kontraktens mål i afsnittet om afrapportering af udviklingskontraktens mål.

8. Rigsrevisionen kan konstatere, at oversigten over den samlede målopfyldelse viser, at 53% af målene ikke er opfyldt (8 mål), 40 % er opfyldt (6 mål), mens det i 7 % ikke er muligt at opgøre opfyldelsesgraden (1 mål).

9. Rigsrevisionen er enig med CBS i, at det ikke er et tilfredsstillende resultat. CBS kommenterer på målopfyldelsen i hhv. ledelsesberetningen og i afsnittet om udviklingskontraktens mål. Rigsrevisionen finder, at læsevenligheden af rapporteringen ville kunne øges, hvis oversigten over den samlede målopfyldelse var suppleret med en kort- og sammenfattende skriftlig redegørelse for, hvorfor målene ikke er opfyldt, samt hvilke initiativer CBS har iværksat for at rette op på den manglende målopfyldelse.

10. Rigsrevisionen skal desuden fremhæve følgende fra årsrapporten:

- Rigsrevisionen kan konstatere, at CBS har ændret det regnskabsmæssige skøn vedrørende opgørelse af feriepengeforpligtelser. Dette har haft en positiv effekt på årets resultat for 2014 på 8,7 mio. kr. Rigsrevisionen er enig i den anvendte opgørelsesmetode.

Rigsrevisionens samarbejde med institutionsrevisor

11. Samarbejdet med institutionsrevisor vedrørende revisionen i 2014 har omfattet en gennemgang af revisors planlægning og arbejdsplaner samt en drøftelse af revisionsprotokollatet om årsrapporten 2014 for at vurdere, om Rigsrevisionen kan basere sin revision af CBS' årsrapport 2014 på institutionsrevisors arbejde.

.12. Rigsrevisionen skal fremhæve følgende fra protokollatet:

- Revisor konstaterede, at CBS har forringet det samlede kapitalberedskab fra 269.608 t.kr. ultimo 2013 til 104.275 t.kr. ultimo 2014, hvoraf 88.405 t.kr. vedrører forudbetalt statstilskud.
Rigsrevisionen skal henlede opmærksomheden på, at institutionsrevisor under hensyntagen til finansiering af budgetteret driftsunderskud og anlægsinvesteringer i 2015-2016, har drøftet CBS' likviditetsberedskab med den daglige ledelse. Institutionsrevisor er blevet informeret om planerne for etablering af et yderligere likviditetsberedskab. Rigsrevisionen vil følge udviklingen.

13. Rigsrevisionen er i øvrigt generelt enig i institutionsrevisors vurderinger og anbefalinger. Samarbejdet med institutionsrevisor har været tilfredsstillende, og det er Rigsrevisionens vurdering, at vi kan basere vores vurdering af årsrapporten på institutionsrevisors arbejde.

14. Såfremt der ikke inden og under bestyrelsens behandling og vedtagelse af årsrapporten på bestyrelsesmødet den 25. februar 2015 fremkommer yderligere væsentlige oplysninger eller ændringer, og institutionsrevisors protokollat underskrives i den foreliggende form er vores afrapportering endelig i forhold til CBS' årsrapport 2014.

15. Rigsrevisionen skal oplyse, at resultaterne af den udførte revision vedrørende CBS og de øvrige universiteter vil indgå i den samlede rapportering om revisionen af universiteternes årsrapporter for 2014 i Rigsrevisionens beretning til statsrevisorerne om revisionen af statsregnskabet for 2014. Beretningen om revisionen af statsregnskabet vil i år blive behandlet på statsrevisorernes møde i september måned.

Med venlig hilsen

Tina Møllerup Laigaard
Kontorchef

3. STATUS PÅ BESPARELSER 2017 - ORIENTERING

Som bekendt lykkedes det via afværgeforanstaltninger at undgå fyringer i forbindelse med den nylige sparerunde, der skal bringe CBS' budget i strukturel balance fra 2017 og frem.

Processen har dog sat sig spor i organisationen, hvoraf nogle tematikker allerede har været drøftet i bestyrelsen, og vil fremadrettet sætte sig spor i organisationen – primært i form af de konsekvenser det har for administrationen og undervisningen på CBS, at et stort antal medarbejdere forlader CBS i løbet af de kommende år.

Rektor og direktion vil i forbindelse med dette punkt give en mundtlig statusrapport vedr. den proces CBS har været igennem, ”stemningen” i organisationen og de tanker som direktionen gør sig om, hvordan CBS bringes videre både i forhold til ”driften” (fx håndtering af manglende undervisningsressourcer), international/national reputation og medarbejdernes generelle motivation.

Efter direktionens statusrapport vil der være åbent for en drøftelse af diverse generelle perspektiver ved besparelsesprocessen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Ingen bilag.

Møde i CBS bestyrelsen / 25. februar 2015

4. DET POLITISKE LANDSSKAB - DRØFTELSE

a. Kvalitetsudvalgets afsluttende rapport

Regeringens Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser (Kvalitetsudvalget) afleverede deres afsluttende samlede rapportering til regeringen i januar. I den afsluttende rapport sammenfatter kvalitetsudvalget deres arbejde i 10 centrale anbefalinger. Nogle anbefalinger har regeringen allerede taget til sig og sat i værk (omend i en anden form en kvalitetsudvalget havde forestillet sig – in casu dimensionering), andre er politisk blevet ”hældt af brættet”, og endelig er der en række anbefalinger som står åbne og kan danne grundlag for fremtidige initiativer. Bilag 4.1 kommenterer kvalitetsudvalgets afsluttende anbefalinger ud fra en CBS synsvinkel – med fokus på de anbefalinger ministeren har omtalt positivt, og bilag 4.2 kommenterer anbefalingerne ud fra en fælles sektor synsvinkel (rektorkollegiet, universiteterne).

Direktionen vil indlede punktet med en vurdering af, hvorledes udvalgets anbefalinger står politisk og i universitetslandsskabet. Herefter drøftelse i bestyrelsen vedr. udvalgets anbefalinger.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter kvalitetsudvalgets anbefalinger med henblik på at give input til direktionens videre arbejde

Bilag:

4.1 Kvalitetsudvalget afsluttende anbefalinger

4.2 Danske Universiteters holdninger til Kvalitetsudvalgets anbefalinger

b. Status på øvrige udviklinger i det politiske landsskab

I det omfang tiden tillader det vil direktionen her orientere om bla.:

- CBS’ nye udviklingskontrakt – de afsluttende forhandlinger og modtagelsen af kontrakten
- Den af ministeriet igangsatte omkostningsanalyse af universiteternes omkostninger til uddannelse udført af Deloitte
- Ministerens task-force om køn og ligestilling i forskning og CBS’ eget diversity council
- Status på akkreditering: 1. national institutionsakkreditering og 2. EQUIS reakkreditering

Vedlagt findes den endeligt underskrevne udviklingskontrakt for CBS, samt en artikel fra Berlingskes serie om GLOBE studerende, der i denne sammenhæng primært er interessant pga. DI/Charlotte Rønhofs afsluttende bemærkning i artiklen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter og tager direktionens orienteringer til efterretning

Bilag:

4.3 Udviklingskontrakt for Copenhagen Business School 2015-2017

4.4 Berlingske 28-01-15: Studerende: CBS trænger til gevaldig fornyelse

Møde i CBS bestyrelsen / 25. februar 2015

Kvalitetsudvalget afsluttende anbefalinger

Kvalitetsudvalget blev nedsat af Morten Østergaard med henvisning til at man hidtil havde fokuseret på at uddanne flere. Nu kunne man se, at de kvantitative mål ville blive nået, så derfor var det på tide at se på kvaliteten. Udvalget har afleveret to delrapporter med meget varierende forslag. Nogle er hurtigt forkastet (4+1 struktur) mens andre allerede har fået direkte politiske konsekvenser (dimensionering).

Udvalget har lavet udmærkede analyser, og har bla. meget tydeligt påpeget de store skævheder i den nuværende finansiering, herunder explicit peget på CBS' vilkår. De konkrete forslag er derimod af mere forskellig karakter. Som det nok ofte er med generelle anbefalinger til hele sektoren, er det svært at genkende alle problemstillingerne på CBS, og fx har forslaget om explicit uddannelsesledelse været grundlaget for CBS organisatoriske opbygning i de seneste 10 år.

Nedenfor gennemgås kvalitetsudvalgets afsluttende anbefalinger. Ministeren har mere eller mindre direkte sagt at fokus især er på:

- Bachelorarbejdsmarked/forlænget retskrav (forslag 1)
- Nyt optagelsessystem (forslag 3)
- Studieaktivitet (forslag 5)
- Prestige til undervisningsopgaven (forslag 6)

(disse forslag er markeret med gråt)

Ministeren har lavet debatindlæg o.lign. om flere af emnerne og har indkaldt til forskellige møder og rundbordssamtaler. Umiddelbart måske en indikation at hun ikke vil og kan bruge mere "hard power" lige nu. Som det fremgår nedenfor er ændringer på disse områder også vanskelige at regulere med centrale regler. Samtidig er politikerne i øjeblikket mere optagede af at mene det modsatte af hindanden, end af at indgå politiske forlig.

Det er værd at bemærke, at der er to områder ministeren umiddelbart ikke har kommenteret: de mange regler og de økonomiske udfordringer. Især for CBS er økonomien væsentlig i forhold til at gøre noget ved kvalitetsudfordringerne. Debatten om taxameterreform er ligeledes udskudt og vil formodentlig ikke blive løst inden et valg.

Udvalgets forslag	Vurdering	Særligt for CBS
1. Ny struktur i de videregående uddannelser Det akademiske bachelorniveau skal styrkes som et reelt erhvervsrelevant uddannelsesniveau. Udvalget ser gerne et opgør med det nuværende retskrav. I stedet skal der stilles ”faglige adgangskrav” for optagelse på en kandidatuddannelse. Bacheloruddannelserne skal have to spor: et erhvervsrettet og et kandidatrettet.	Udvalget har opgivet sine radikale forslag om helt nye strukturer for alle (4+1). Iflg Rektorkollegiets formand har ministeren vist interesse for at udvide retskravet fx til 5 år. Hvilket ikke er foreslået af udvalget, men kan være en forudsætning for at skabe et bachelorarbejdsmarked. Helt at fjerne retskravet er der næppe politisk opbakning til.	Der er her lejlighed til at sætte fokus på forslaget om ”erhvervskandidat”, hvor man kan studere sideløbende med job og uden SU. Fokus på faglige adgangskrav kunne bruges til at understrege at vi skal beholde muligheden for supplerende, hvis man ikke har de nødvendige forudsætninger skal man supplere. Forlænget retskrav er en forbedring – men vil gøre det sværere at nedlægge uddannelser.
2. Dimensionering og udbudskonsolidering Kvalitetsudvalget ønsker en central, systematisk styring af antal uddannelsespladser på hele det videregående uddannelsesområde. Analyseapparat skal placeres hos en uafhængig institution fx De Økonomiske Råds Sekretariat. Selve dimensioneringen foreslås placeret i RUVU (som p.t. rådgiver vedr. prækvalifikation af nye uddannelser) og bør udmeldes på uddannelsesgruppeniveau og på landsplan. Der skal være en minimumsgrænse på 30 studerende pr udbud og mindre fag skal samles ét sted i landet.	Udvalgets tiltro til planlægning og information er konsistent. Man kan nok diskutere om diverse udvalgs forudsigelser om behov er bedre end historiske arbejdsløshedstal. Der er imidlertid intet der tyder på at nogen har lyst til at tage dimensioneringen op igen lige med det samme.	CBS tilpasser allerede sine uddannelser til arbejdsmarkedets behov, og gør det nok bedre end en central kommission. Vi bør fortsat lægge vægt på beskæftigelsesudsigter ved nye tiltag og hurtigt reagere på eventuelle problemer. Det bør være en del af vores bestræbelser at involvere de studerende i at være ansvarlige for at deres uddannelse fører til beskæftigelse - både når de vælger og mens de studerer.
3. Et nyt optagelsessystem Der skal være bedre match mellem studerende og uddannelse. Udvalget foreslår, at man i højere grad bruger uddannelsesspecifikke adgangskrav (til bestemte fag, fagniveauer og minimumskarakterer i disse fag). Der skal indføres en maksimal adgangskvotient på 7. Derudover skal der i højere grad bruges interviews og optagelsesprøver.	Debatten om nyt optagelsessystem synes at have vundet en vis genklang. SDU har markedsført deres samtaler (som i virkeligheden skyldes problemer med at de fleste ansøgere har SDU som 3. prioritet) som en generel løsning. Alle undersøgelser viser dog at karakterer er en god indikator for studiesucces blandt unge. Der er heller ingen dokumentation for at samtaler skulle være mindre socialt skæve – tværtimod. Mere specifikke adgangskrav vil mindske mobilitet og især hindre adgang til tek/nat. Indtil videre tyder intet på, at der vil være politisk enighed om større ændringer, så det bliver nærmere anbefalinger, dispensationer etc.	CBS deler ønsket om et varieret og nuanceret optagelsessystem. CBS er fortsat det universitet der optager flest i kvote II (dvs med andre erfaringer end studentereksamen) og det fortsætter vi med. Vi udvider kvoten langsomt hvor det er relevant. Vi er derimod ikke enige i at gymnasiekarakterer ikke har en væsentlig plads i et sådant optagelsessystem. Det er vel ikke nødvendigvis et problem at pladserne de mest attraktive uddannelser i landet som fx IB, medicin eller IBP går til de dygtigste studenter. Det er svært at se hvad der skulle være et bedre alternativ.

4. Klart ledelsesansvar for uddannelsernes kvalitet og relevans Universitetsledelserne har det formelle ansvar for uddannelsernes kvalitet, men ansvaret løftes ikke fuldt ud i dag ifølge Kvalitetsudvalget. Der er behov for mere entydigt ansvar og klare beføjelser hos en person tæt på uddannelsen.	I forhold til rapport 2, hvor udvalget foreslog at man fratog studienævnene kompetence, mener man nu ikke det er hensigtsmæssigt. Budskabet er at uddannelsesopgaven skal være klarere formuleret, idet de mener det kan drukne måske især på forskningstunge institutter. Der er ikke særlig konkrete forslag, men ministeren har kvitteret med udmeldinger om at dårlig uddannelseskvalitet (få timer, mgl bedømmelse af eksaminer) er ledelsens ansvar.	Udvalget kritik kan ikke genkendes på CBS – Uddannelsesdekan, studieleder og studienævn har de centrale værktøjer ift sikre kvalitet og relevans, herunder et budgetansvar. Det er netop en af begrundelserne for et uddannelsesdekanområde, at ansvaret for uddannelserne er klart defineret og højt prioriteret.
5. Ansvar for høj studieaktivitet Kvalitetsudvalget finder, at de studerendes tidsforbrug i gennemsnit skal øges med ca. 20 % for at nå et omfang, der svarer til et fuldtidsstudium. Institutionerne skal sikre, at den enkelte uddannelse kræver et gennemsnitligt studietidsforbrug svarende til ECTS-normen på 1.650 timer om året.	Der er fokus på at studerende for ofte ikke er fuldtidsstuderende. Værktøjerne til at sikre dette er imidlertid ikke oplagte. Det er dokumenteret at flere timer – of formodentlig især på mindre hold – fremmer aktiviteten. Det arbejdes der på mange steder, men der er grænser indenfor de nuværende ressourcer. Det kan ikke udelukkes at en politisk vil fastsætte et minimumstimal.	For det første kan vi nok ikke helt genkende billedet med lav aktivitet. De studerende er meget aktive mhp at kvalificere sig både på studiet og mange andre steder. Vi har krav om at alle studier tilrettelægges som fuldtids, vi har et ”intelligent minimumstimal” og vi beder studierne om at anviser hvor meget tid der forventes anvendt på de forskellige aktiviteter. Online undervisning anvendes til at øge studietiden.
6. Gode og alsidige undervisningskompetencer Undervisning skal prioriteres lige så højt som forskning. Alle universiteter bør udarbejde en politik for omfanget af fastansattes undervisningsforpligtelser. Forskere, der ansættes på baggrund af offentlige konkurrenceudsatte forskningsbevillinger, skal have pligt til at undervise fx minimum 20 % af deres tid.	Der er stor opmærksomhed i sektoren på dette bla. i Rektorkollegiets udvalg med bl.a. Per i spidsen. Alle er enige om målet men det er ikke nogen nem opgave, da mange VIP orienterer sig mod et internationalt arbejdsmarked er udfordringen i høj grad international. Ministeriets regler afspejler primært forskning og kunne forbedres.	CBS er enig at der skal arbejde for at øge undervisningens anseelse og betydning og har sat en række initiativer i gang i den retning. Vi deler udfordringen med de øvrige universiteter, og måske er det endda lidt sværere her fordi vi dels har mange internationale VIP og dels er det måske mindre attraktivt primært at undervise store hold på 100+ frem for mindre øvelseshold som man fx gør på DTU. CBS er meget aktive på pædagogisk opkvalificering og har bla. (som vist de eneste) også kurser for de erfarne undervisere – executive teacher training.
7. Deregulering af uddannelsernes indhold og tilrettelæggelse I stedet for den nuværende statslige detail- og procesregulering bør der skabes mulighed for en dynamisk ledelseskultur, hvor institutionerne tager ansvar for at udvikle uddannelserne. Den centrale styring skal koncentreres om den overordnede mål- og rammesætning – særligt hvor institutionerne kan have indbyrdes kon-	Den statslige regulering er kun taget til de seneste år. På trods af politiske skåltaler, betyder ministeriets inert og ønske om at styre på vegne af ministeren at ingen regler lempes. Selv mindre forslag til lempelser fx om timeloft for censorer bliver rutinemæssigt afvist. Det forværres af en omfattende dokumentation og undersøgelses interesse, hvor vi skalsvare på utallige	CBS støtter dette forslag. En lempelse af regulering vil både kunne lette arbejdet og føre til reelle kvalitetsforbedringer.

kurrence. Samtidig skal institutionerne gives en overordnet hjemmel til selv at fastsætte de nærmere regler for uddannelsernes indhold og tilrettelæggelse.	undersøgelser og forespørgsel. Ikke mindst de to evaluering/akkrediteringsenheder slås om at bevise hvem der er mindst uundværlige ved at lave serier af undersøgelser.	
8. Bevilingsmæssig tilskyndelse Kvalitetsudvalget foreslår faste årlige uddannelsesbevillinger, som skal fungere som incitament til at styre kvalitet og relevans. Taxametersystemet skal kun finansiere de marginale omkostninger ved ændringer i antallet af studerende. Der skal desuden etableres et fagligt råd, som administrerer konkurrenceudsatte bevillinger. Rådet skal tildeles en bevilling på 1 mia. kroner årligt.	Selvom intentionen om at skabe prestige som det kendes fra forskningsrådssystemet kan være sympatisk, så er forslaget om at afsætte 1 mia. til en fond urealistisk og uhensigtsmæssigt. Det er en meget stor del af de samlede bevillinger. Uddannelse er en løbende opgave der skal løses på højt niveau ikke et "projekt". Behovet for en fast bevilling kan være reelt nok, og det var vel det basisforskningsbevillingen skulle sørge for.	Dette kan være en anledning til endnu en gang at påpege CBS' lave basisbevilling. Vi er meget opmærksomme på at taxamter ikke må give incitament til kvalitetssænkning. CBS kunne overveje at aftale med de andre rektorer at afskaffe enhver form for bevilling eller andet system, der kan tolkes som en opfordring til at sænke kvaliteten for at slippe flere studerende igennem.
9. Sammenlignelige data på tværs af uddannelser Information om uddannelserne kvalitet og relevans i form af nøgletal om bl.a. ressourceanvendelse og resultater skal offentliggøres via et informationssystem (en app). Alle studerende skal hvert tredje år deltage i en national spørgeskemaundersøgelse om deres uddannelsers kvalitet og relevans.	Der er generel enighed om at bedre data nærmest altid er godt. Men måske også en aniv tiltro til at data vil ændre uddannelsesvalg – det er jo ikke fordi de unge ikke ved at beskæftigelsen for arkitekter ikke er god. Det er problematisk at udgangspunktet ikke er de studerendes behov, men politiske ønsker (fx er "uddannelsens ressourceanvendelse" næppe væsentlig for om man vil være arkitekt eller læge). De samlede udgifter til systemet bør overvåges.	Vi medvirker i kravspecifikationsarbejdet til det nye "uddannelseszoom" og søger at tage udgangspunkt i studenterbehov. Ministeriet arbejder med en landsdækkende dimittendundersøgelse (ikke studenter) hvilket forekommer vanskeligt. Vi foreslå at man i stedet medtager standardspørgsmål i universiteternes egne dimittendundersøgelser.
10. Ny censorordning Der skal skabes en ny form for ekstern censur, som vurderer det faglige niveau på tværs af sammenlignelige uddannelser. Kvalitetsudvalget foreslår en konsolidering i form af færre, landsdækkende censorkorps, der dækker flere fagområder. Der skal være færre medlemmer end i dag, og det skal være muligt at inddrage udenlandske eksperter. Obligatorisk medvirken af eksterne censorer ved eksamen ophæves og erstattes af en frivillig ordning.	Censuren skal allerede i dag være landsdækkende, men muligvis håndhæves det ikke alle steder. Det giver kun mening at censur er inden for et fagområde - censor skal kende faget godt. Ønsket om færre censorer er umuligt, så længe ministeriet selv har bestemt at den enkelte censor kun må have få opgaver. Censur er dyrt, så frihed til mindre anvendelse kunne være værd at overveje. Men censur er en væsentlig del af retssikkerhed og kvalitetskontrol.	De erhvervsøkonomiske censorkorps er allerede landsdækkende og dækker bredt. Man kunne dog overveje om der er behov for et særskilt HD korps (med lidt lavere akademiske krav). Større frihed i anvendelsen af censur kan være velkommen. Censur er vigtig for kvaliteten, men en mere hensigtsmæssig anvendelse kan undersøges. Det angives i rapporten at udgiften til censur skulle være 3000 kr. pr STÅ. På CBS er den 1500. Det er ikke vores indtryk at vi har specielt få eksaminer.

11. februar 2015
J.nr. 14/3734/187
MT

Danske Universiteters holdninger til Kvalitetsudvalgets anbefalinger

Kvalitetsudvalget har den 29. januar 2015 offentliggjort sin tredje og sidste rapport. Rapporten følger op på de to foregående delrapporter fra april 2014 og november 2014. Hermed en oversigt over Danske universiteters holdning til udvalgets 10 primære anbefalinger.

1. En ny struktur i de videregående uddannelser

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Det akademiske bachelorniveau skal styrkes som et reelt erhvervsrelevant uddannelsesniveau. Kvalitetsudvalget ser gerne et opgør med det nuværende retskrav. I stedet skal der stilles "faglige adgangskrav" for optagelse på en kandidatuddannelse. Bacheloruddannelserne skal have to spor: et erhvervsrettet og et kandidatrettet.

Danske Universiteters holdning: Et bachelorbevis er i meget høj grad et fagligt adgangskrav. Danske Universiteter finder, at der bør skabes mulighed for et udvidet retskrav til en kandidatuddannelse, således at de studerende kan komme tilbage til en kandidatuddannelse inden for eksempelvis 5 år fra opnået bachelorgrad. Danske Universiteter mener, at der bør skabes rammevilkår til at etablere en virksomhedskandidat, hvilket Kvalitetsudvalget forslag kan åbne op for.

2. Dimensionering og udbudskonsolidering

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Kvalitetsudvalget ønsker en central, systematisk styring af antal uddannelsespladser på hele det videregående uddannelsesområde. Analyseapparat skal placeres hos en uafhængig institution fx De Økonomiske Råds Sekretariat. Selve dimensioneringen foreslås placeret i RUVU (som p.t. rådgiver vedr. prækvalifikation af nye uddannelser) og bør udmeldes på uddannelsesgruppeniveau og på landsplan. Der skal være en minimumsgrænse på 30 studerende pr udbud og mindre fag skal samles ét sted i landet.

Danske Universiteters holdning: De hidtidige erfaringer med central dimensionering har ikke været positive. Det er lettere sagt end gjort at udvikle en enkel og gennemskuelig model for antal studiepladser, og der er en overhængende risiko for at få et meget firkantet og kompliceret system, som ingen er tjent med. Universiteterne bør i stedet på baggrund af de nye og forbedrede ledighedstal på uddannelsesniveau fastsætte antallet af studiepladser ud fra bl.a. hensyn til arbejdsmarkedets behov, forskningsdækning og regionale hensyn.

3. Et nyt optagelsessystem

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Der skal være bedre match mellem studerende og uddannelse. Udvalget foreslår, at man i højere grad bruger uddannelsesspecifikke adgangskrav (til bestemte fag, fagniveauer og minimumskarakterer i disse fag). Der skal indføres en maksimal adgangskvotient på 7. Derudover skal der i højere grad bruges interviews og optagelsesprøver.

Danske Universiteters holdning: Danske Universiteter ser gerne en øget frihed til at afprøve og gøre brug af forskellige virkemidler i udvælgelsen af ansøgere inden for rammerne af den koordinerede tilmelding. Den foreslåede maksimale adgangskvotient på 7 forekommer arbitrær, og der er ikke evidens for, at en sådan skillelinje mellem optag begrundet i karakter og optag begrundet personlige test og interviews vil give et bedre optagelsessystem.

4. Klart ledelsesansvar for uddannelsernes kvalitet og relevans

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Universitetsledelserne har det formelle ansvar for uddannelsernes kvalitet, men ansvaret løftes ikke fuldt ud i dag ifølge Kvalitetsudvalget. Der er behov for mere entydigt ansvar og klare beføjelser hos en person tæt på uddannelsen.

Danske Universiteters holdning: Universitetsledelser tager i høj grad ansvar for uddannelsernes kvalitet og relevans. Danske Universiteter finder, at studienævnene (herunder de studerendes direkte indflydelse) er en vigtig generator for udvikling af uddannelsernes kvalitet.

5. Ansvar for høj studieaktivitet

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Kvalitetsudvalget finder, at de studerendes tidsforbrug i gennemsnit skal øges med ca. 20 % for at nå et omfang, der svarer til et fuldtidsstudium. Institutionerne skal sikre, at den enkelte uddannelse kræver et gennemsnitligt studietidsforbrug svarende til ECTS-normen på 1.650 timer om året.

Danske Universiteters holdning: Danske Universiteter er helt enig i, at de studerendes tidsforbrug på studierne skal øges. Inden for de givne økonomiske rammer arbejder universiteterne aktivt med en række initiativer for at løfte deres del af ansvaret for at styrke studieintensiteten, hvor det er nødvendigt. Det gælder tiltag som eksempelvis campusudvikling, øget feedback, flere undervisningstimer og inddragelse af IT-værktøjer i undervisningen. Det er dog også den studerendes ansvar øge studieintensiteten.

6. Gode og alsidige undervisningskompetencer

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Undervisning skal prioriteres lige så højt som forskning. Alle universiteter bør udarbejde en politik for omfanget af fastansattes undervisningsforpligtelser. Forskere, der ansættes på bag-

grund af offentlige konkurrenceudsatte forskningsbevillinger, skal have pligt til at undervise fx minimum 20 % af deres tid.

Danske Universiteters holdning: Universiteterne arbejder allerede på at få meriteret undervisning i højere grad ved bl.a. at stille krav til brug af undervisningsporteføljer ved ansættelser og styrke indsatsen i de pædagogiske enheder. Samtidig er det væsentligt at bemærke, at universiteterne og forskerne skal konkurrere på højeste internationale niveau, hvor man særligt i en europæisk kontekst fokuserer betydeligt mere på forskning end undervisning. Det er med andre ord en problemstilling, der i høj grad skal løftes internationalt.

7. Deregulering af uddannelsernes indhold og tilrettelæggelse

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: I stedet for den nuværende statslige detail- og procesregulering bør der skabes mulighed for en dynamisk ledelseskultur, hvor institutionerne tager ansvar for at udvikle uddannelserne. Den centrale styring skal koncentreres om den overordnede mål- og rammesætning – særligt hvor institutionerne kan have indbyrdes konkurrence. Samtidig skal institutionerne gives en overordnet hjemmel til selv at fastsætte de nærmere regler for uddannelsernes indhold og tilrettelæggelse.

Danske Universiteters holdning: Det er positivt, at der kommer fokus på den massive detailstyring af uddannelsesområdet, som universiteterne oplever løbende. Senest i forbindelse med fremdriftsreformen, som har medført en række uhensigtsmæssige detailkrav til de studerendes studieadfærd.

8. Bevillingsmæssig tilskyndelse

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Kvalitetsudvalget foreslår faste årlige uddannelsesbevillinger, som skal fungere som incitament til at styre kvalitet og relevans. Taxametersystemet skal kun finansiere de marginale omkostninger ved ændringer i antallet af studerende. Der skal desuden etableres et fagligt råd, som administrerer konkurrenceudsatte bevillinger. Rådet skal tildeles en bevilling på 1 mia. kroner årligt.

Danske Universiteters holdning: Danske Universiteter finder ikke, at det er hensigtsmæssigt at beskære uddannelsesbærelsen med 1 mia. kr. for at konkurrenceudsætte disse midler. Det vil give endnu mere bureaukrati og usikkerhed om de samlede uddannelsesbevillinger og er ikke vejen til bedre uddannelseskvalitet. En sådan puljemodel må forventes at projektgøre og marginalisere det reelle kvalitetsarbejde, frem for at det integreres i hele universitetets uddannelsesportefølje.

9. Sammenlignelige data på tværs af uddannelser

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Information om uddannelserne kvalitet og relevans i form af nøgletal om bl.a. ressourceanvendelse og resultater skal offentliggøres via et informationssystem (en app). Alle studerende

skal hvert tredje år deltage i en national spørgeskemaundersøgelse om deres uddannelsers kvalitet og relevans.

Danske Universiteters holdning: Det er generelt fornuftigt med mere transparens frem for mindre detailstyring. Danske Universiteter er dog skeptisk overfor, i hvilken grad den massive informationsmængde reelt tilgodeser de kommende studerende i deres studievalg.

10. Ny censorordning

Uddybning af Kvalitetsudvalgets anbefaling: Der skal skabes en ny form for ekstern censur, som vurderer det faglige niveau på tværs af sammenlignelige uddannelser. Kvalitetsudvalget foreslår en konsolidering i form af færre, landsdækkende censorkorps, der dækker flere fagområder. Der skal være færre medlemmer end i dag, og det skal være muligt at inddrage udenlandske eksperter. Obligatorisk medvirken af eksterne censorer ved eksamen ophæves og erstattes af en frivillig ordning.

Danske Universiteters holdning: Danske Universiteter finder, at en så markant ændring af censorordningen skal gennemtænkes meget nøje, da ekstern censur er en hjørnesten i universiteternes kvalitetssikring. Samtidig er universiteterne i en proces på vej mod institutionsakkreditering, hvor eksterne paneler og internationale eksperter har en central rolle i den løbende kvalitetssikringsproces. Det ville være hensigtsmæssigt at afvente resultaterne af institutionsakkrediteringerne, inden man påbegynder en ny reform af området.

Copenhagen Business School

Kilevej 14A
2000 Frederiksberg

UDVIKLINGSKONTRAKT FOR COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL 2015-2017

Side 1 / 15

Præambel

Det følger af universitetsloven, at Copenhagen Business School (CBS), ved bestyrelsen, indgår en udviklingskontrakt med uddannelsesministeren. Udviklingskontrakten indeholder mål fastsat af ministeren, der afspejler regeringens prioriteter og ambitioner for universitetssektoren (pligtige mål). Derudover indeholder udviklingskontrakten mål, som CBS selv har fastsat, og som afspejler CBS' strategiske prioriteringer og identitet (selvvalgte mål). Målepunkter og selvvalgte mål er fastsat efter intern drøftelse i relevante organer.

CBS' strategiske retning i de kommende år er fastsat i CBS' langsigtede strategi og kortere sigtede i investeringsplan. CBS kan konstatere, at der er betydelige sammenfald mellem CBS' strategiske retning og de pligtige mål fastsat af ministeren.

CBS' Business in Society-strategi anerkender, at virksomheder og organisationer er med til at forme samfundet, og at samfundet er med til at forme virksomheders og organisationers fremgangsmåder og processer. Vores største bidrag er forskningsbaseret uddannelse og de muligheder for innovation af processer og forretningsmuligheder, som vores dimittender med ny forskningsbaseret viden kan tilbyde samfundet. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for vores fremtidige udvikling og kvaliteten af vores uddannelser og dimittender. Det er vigtigt for vores Business-in-Society-strategi, at forskning og uddannelse gør en positiv forskel gennem vores studerende, vores forskning og vores formidlingsaktiviteter.

Mangfoldigheden i CBS' uddannelses- og forskningsportefølje betyder, at vi er en internationalt anerkendt business school med et bredt netværk af partnere. I vores optik betyder internationalisering, at vi vurderer os selv i forhold til de fremmeste Business Schools, at vi tiltrækker de allermest kompetente medarbejdere, at vi tilbyder vores studerende internationale

muligheder og kompetencer, og at vi arbejder på tværs af nationale og kulturelle grænser.

CBS niveau for fastlærerdækning og antal timer per studerende er en konsekvens af niveauet for basisforskningsbevillingen og taxameteret per STÅ. CBS har den markant laveste basisforskningsbevilling og taxameterbevilling per STÅ blandt danske universiteter. Dermed er CBS' rammevilkår for at udvikle universitet markant dårligere end øvrige danske universiteter. Dette er et vilkår som regeringens "Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser" påpeger ganske tydeligt i deres anden rapport "Høje mål – fremragende undervisning i videregående uddannelser" (november 2014). Udvalget skriver således i rapporten: *"Både målt i forhold til antallet af studerende og som andel af taxametertilskuddet, har CBS de færreste basismidler til forskning. 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 de ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbaseret af uddannelserne."*

I den forgangne udviklingskontraktperiode har CBS haft mulighed for at udvide fastlærerdækningen og antallet af timer per studerende ud over det niveau, som CBS' rammevilkår giver mulighed for, via et markant træk på egenkapitalen. I den kommende udviklingskontraktperiode vil CBS imidlertid ikke have mulighed for fortsat at finansiere fastlærerdækning via træk på egenkapitalen, hvorfor CBS ikke kan fastholde den højere fastlærerdækning og det forøgede antal timer per studerende. Således vil såvel VIP/DVIP-ratioen som antallet af studerende per underviser (både VIP og DVIP) udvikle sig markant negativt. VIP/DVIP ratioen forventes at gå fra 1,18 i 2014 til 0,98 i 2017, ligesom STU(VIP+DVIP) ratioen forventes at stige fra 17,8 i 2014 til 22,3 i 2017. Derfor har Uddannelses- og Forskningsministeriet besluttet, at målet ikke kan indgå i udviklingskontrakten, idet CBS ikke har mulighed for at udvikle området givet CBS' nuværende rammevilkår.

Side 2 / 15

1. Bedre kvalitet i uddannelserne

CBS arbejder løbende for at forbedre kvaliteten i uddannelserne. Overordnet set vil vi fastholde så høj kvalitet som muligt indenfor en reduceret ressourceramme.

Målepunkter	1.1 Studentertilfredshed
	CBS vil øge studentertilfredsheden på heltidsuddannelserne
	1.2 Antal kurser der afvikles online eller som blended learning.
	CBS ønsker som minimum en årlig stigning på 25 pct. i

	antallet af kurser. Et kursus defineres som blended når mindst 25 pct. er online.
--	---

1.1 Studentertilfredshed på heltidsuddannelserne

CBS ønsker at levere undervisning og uddannelse, der opfylder de studerendes forventninger for herved at sikre den bedst mulige kvalitet i uddannelserne. CBS vil i kontraktperioden forbedre den samlede studentertilfredshed på heltidsuddannelserne (bachelor og kandidat) således, at flere uddannelser har en høj tilfredshed.

CBS har valgt at følge studentertilfredsheden ved at fokusere på 5 dimensioner, som alle indgår i den årlige studenterevaluering. Konkret drejer det sig om:

- Overordnet tilfredshed
- Tilfredshed med fagligt udbytte
- Tilfredshed med undervisningen
- Tilfredshed med administrationen
- Tilfredshed med studentermiljø

Side 3 / 15

Der måles på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er meget utilfreds og 5 er meget tilfreds. Den samlede tilfredshed per uddannelse opgøres som et simpelt gennemsnit på disse 5 dimensioner.

Konkret måles der på den gennemsnitlige tilfredshed blandt studerende på heltidsuddannelserne. Gennemsnittet vægtes således, at uddannelser med mange studerende tæller mere end uddannelser med få studerende. CBS havde i 2013 en gennemsnitlig studentertilfredshed på 3,70. I fastlæggelsen af milepælene i perioden 2015-2017 tages der udgangspunkt i dette antal.

1.1	Status 2013	2015	2016	2017
Gennemsnitlig studentertilfredshed (vægtet)	3,70	3,72	3,75	3,80

Det er CBS ambition at øge den gennemsnitlige studentertilfredshed til 3,80 i 2017. Dette er et meget ambitiøst mål.

1.2 Digital understøttelse af læring

CBS ønsker at gøre online og blended learning bredere tilgængeligt for CBS' studerende med det formål at skabe aktiverende og fleksibel undervisning til gavn for de studerendes læring.

Online og blended learning kan aktivere de studerende gennem brug af quizzer, diskussionsfora og løbende skriftlige afleveringer. Det kan tillige give en mere fleksibel læringsproces for de studerende som fysisk ikke kan

være til stede på CBS på grund af udlandsophold eller virksomhedspraktik. Samtidig kan det give et mere fleksibelt læringsforløb i forhold til individuelle læringspræferencer, da studerende kan tilrettelægge læringsprocessen ved fx at gense videoforelæsninger efter behov og bruge tid på de dele af aktiviteterne, der giver bedst mening for den enkelte.

CBS arbejder med at udvikle forskellige online forløb, herunder MOOCs. Hovedfokus vil være at forbedre læringen ved at tilbyde en større del af undervisning som blended learning. Ved blended learning forstår vi i denne sammenhæng kurser eller forløb hvor min. 25 pct. af undervisningen foregår online.

I kontraktperioden ønsker CBS, at der sker en fordobling af tilbuddene inden for online og blended learning.

	Status 2013	2015	2016	2017
Antal online og blended learning kurser	(ca. 30)	+ 26 pct.	+ 26 pct.	+ 26 pct.

Side 4 / 15

2. Større relevans og øget gennemsigtighed

CBS' strategi for "Business in Society" signalerer helt entydigt, at CBS' primære formål er at bidrage til videreudviklingen af det danske samfund. Samspillet med private og offentlige virksomheder er helt essentielt, og det er afgørende for CBS' eksistens at dimittender med en kandidatgrad fra CBS faktisk har de kvalifikationer, som samfundet har behov for.

CBS vil i kontraktperioden fortsat fokusere på at få kandidatdimittenderne i beskæftigelse, at flere dimittender opnår kompetencer, der gør det lettere for dem at starte nye virksomheder, og endelig at hovedparten af dimittenderne bliver beskæftiget i den private sektor.

Målepunkter	2.1 Ledighed 4-7 kvartaler efter dimission CBS vil sikre, at dimittender med en kandidateksamen fra CBS i størst muligt omfang kommer i beskæftigelse hurtigt efter afsluttet uddannelse.
	2.2 Uddannelse i opstart af nye virksomheder CBS vil styrke de studerendes kompetencer i opstart af nye virksomheder

2.1 Dimittenders ledighed

God kvalitet i uddannelserne afspejles bl.a. ved at dimittender kan komme hurtigt i beskæftigelse og dermed bidrage til samfundet. CBS vil, ligesom i den tidligere kontraktperiode, fortsat fokusere på at sikre, at kandidatdimittender med en eksamen fra CBS kommer i beskæftigelse.

For at kunne koble målingen op på dimensioneringen af uddannelserne tages der udgangspunkt i den ledighedsmåling som Ministeriet udarbejder løbende.

Da ledighed afhænger af de generelle konjunkturer, fastsættes ambitionsniveauet med udgangspunkt i det generelle marked for dimittender fra videregående uddannelser. De konkrete milepæle fastsættes således ud fra landsgennemsnittet for dimittender fra alle uddannelser og forventes i hele kontraktperioden at ligge under gennemsnittet for hele sektoren.

De konkrete milepæle for kontraktperioden er følgende:

2.1	Status 2013	2015	2016	2017
Antallet af pct. point som CBS ligger under gennemsnittet for dimittender i hele sektoren	-1,0 pct.	-1,0 pct.	-1,0 pct.	-1,0 pct.

Side 5 / 15

2.2 Nye virksomheder

CBS ønsker at bidrage til, at innovation bliver en fast bestanddel af uddannelserne, og at de studerende opnår kompetencer i løbet af deres uddannelser, der gør dem bedre i stand til at starte nye virksomheder selv.

På CSE (Copenhagen School of Entrepreneurship) tilbydes de studerende forløb, hvor de får hjælp til starte en ny virksomhed. Forløbet kaldes CSE's Proof program og tager udgangspunkt i de studerendes egne forretningsideer.

Der indgår Proof of Idea, Proof of Concept og Proof of Business. I løbet af de tre faser udvikler den enkelte studerende eller teamet af studerende forretningsideens bæredygtighed og tager ideen til marked. Samlet forløber Proof-programmet over 9 måneder.

De studerende bliver vurderet efter hvert trin, og kun hvis man lever op til hvert trins krav, går man videre.

CBS ønsker at øge antallet af studerende, der gennemfører alle 3 trin i kontraktperioden. Både studerende, der er indskrevet på CBS, og studerende fra andre institutioner kan deltage i Proof programmet.

	Status 2014	2015	2016	2017
Antallet af studerende der har gennemført CSE's virksomhedsopstartsprogram.	216	240	255	270

3. Bedre sammenhæng og samarbejde

CBS ser det som en helt naturlig ting at sikre, at der er muligheder for studerende med en anden uddannelsesbaggrund at få kompetencer indenfor det erhvervsøkonomiske område. De erhvervsøkonomiske kvalifikationer til andre uddannelsesgrupper er oftest relevante når man har nogle års erhvervserfaring og måske et ledelsesansvar, og derfor er det naturligt at CBS' tilbud til personer med en anden uddannelsesbaggrund tilrettelægges som efteruddannelse. CBS har således en lang tradition for at udbyde både HD og Master uddannelser, som netop understøtter et alternativt uddannelsesmarked.

CBS ønsker i kontraktperioden at måle på følgende område:

Side 6 / 15

Målepunkter	3.1 Antal årselever på HD og Master uddannelserne CBS ønsker som minimum at fastholde niveauet for årselever på både HD og Master uddannelserne
-------------	--

3.1 Studerende på HD og Master uddannelser

CBS' efteruddannelsesprogram er et væsentligt bidrag fra CBS til at sikre sammenhæng i uddannelsessystemet. Således tilbyder CBS medarbejdere og ledere fra såvel tekniske øvrige universitære uddannelsesforløb som professionsledere og medarbejdere fra såvel den private som den offentlige sektor en mulighed for at få tilført erhvervsøkonomiske, herunder ledelsesmæssige, kompetencer. CBS har allerede et stort efter- og videreuddannelsesområde i form af HD og Masteruddannelser. CBS bidrager således i dag allerede til at løfte kompetence niveauet for en væsentlig del af den eksisterende arbejdsstyrke.

CBS vil i kontraktperioden som minimum fastholde det nuværende niveau for antallet af årselever, der tager en HD eller Masteruddannelse på CBS. Markedet for efteruddannelse generelt er i dag ret udfordrende. Den økonomiske krise har betydet en opbremsning i mange virksomheders efteruddannelsesbudgetter, og der er samtidig kommet mange udbydere på markedet. CBS har ikke desto mindre øget sin markedsandel de senere år og det nuværende niveau vil vi bestræbe os på at fastholde. Det er således ikke realistisk at lægge ambitionsniveauet væsentlige højere, end det er i dag. På

CBS vurderer vi dog, at vi kan opnå en marginal stigning på især masteruddannelserne i de kommende år.

	Status 2013	2015	2016	2017
Antal årselever på HD og Master uddannelserne	1.640	1.639	1.650	1.662

4. Internationalisering

Internationalisering har været et strategisk indsatsområde på CBS i mange år. CBS har en lang tradition for at sende egne studerende på udveksling, og for at modtage mange studerende udefra både på udvekslingsophold og som fuldtidsstuderende. En stor del af undervisningen foregår på engelsk, og flere og flere forskere fra andre lande ansættes i permanente stillinger.

CBS har valgt et målepunkt for dette område:

Side 7 / 15

Målepunkter	4.1 Andelen af dimittender der tager på udvekslingsophold CBS ønsker at fastholde andelen af studerende, der tager på udvekslings i løbet af deres uddannelse på CBS.
-------------	---

4.1 Udgående mobilitet

CBS finder, at udvekslingsophold er et vigtigt element i udviklingen af de studerendes kompetencer. Dog forventer CBS som konsekvens af fremdriftsreformen, at færre CBS studerende vælger at tage på udvekslingsophold. CBS vil derfor arbejde for fortsat at sikre, at flest mulige studerende kommer på udveksling.

Det skal nævnes, at CBS generelt ligger højt på andelen af studerende, der tager på udvekslingsophold i løbet af deres uddannelse, sammenlignet med andre danske universiteter.

CBS vil således arbejde for, at andelen af dimittender, der i løbet af deres uddannelsesforløb kommer på udveksling, fastholdes på det nuværende niveau på 69 pct. af et års kandidatdimittender.

4.1	Status 2013	2015	2016	2017

Andelen af dimittender der tager på udvekslingsophold	69 pct.	69 pct.	69 pct.	69 pct.
---	---------	---------	---------	---------

Note: Andelen beregnes som antallet af udgående udvekslingsstuderende totalt set sat i forhold til antallet af kandidatdimittender. Det skal bemærkes, at antallet af udgående udvekslingsstuderende også indeholder bachelorstuderende på udveksling. Omvendt indeholder antallet af kandidatdimittender også studerende der har taget deres bachelorgrad fra andre universiteter.

5. Øget social mobilitet – flere talenter i spil

CBS støtter ministerens mål om at øge den sociale mobilitet, og har med stor interesse kigget Ministeriets opgørelser omkring sammenhængen mellem frafald og de studerendes forældres baggrund igennem.

Tallene viste, at der på CBS er forskel i frafaldet for studerende med forældre med kun en grunduddannelse og studerende med forældre med en videregående uddannelse. Men analysen viste også, at antallet af studerende på CBS med forældre med kun en grunduddannelse er markant lavere end øvrige grupper.

Side 8 / 15

CBS har på denne baggrund formuleret 2 målsætninger i kontraktperioden.

Målepunkter	5.1 Samarbejdsaftaler med gymnasiale uddannelser CBS ønsker at indgå samarbejdsaftaler vedr. rekruttering med et stigende antal underrepræsenterede gymnasiale uddannelsesinstitutioner.
	5.2 CBS ønsker at evaluere nuværende optagelseskriterier i kvote 2 i forhold til social mobilitet

5.1 Samarbejdsaftaler med gymnasiale uddannelser

CBS har en geografisk og social skævhed i sin ansøgerskare. Vi får færre ansøgere fra visse områder end fra andre. Noget kan tyde på, at man på visse uddannelsessteder ser det helt naturligt at fortsætte på CBS, mens man andre steder ikke opfatter CBS som en mulighed.

For at styrke den sociale mobilitet vil CBS derfor arbejde for at få en større diversitet i ansøgerfeltet til bacheloruddannelserne. Diversitet forstås her som

en større geografisk spredning i ansøgerfeltet set i forhold til hvilke gymnasiale uddannelsesinstitutioner de studerende kommer fra. Der vil naturligvis især være fokus på skoler med underrepræsenterede grupper. CBS vil i partnerskab med udvalgte institutioner afholde aktiviteter for eleverne på disse skoler. Aktiviteterne skal få eleverne til at overveje en uddannelse på CBS, og hvis de vælger at gå den vej gøre dem bedre rustede til at gennemføre den.

Vi laver i dag en del aktiviteter for at informere om vores uddannelser både udfarende og ved at invitere til f.eks. "studerende for en dag". Disse aktiviteter har haft en tendens til at fokusere på områder, hvor vi i forvejen har meget aktivitet, og "studerende for en dag" har begrænset kapacitet hvorfor det bliver udsolgt meget hurtigt og formodentlig til mange af de der i forvejen er sporet ind på CBS.

5.1	Status 2013	2015	2016	2017
Antal aftaler med gymnasiale uddannelsesinstitutioner med lav CBS overgang	0	2	4	8

Side 9 / 15

Det skal bemærkes, at CBS parallelt med ovenstående mål, også løbende vil følge med i ansøgninger, optag og frafaldet på bacheloruddannelser fordelt på sociale grupper. I det omfang det kan lade sig gøre, vil resultatet af disse analyser blive afrapporteret i årsrapporten.

5.2 Kriterier for optagelse i kvote 2

CBS har relativt gode erfaringer med optagelse via kvote 2, og er i dag det universitet, der anvender kvote 2 på den største del af sine pladser. Interne analyser viser, at studerende optaget gennem kvote 2 klare sig lidt bedre gennem studiet end studerende optaget via kvote 1.

CBS har netop revurderet optagelseskriterierne i kvote 2. CBS vil i kontraktperioden undersøge i hvilket omfang de nuværende kriterier påvirker den sociale mobilitet (positivt eller negativt), samt evt. udarbejde nye optagelseskriterier, hvis det vurderes at være hensigtsmæssigt. Evt. nye kriterier skal ikke ændre ved, at alle optagelsessøgende behandles lige. Undersøgelsen vil blive offentliggjort og kan således tjene som inspiration for andre uddannelsesinstitutioner.

5.2	Status 2013	2015	2016	2017
-----	----------------	------	------	------

Evalueringskriterier i kvote 2 i forhold til social mobilitet	-	Udarbejde metode for evaluering af optagelseskriterier	Gennemførelse af evaluering	Revurdering af optagelseskriterier
---	---	--	-----------------------------	------------------------------------

6. Øget forskningsomfang og forskningskvalitet

For at sikre gode forskningsbaserede uddannelser er det helt afgørende, at CBS' forskning er i top. Dette gælder både omfang og kvalitet.

På denne baggrund har CBS valgt følgende målepunkter for kontraktperioden:

Målepunkter	6.1 Forskningsomfang målt som BFI point pr. VIP CBS ønsker at øge antallet af BFI point pr. VIP
	6.2 Forskningsomfang målt som andelen af BFI 2 artikler i forhold til det samlede antal BFI artikler CBS ønsker i endnu højere grad at publicere i BFI 2 tidsskrifter
	6.3 Antal artikler publiceret i ABS tidsskrifter på 4 og 4* CBS ønsker at fastholde antallet af artikler publiceret i ABS tidsskrifter på 4 og 4*
	6.4 Antal artikler publiceret i FT45 tidsskrifter CBS ønsker at fastholde antallet af artikler publiceret i FT 45 tidsskrifter.

Side 10 / 15

6.1 Forskningsomfang, BFI point pr. VIP

Som mål for forskningsomfang har CBS valgt at tage udgangspunkt i den nationale BFI måling og sammenholde den med antallet af årsværk for forskere på professor- og lektor niveau. Det er CBS' vurdering, at BFI målingen er en god indikator for måling af forskningsomfang, da den opgør mængden af publikationer målt som point, der er publiceret i en given periode. BFI målingen dækker hovedparten af CBS' forskningsområder og dermed også en betydelig andel af CBS' forskning.

Da antallet af BFI point er afhængig af antallet af forskere, vurderes det bedste mål for forskningsomfanget at være antal BFI point set i forhold til VIP årsværk.

I antallet af VIP årsværk indgår alene forskere ansat som professor, professor mso, lektor og forskningslektorer, idet det vurderes primært at være disse medarbejdere, der bidrager til produktion af BFI point.

De konkrete milepæle ser ud på følgende vis:

6.1	Status 2013	2015	2016	2017
Antal BFI point per VIP årsværk	2,83	2,85	2,88	2,91

6.2 Forskningsomfang, BFI 2 artikler

CBS ønsker ikke alene at optjene flere BFI point. CBS ønsker også at optjeningen af disse point i stigende omfang skal ske ved publicering af artikler i BFI 2 tidsskrifter – altså tidsskrifter, der vurderes at have en højere kvalitet end BFI 1 og øvrige.

Side 11 / 15

De konkrete milepæle ser ud på følgende vis:

6.2	Status 2013	2015	2016	2017
BFI 2 artikler set i forhold til samlet antal BFI artikler	37,2 pct.	37,6 pct.	38,0 pct.	38,4 pct.

6.3 Forskningskvalitet, ABS

CBS dækker over et meget bredt felt af forskningsområder indenfor de samfundsvidenskabelige og erhvervshumanistiske discipliner. I sidste kontrakt periode besluttede CBS at fokusere på 3 målinger, vel vidende at disse ikke dækkede alle forskningsområder på CBS. Ambitionen var dog at man ved at fokusere på denne type af målinger fremmer en kultur, hvor forskningskvaliteten måles mere systematisk, og hvor der løbende sammenlignes med anerkendte internationale publikationslister.

Dette synes helt klart at være lykkedes, hvorfor det vurderes at være hensigtsmæssigt at fastholde denne type af målinger i udviklingskontrakten.

CBS har i denne kontrakt valgt at måle antallet af artikler publiceret på ABS listen. ABS står for "The UK Association of Business Schools", og den ranker

business school relevante tidsskrifter på en skala fra 1-4*. 1 er det laveste og 4 og 4* er det højeste. ABS listen dækker ikke alle CBS' fagområder, men omfatter alene publicering indenfor: Accounting, Economics, Information Management, Organizational Studies, Operations Research and Management Science og Strategic management.

CBS har indenfor de seneste år øget antallet af artikler på ABS 4 og 4* betydeligt. Denne vækst er sket i en periode med betydelig vækst i antallet af videnskabelige medarbejdere. CBS forventer ikke nogen stigning i VIP bestanden de kommende år snarere tværtimod givet de økonomiske udfordringer, hvorfor målsætningen her alene er at fastholde det eksisterende niveau.

De konkrete milepæle for CBS er:

6.3	Status 2013	2015	2016	2017
Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS 4 og 4*	49	49	49	49

Side 12 / 15

Note: Det skal bemærkes at tallene opgøres i 2 års intervaller.

ABS listen kan forventes revideret i kontraktperioden. CBS vil overveje, hvordan vi vil forholde os, hvis og når ændringer af ABS listen er tilgængelig

I opgørelserne tælles der alene artikler og reviewartikler og ikke anmeldelser og editorials.

6.4 Forskningskvalitet, FT45

FT 45 er en liste, hvor Financial Times har ranket de 45 bedste business school relevante tidsskrifter. FT 45 er smallere end ABS listen. Listen opgør antallet af artikler publiceret i de 45 tidsskrifter. Denne opgørelse indgår også i Financial Times ranking af executive MBA uddannelser. CBS' mål er også her at fastholde antallet af artikler publiceret i tidsskrifter på listen.

FT 45 dækker ikke alle CBS' forskningsområder, men omfatter alene publicering indenfor: Management Accounting, Economics, Entrepreneurship, Human Resources, Operations and Information Systems, Organizational Behavior, Ethics, Marketing, Finance, International Business, Statistics.

CBS har valgt følgende konkrete milepæle for målepunktet:

6.4	Status 2013	2015	2016	2017
-----	-------------	------	------	------

Antal artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen	62	62	62	62
--	----	----	----	----

Note: Det skal bemærkes at tallene opgøres i 2 års intervaller.

I opgørelserne tælles der alene artikler og reviewartikler og ikke anmeldelser og editorials.

7. Contribution to society

CBS' strategi "Business in Society" fremhæver, at det er CBS' ansvar som en Business School at sikre, at ny viden og nye ideer overføres til private virksomheder, organisationer og samfund generelt.

CBS' bidrag til samfundet sker primært via forskningsbaseret uddannelse, men også gennem konkret forskningssamarbejde som CBS og CBS' forskere etablerer med virksomheder og organisationer.

Side 13 / 15

CBS ønsker at måle i hvilket omfang CBS bidrager til samfundet via et målepunkt:

Målepunkt	7.1 Ekstern finansieret forskning
	CBS ønsker at øge den eksternt finansierte forskning i kontraktperioden

7.1 Ekstern finansieret forskning

CBS' evne til at tiltrække ekstern finansiering afspejler i høj grad bevillingsgivernes prioritering af tildeling af midler til de samfundsvidenskabelige forskningsområder.

CBS har de senere år haft øget fokus på ekstern finansiering, hvilket har medført flere aftaler om eksterne forskningsbevillinger med både private og offentlige bevillingsgivere fra både indland og udland.

CBS formulerede i den sidste udviklingskontrakt en målsætning om at fordoble aktiviteterne på eksternt finansierte forskningsprojekter i perioden 2010 til 2020.

Konsekvensen af denne målsætning illustreres i nedenstående milepæle for målepunktet:

7.1	Status 2013	2015	2016	2017
Indtægter på eksternt finansieret forskningsprojekter (UK 95), mio. kr.	94,0	110,2	119,1	128,7

Note: I opgørelsen måles indtægter registreret på eksterne projekter under underkonto 95 inkl. forskningsdonationer.

8. Kønsfordeling

CBS har de senere år arbejdet for at sikre en bedre fordeling mellem mænd og kvinder i alle videnskabelige stillingskategorier på CBS. Som en naturlig forlængelse af dette fokus vælger CBS at lade området indgå i denne udviklingskontrakt.

Målepunkt	8.1 Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater CBS ønsker at øge andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater
-----------	---

Side 14 / 15

8.1 Kvindelige ansøgere til professorater

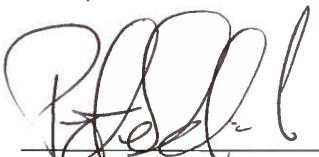
På CBS har der de sidste år været fokus på at skabe en bedre balance mellem kvindelige og mandlige forskere i alle videnskabelige stillinger. Der er allerede igangsat en række initiativer, der skal sikre en bedre balance mellem kvinder og mænd. Imidlertid må det konstateres, at især professorniveauet udgør en særlig udfordring. For at skabe ekstra fokus på især professorområdet etableres der alene et målepunkt herfor.

CBS havde i 2013 17 pct. kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater. CBS ønsker i kontraktperiode, at dette stiger til 25 pct. Altså en markant stigning.

Det skal nævnes, at der bag tallene ligger relativt få professorater, hvorfor ganske små ændringer målt i antal kan medføre store ændringer målt i pct.

8.1	Status 2013	2015	2016	2017
Andel af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater	17 pct.	20 pct.	22 pct.	25 pct.

Underskrifter

8/1-15

Peter Schütze
Bestyrelsesformand

8.1.15

Sofie Carsten Nielsen
Uddannelses- og forskningsminister

Side 15 / 15

Studerende: CBS trænger til gevaldig fornyelse

Opsang. Vi kan lære meget af de amerikanske universiteter. Deres undervisning er langt mere målrettet og brugbar, mener tre studerende, som har deltaget i eliteuddannelsen Globe på CBS.

Af Frederik M. Juel
fmj@berlingske.dk



Det danske uddannelsessystem er stivnet. Der kunne godt bruges en mindre revolution af universiteterne. De studerende tænker alt for meget på at få et godt studiejob i stedet for at knokle løs med bøgerne og studierne.

Sådan lyder kritikken fra tre studerende på Copenhagen Business School i form af Jakob Fredsgaard Simonsen, Sofie Bonde Holt og Christian Bach. De har alle deltaget

i eliteprogrammet på CBS ved navn Globe og har i den forbindelse studeret et halvt år i Hong Kong og et halvt år i USA. Begge dele var en helt anderledes oplevelse end Danmark, men specielt de amerikanske universiteter kan vi godt tage ved lære af herhjemme, mener de tre studerende.

I USA begynder de uddannelsen med at være fire år på college, og der er undervisningen langt mere målrettet mod det, som de studerende senere skal bruge, når de kommer ud i erhvervslivet. Lærerne er desuden mere engagerede og kommer oftere fra erhvervslivet.

Det står i skærende kontrast til herhjemme, hvor de tre studerende oplever, at mange går mere op i at få et studiejob i eksempelvis en bank end at læse på CBS. Ganske enkelt fordi mange føler, at de ikke får nok ud af undervisningen på det københavnske universitet.

»Herhjemme siger man, at vi kun kommer til at bruge under ti pct. af det, vi lærer. Men hvorfor skal det være sådan? I USA siger de, at hvis du skal ud og have et arbejde i en bank bagefter, hvad er det så, du rent faktisk skal lære på universitet. En uddannelse på CBS bør være fuld tid, men mange studerende har desværre studiejobs som førsteprioritet, og studiet kommer derfor i anden række. Det vigtige må være at få vendt den tankegang, så

de studerende kommer til at tænke mere på deres studie,« siger Jakob Fredsgaard Simonsen.

Tilbage på sporet

Underdirektør i Dansk Industri Charlotte Rønhof mener, at de tre studerende har nogle pointer, som vi skal tage ved lære af. Hun er enig i, at vi skal tilbage til, at studierne er vigtigere end studiejobbet.

»Vi har en god praksis med, at mange studerende har studiejob, der er relevant for deres uddannelse. Men for mange er studiejobbet blevet vigtigere end studiet. Vi er nødt til at komme tilbage på sporet, hvor en videregående uddannelse er et fuldtidsstudie. Universiteterne skal stille større krav, og samtidig skal de studerende lægge sig mere i selen,« siger Charlotte Rønhof, der samtidig fremhæver, at de studerende på Globe-studiet er i den situation, at de læser på en eliteuddannelse, men den foregår ikke på et eliteuniversitet. For vi investerer ikke tilstrækkeligt i at have en førende Business School i Danmark.

Alle seks Globe-studerende fotograferet foran The Old Well på University of North Carolina, Chapel Hill, USA. F.v. Christian, Jakob, Sofie, Sophie, Luke og Wong. Privatfoto



Spørgsmål til de seks Globe-studerende

- 1) Hvad har du fået ud af at være en del af Globe-programmet?
- 2) Hvordan vil du bruge dine erfaringer fra Globe i din fremtidige karriere?



Vil tilbage til USA

Christian Bach, BSc International Business, CBS, København

1. Globe åbnede en verden ved at give mig muligheden for at rejse til USA og Asien for første gang. Jeg har nu fået mod på at finde et fuldtidsarbejde efter min bachelor, og så går min tanke ellers på at vende tilbage til USA om et par år for at læse min kandidat.

2. Jeg har en drøm om at rådgive regeringer og multinationale organisationer inden for handel og investeringer, og her har oplevelserne på studiet helt klart givet mig en bedre forståelse for de forskellige økonomiske, politiske og sociale dynamikker på tværs af regioner. Eksempelvis skal jeg sammen med Jakob Fredsgaard Simonsen i gang med at skrive vores bachelorprojekt i samarbejde med Maersk Line, hvor vi begge arbejdede henover sommeren i henholdsvis Hong Kong og Indonesien. Her er det en kæmpe fordel for os at have indsigt i, hvilke dagligdagsudfordringer en indonesisk medarbejder møder uden for arbejdstid, og hvordan det påvirker hans motivation for at arbejde.



Godt at arbejde i teams

Sofie Bonde Holt, BSc International Business, CBS, København

1. Globe har givet mit studie en ekstra dimension ved at eksponere mig fysisk til to af verdens største økonomier, Kina og USA. At opleve principperne fra lærebøgerne på egen hånd har hjulpet mig med at udvikle en dybere og mere realistisk forståelse af international business. Derudover har Globe givet mig en forståelse for, at der er et utal af måder at løse det samme problem på – og at den danske og europæiske måde ikke nødvendigvis er den bedste.

2. En af de helt store erfaringer, jeg tager med mig videre fra Globe, er evnen til at arbejde i teams med mennesker fra andre kulturer og baggrunde end min egen. Det har til tider været en udfordring at få tingene til at gå op i en højere enhed. Jeg stræber selv efter en international karriere, og jeg er derfor overbevist om, at dét at kunne overkomme kulturelle skel og være i stand til at tilpasse sig fremmede miljøer er en erfaring, jeg vil komme til at trække meget på i fremtiden.



FAKTA **Globe-uddannelsen**

■ GLOBE (Global Learning Opportunities in Business Education) er en elitebacheloruddannelse lanceret i et samarbejde mellem CBS, Chinese University of Hong Kong og University of North Carolina.

■ Hvert år udvælger partnerne 18 af deres bedst kvalificerede business-studerende til GLOBE-holdet. I en periode på 18 måneder skal de 54 studerende studere, arbejde og bo sammen på tre kontinenter.

■ Programmet begyndte på CBS i København i efteråret 2013. I forårssemesteret rykkede holdet til Hong Kong, hvor de studerede på Chinese University of Hong Kong.

■ Sidste efteråret har de været gennem afslutningen af programmet ved University of North Carolina. Uddannelsen sluttede i december sidste år.

■ Berlingske Business har hele vejen fulgt seks af de studerende, der har deltaget i programmet. Det drejer sig om tre fra Danmark, to fra USA og en fra Hong Kong.

■ De har en gang om måneden skrevet dagbog til Business om, hvad de har lært, og hvilke erfaringer de har gjort sig. Dette er den sidste GLOBE-dagbog.

■ Efter programmet vender de studerende tilbage til hver deres universitet og færdiggør deres bachelorgrad.



Kineserne giver os kamp til stregen

Jakob Fredsgaard Simonsen, BSc International Business, CBS, København

1. Det har lært mig meget om, hvordan business i Sydøstasien og USA adskiller sig i forhold til Danmark. Jeg har især været fanget af de metoder, som kinesiske virksomheder som bl.a. **Xiaomi** gør brug af for at give vestlige virksomheder kamp til stregen. Derudover synes jeg, at det har været spændende at lære om den kinesiske forbruger og Kinas fremtidige rolle på globalt plan. I forhold til USA har jeg været meget imponeret over undervisningens praktiske tilgang til business og professorernes kæmpe engagement.

2. I takt med at verden bliver mere globaliseret, er jeg sikker på, at jeg nu er langt bedre rustet til at navigere i en global verden. Således har det været med til at give mig en endnu større lyst til at arbejde for en multinational virksomhed, der opererer på tværs af mange landegrænser. Jeg kunne sagtens se mig selv arbejde i udlandet for en stor dansk virksomhed. Og jeg håber at kunne drage fordel af mit Globe-netværk i fremtiden. Det at have et stort internationalt netværk som 23-årig skal uden tvivl tillægges stor værdi.



Vil til udlandet

Luke Neenan, BSc Business Administration, University of North Carolina, USA

1. Det var en særdeles transformativ oplevelse, som jeg først er begyndt at værdsætte fuldt ud nu, hvor programmet officielt er slut. Mine oplevelser under Globe-programmet har udvidet min horisont og åbnet for muligheder i mit liv, som jeg aldrig havde overvejet før.

2. Globe lærte mig meget om de forskelle imellem kulturer og lande, når det kommer til at drive forretning. Men måske endnu vigtigere så lærte det mig, hvordan folk med vidt forskellige baggrunde kan mødes omkring oplevelser på trods af deres anderledes kulturer og aspirationer. Jeg håber at kunne bruge min oplevelse med Globe til at blive bedre til at skabe kontakt med mennesker i mit liv og til at opnå en større respekt for vores forskelle. Jeg har også planer om at bruge mit Globenetværk til at søge et job i udlandet på et senere tidspunkt.



Satser på finanssektoren

Sophie Jacobson, BSc Business Administration, University of North Carolina, USA

1. Det er en oplevelse, jeg vil mindes resten af livet. Gennem programmet har jeg lært om forskellige kulturer, stiftet bekendtskab med globale udfordringer og skabt et internationalt netværk. Et er at læse om international business i lærebøgerne. Noget andet er at opleve det i virkeligheden. Min forståelse for globale økonomier og forretningsforståelse er uden tvivl blevet skærpet gennem mit ophold i Hong Kong og Danmark. I den forbindelse vil jeg gøre, hvad jeg kan for, at mit eget lokalsamfund skal få gavn af min forståelse for verden uden for USA.

2. Selv om vi alle er blevet spredt igen, håber jeg meget, at vi kommer til holde kontakt i fremtiden. Det gælder både i professionelle sammenhænge, men i særdeleshed også som venner og rejsekammerater. Det er jo ingen hemmelighed, at et globalt netværk kan føre til interessante muligheder. I forhold til job håber jeg, at mit netværk kan hjælpe mig med at få succes inden for finanssektoren, hvor jeg gerne vil arbejde for en investeringsbank.



Tvunget ud af »komfortzone«

Wong Hun, BSc Global Business Studies, Chinese University of Hong Kong, Kina

1. Det har været en kæmpe øjenåbner for mig. At studere og arbejde med de andre i halvandet år har gjort mig opmærksom på en masse nye muligheder, der ligger for mig i fremtiden. Derudover har jeg lært mine egne styrker og svagheder bedre at kende, og jeg føler mig bedre i stand til at finde mig selv i den globaliserende business-verden. Som en lokal Hong Kong'er er jeg selv blevet mere udadvendt og åben over for udfordringer. Det har været sjovt og lærerigt at blive tvunget ud af min komfortzone.

2. På kort sigt vil min deltagelse i Globe stille mig bedre i forhold til at få et job i et multinationalt miljø. På længere sigt tror jeg, at de relationer og det netværk, jeg har bygget med de andre studerende, kommer til at være et værdifuldt aktiv for mig gennem hele mit liv. Derudover ser jeg frem til at samarbejde med de andre igen, når vi engang mødes i den internationale business-verden. Hvem ved, måske vi reelt skaber vores egen virksomhed, ligesom vi skulle forestille os at gøre det i et af vores fag i USA?

5. MEDDELELSER FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUELT

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

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

Skriftligt materiale:

Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 5.1 direktionens klummer fra januar og februar.

Ligeledes til orientering vedlægges i bilag 5.2 ledelsens aktivitetsrapport fra januar 2015.

Endelig vedlægges i bilag 5.3 en generisk version af bestyrelsens årshjul.

Bilag:

5.1 Direktionens klummer, jan-februar 2015

5.2 Aktivitetsrapport, januar 2015

5.3 Bestyrelsens årshjul

Møde i CBS bestyrelsen / 25. februar 2015

Velkommen til 2015 på CBS - Velkommen til et år med udfordringer

I denne måneds klumme fra Direktionen skriver uddannelsesdekan Jan Molin om det første af en række paradokser, han vil beskrive i løbet af året i sine klummer. Månedens klumme drejer sig om paradokset "kontrol er en forudsætning for tillid" og nødvendigheden af at opgive illusionen om kontrol.

*Af Jan Molin, Uddannelsesdekan
Oversat af External Affairs, CBS*

Iagttagelsen af den udfordrende kontekst som CBS er medskabere af, har fået mig til at vælge et gennemgående tema for de bidrag, som jeg skal skrive i år (som del af direktionens serie af 'klummer'). Jeg vil koncentrere mig om at beskrive en række tilsyneladende paradokser, der kan iagttages i vores fælles arbejdsliv. **Tilsyneladende** fordi paradokser bygger på antagelser om, at uforenelige fænomener og modsætninger er 'af samme slags' og befinder sig på 'samme entydige kontinuum'.

Tag for eksempel 'kvalitet-ressource'-diskussionen, hvor det ofte antages, at der er en direkte relation mellem allokering af ressourcer og konstaterbar kvalitetsmæssig effekt. Her har det politiske krav om bedre kvalitet for færre ressourcer været betragtet som et paradoks, i en grad der har gjort det umuligt at diskutere, på hvilke områder det faktisk kunne være hensigtsmæssigt at reducere ressourceforbruget og se dette som en anledning til at ændre eksisterende rutiner med henblik på at øge kvaliteten. Det betyder naturligvis ikke, at man alle steder i alle situationer kan hæve kvaliteten og samtidig reducere ressourcetrækket. Det betyder snarere, at opfattelsen af det politiske krav som værende paradoksalt låser for en indholdsmæssig analyse af, hvor og under hvilke betingelser det kan lade sig gøre at udvikle intelligente svar.

Når tiderne er trange, og ressourcerne er trængte, så er der god mening i at styrke dialogen og arbejde på at undgå hasarderede følgeslutninger. Paradokser er en form for hverdagens rationalitet. De er illustrationer af en lokal sund fornuft - og som bekendt er der ikke langt fra sund fornuft til social kontrol. Hvis man accepterer forestillingen om, at den samtidige tilstedeværelse af modsætninger og uforenelige størrelser er reglen mere end undtagelsen, så opstår muligheden for at opløse mange paradokser. Når paradokser opløses, så frigøres energi, og handlingsrummet vokser, netop fordi den fastlåste iagttagelse af tilsyneladende modsætninger synes at paralisere og stå i vejen for initiativ (damned if you do – damned if you don't).

På CBS har vi brug for, mere end nogensinde, at styrke og videreudvikle vores særlige kapacitet til at bryde med almindelig sund fornuft. Årene frem til 2015 har budt på masser af udfordringer og har demonstreret overraskende eksempler på originale og uortodokse svar. CBS har her en 'muskel', som skal trænes og styrkes: Det handler om viljen til at benytte strukturelle begrænsninger som anledninger til at opfinde intelligente løsninger – og det handler om lysten til at løbe en risiko: fordi vi alle ved, at uanset hvor fastlåst vore analyser beskriver vores situation, så kan vi altid vælge at gøre noget andet.

Jeg stiller mig ikke an som naiv optimist, jeg forsøger snarere at beskrive nødvendigheden af at bevare den konstruktive og handlekraftige basis, som har bragt CBS så langt. Som Stanford professor Geoffrey Pfeffer skrev for nogle år siden: "doing something requires doing something".

Paradoks #1: kontrol er en forudsætning for tillid

Jeg starter med en lille omvej, som forhåbentlig skaber en illustrativ baggrund for det efterfølgende ræsonnement:

For godt og vel halvtreds år siden gennemførte Stanley Milgram et epokegørende psykologisk eksperiment ved Yale university. Han påviste, at almindelige mennesker var villige til at give et andet menneske stød på op til 450 volt, hvis en mand i hvid kittel opfordrede dem til at gøre det. Forsøgene er blevet taget som udtryk for en teori om, at:
Alle mennesker er parate til at foretage umenneskelige handlinger,
hvis der er en autoritet, som giver 'ordren'.

Nogenlunde på samme tid afsluttedes efter mere end tyve års undersøgelser, de berømte 'Hawthorne forsøg' hvor en tilfældigt sammensat gruppe af kvindelige fabriksarbejdere angiveligt reagerede med forhøjet produktivitet på ikke blot positive, men også negative ændringer af deres arbejdsbetingelser.
Forsøgene er blevet taget som udtryk for en teori om, at:
Alle mennesker er parate til at foretage irrationelle handlinger,
hvis ledelsen er i stand til at skabe den nødvendige motivation.

De to historiske forsøg viser interessante paralleller til den verserende debat om finanskrisens hoved- og bipersoner. I stor skala har vi i de seneste år være vidne til et gigantisk socialpsykologisk eksperiment: Folk i den finansielle sektor har syntes parate til at dispensere for deres almindelige dømmekraft, hvis der var tilstrækkelige gevinster i udsigt – og hvis ikke der var tilstrækkelig kontrol med deres beslutninger og handlinger.
Finanskrisen som socialpsykologisk forsøg er blevet taget som udtryk for en teori om, at:
Alle mennesker er parate til at handle ud fra grådighed og snæver egen-interesse,
hvis der er et fravær af velfungerende kontrolsystemer.

Således som Milgrams eksperiment er blevet udlagt som udtryk for det *autoritære*,
således som Hawthorne forsøgene er blevet udlagt som udtryk for det *motiverende*,
således som mange har gjort sig til talsmand for at finanskrisen kan tages som udtryk for det *grådige*,
udtrykker alle tre fortolkninger en antagelse om, at
Mennesker i al almindelighed er svage, styrbare og ofre for egne eller andres tvivlsomme motiver.
I det alt væsentlige ligger der et trist og skeptisk menneskesyn bag, der udtrykker mistillid til menneskers almindelige dømmekraft.

Ud fra et mere optimistisk og altruistisk menneskesyn, så kan de tre eksempler tages som udtryk for en ganske anderledes grundlæggende antagelse om, at mennesker baserer deres handlinger på tillid.
Når Milgrams forsøgspersoner påfører andre stød, så gør de det også, fordi de har tillid til ekspernten.
Når fabriksarbejderne øger deres produktivitet, selv når arbejdsforholdene forringes, så gør de det også, fordi de har skabt tillid til hinanden og det sammenhold, de har udviklet.
Når ledere og medarbejdere i den finansielle sektor har ladet sig lokke til at give lån og kreditter uden for almindelig sund fornuft, så gør de det også, fordi de har tillid til systemet og til de personer, de står overfor,

I alle tre tilfælde rummer data rigelig plads til, at tillid spiller en mulig rolle.....

Men på forunderlig vis har den dominerende udlægning baseret sig på mistillid til den enkelte og en ensidig fokusering på menneskets svagheder og skyggesider.

Når mistilliden sætter dagsorden, er det ofte et signal om, at der er autoritære kræfter, der er bange for at miste kontrollen. Når kontrollen tager over, så skabes der grobund for mistænkeliggørelse:

Lad os tage et konkret eksempel:

På en tilfældig dansk institution opstår en kedelig sag, da en forsker anvender forskningsmidler til at finansiere private middage og rejser i relativt stort omfang.

Sagen kommer i offentlighedens lys på et tidspunkt, hvor en administrativ medarbejder føler sig så dårligt behandlet af den pågældende forsker, at en journalist tilsendes kopier af bilag, der anskueliggør den hidtidige uforansvarlige praksis med forskningsmidlerne.

Den institutionelle logik viser sig prompte.

Der må formuleres en klar og entydig politik for forskningsmidlers hensigtsmæssige administration og anvendelse.

Der må indføres standarder, systemer og kontroller, der kan tilsikre, at denne nye politik efterfølges af alle.

Ledelsen viser handlekraft og imødekommer potentiel ekstern kritik ved at styrke interne kontroller. Hermed demonstrerer teknokratiet sin særlige kapacitet til at skabe ekstern tillid og legitimitet gennem systemer, der skaber intern mistænkeliggørelse og mistillid.

Når man sådan vil styre og kontrollere i forbindelse med store 'sager', så bliver frykten for den enkelte ekstreme afviger desværre ofte en legitimering af en massiv mistænkeliggørelse af en masse redelige og ordentlige mennesker.

Således også i ovenstående eksempel, hvor det et år senere har vist sig, at der bortset fra et par sager, ikke har været andre eksempler på egentligt misbrug. Det er jo kun godt. Problemet er imidlertid, at de indførte systemer, procedurer og kontroller er kommet for at blive (til trods for, at der på landsplan var tale om enkelttilfælde).

I bogen 'De Sorte Svaner' skriver Nassim Taleb om store uforudsete katastrofer med enorm impact. Ræsonnementet handler om, at store uforudsete katastrofer synes at blive efterfulgt af processer, hvor mennesker forsøger at finde relativt simple forklaringer på, hvorfor krisen opstod og ikke mindst skabe viden om og forslag til initiativer, som fremover vil kunne afværge nye tilsvarende katastrofer og som underforstået burde have gjort katastrofen forudsigelig (hvis blot...., så ville det ikke.....)

Da katastrofen således burde have været forudset, kan der kun være to årsager til at det gik så galt: Enten er målesystemerne ikke præcise nok – eller også er fejlen 'menneskelig'.

I begge tilfælde er løsningen simpel: mere kontrol.

Ledelse bygger altid på et underliggende (som oftest udtalt) menneskesyn, og eksemplerne ovenfor udtrykker mit forsøg på at illustrere, hvorledes et sådant menneskesyn bliver medskabende for vore forestillinger, om hvorfor fænomener opstår, og hvorledes vi bør forholde os til dem. Hvis vi håndterer vore kolleger med baggrund i en antagelse om, at de er labile og nødvendigvis må styres, åbner det selvsagt for en anden værkstøjskasse, end hvis vi ser dem som tillidsfulde og redelige mennesker. Når mistilliden sættes i system opstår behovet for kontrol. Kontrol er den udtalte mistænkeliggørelse af flertallet i beskyttelse mod den enkelte afviger.

Således projicerer ledelser deres egne svagheder over på medarbejderne (og vice versa). Den, der ikke føler at have helt kontrol med sig selv, oplever et stigende behov for at kontrollere andre - eller udtrykt anderledes.....

*Jeg mister min anseelse og autoritet, hvis jeg bliver afsløret i ikke at have styr på mit ansvarsområde,
derfor må jeg hellere sikre mig, at der ikke sker fejl, fordi jeg ikke styrer og kontrollerer mine medarbejdere/kolleger nok.*

I en mindre survey-undersøgelse om tillid på arbejdspladsen, gennemført på MMD (Master of Management Development) i efteråret '14, svarede et dominerende flertal af ledere, at de i udstrakt grad havde tillid til deres kolleger og medarbejdere. De svarede også, at de ikke mente, at deres kolleger og medarbejdere i tilsvarende grad havde samme mål af tillid til andre. Således må svarene tolkes som udtryk for, at de adspurgte ledere havde tillid til andre, altså bortset fra at de havde mistillid til disse andres tillid. Paradokset er åbenlyst.

Derfor indfører virksomheder og institutioner i tillidens navn (for at sikre, at vi fremover kan have tillid til systemet) lag på lag af kontrolsystemer, til trods for vores viden om, at jo flere kontroller vi indfører, desto mere vokser sandsynligheden for, at der sker fejl. Jo flere instanser, der kontrollerer de samme forhold, desto mere overfladisk bliver kvaliteten af den enkelte instans' kontrolleren – da alle læner sig op ad visheden om, at der er mange andre til at hjælpe med at fange fejlen. Når alle således har tillid til, at de andre nok skal finde fejlen, så sker der uafvendeligt enkeltstående graverende fejl, som i overensstemmelse med den herskende logik (mistillid) fører til indførelse af yderligere procedurer og kontroller.

Således fører tillid på mærkværdigste vis til mistillid og til kontrol.

Hvis vi 'opløser' paradokset og frigør os fra forestillingen om den nødvendige kontrol, så er der ressourcer at hente, der kan investeres i aktiviteter, som styrker CBS' sammenhængs- og udviklingskraft. Det kan måske ligefrem være med til at styrke den interne tillid til hinanden og fremtiden. At opløse et paradoks handler om at tage ansvar og løbe risikoen for, at noget uforudset kunne ske. Hvis vi vil arbejde med paradokserne omkring tillid, må vi således opgive illusionen om kontrol og drømmen om 'orden'. Vi skaber tillid ved at udvise tillid. Kontrol skaber ingenting.

Det rejser det naturlige spørgsmål: "hvem er det ovenfor omtalte **vi**????".

Vi er os. Det er dig og mig og vi to. Det er kolleger, medarbejdere og ledere i alle vore forskellige positioner og placeringer. At skabe sammenhængskraft og udvikle en stærkere tillidsbaseret kultur orkestreres ikke af en snæver ledelse eller en aktiv minoritet. Der er brug for en 'bevægelse'.

Som bekendt har ordet bevægelse mindst tre konnotationer:

Bevægelse betyder at 'flytte sig'

Bevægelse betyder 'følelsesmæssig engageret' – og

Bevægelse betyder 'en organisering af mange'.

Godt nytår!

Ny udviklingskontrakt 2015-2017 – CBS er underfinansieret, men vi er også ambitiøse

I denne måneds klumme fra direktionen fortæller direktionen om CBS' nye udviklingskontrakt.

Af: Direktionen

CBS har gennem mange år arbejdet for at få anerkendt, at CBS er underfinansieret ift. andre danske universiteter. Det er lykkedes med den treårige udviklingskontrakt, som bestyrelsen netop har indgået med CBS' ejer: uddannelses- og forskningsministeren. Samtidig har ministeren og bestyrelsen været enige om at indgå en ambitiøs kontrakt for de kommende tre år inden for de rammer, som økonomien sætter.

Anerkendt, at CBS er underfinansieret

CBS er underfinansieret ift. andre danske universiteter. Basisforskningsbevillingen pr. STÅ og taxameterindtægten pr. STÅ er den laveste blandt danske universiteter. Det har CBS fremført ved utallige lejligheder over de sidste mange år over for snart sagt alle, der har gidet høre på det.

Imidlertid har det været svært at komme igennem med denne pointe. Det skyldes nok, at CBS har tilpasset sig disse rammer og leverer uddannelser af en meget høj og internationalt anerkendt standard – hvilket den meget store studentsøgning til CBS, den lave arbejdsløshed blandt dimittender fra CBS og CBS' triple crown accreditation understreger.

CBS har de sidste tre år løftet ratioen for fastansatte videnskabelige medarbejdere ift. deltidsvidenskabelige medarbejdere og sænket ratioen for studerende pr. underviser. Det er sket ved at trække på egenkapital. Det kan man gøre i en periode, men på et tidspunkt skal udgifter og indtægter bringes i balance. CBS meldte allerede ud i 2012, at CBS fra 2015 vil være nødt til at reducere udgifterne, hvis der ikke strukturelt kom flere indtægter.

Der er ikke kommet flere indtægter. Derfor er CBS, som forudsat i 2012, nødt til at sænke udgiftsniveauet. Det vil have konsekvenser for antallet af fastansatte forskere på CBS. Derfor har CBS' hovedkrav til forhandlingerne med uddannelses- og forskningsministeren været, at den nye udviklingskontrakt skal reflektere de begrænsninger vores økonomiske rammebetingelser giver os. For at understrege bestyrelsens opbakning til denne forhandlingslinje over for ministeriet har bestyrelsens næstformand deltaget i et forhandlingsmøde med ministeriet.

Forhandlingerne faldt sammen med, at regeringens kvalitetsudvalg for de videregående uddannelser udkom med deres anden rapport i november 2014. Her blev der peget eksplicit på problemstillingen omkring CBS' finansiering. Udvalget skriver bl.a.:

”Både målt i forhold til antallet af studerende og som andel af taxametertilskuddet, har CBS de færreste basismidler til forskning. Det er specielt bemærkelsesværdigt, at den samlede uddannelses- og forsknings-bevilling pr. studenterårsværk (STÅ) på CBS er på samme niveau eller under bevillingerne på seks ud af de ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbaseret uddannelserne.”

Det er CBS' opfattelse, at dialogen om udviklingskontrakten har været meget positiv med ministeren og embedsmænd. Der har været en fælles forståelse af, at CBS' strukturelle begrænsninger skulle reflekteres i kontrakten samtidig med, at der skulle opstilles ambitiøse mål for CBS inden for de strukturelle rammer, som CBS' finansiering skaber.

Således beskriver udviklingskontrakten – som uddannelses- og forskningsministeren har skrevet under på - nu klart, at CBS' ratio for såvel VIP/DVIP som studerende pr. underviser vil udvikle sig negativt i de kommende tre år, og det slås fast, at det er en konsekvens af finansieringen af CBS.

Ambitiøse mål for de næste tre år

Men CBS er en ambitiøs institution, der hele tiden kan blive bedre. Det reflekterer den nye udviklingskontrakt også.

En række af målene i udviklingskontrakten er videreført fra den sidste kontrakt. Eksempler herpå er studentertilfredshed og ekstern finansiering. Det er ambitionen, at CBS fortsat skal forbedre sin performance på disse parametre. Det bliver en udfordring, idet vi må konstatere, at vi ikke har været i stand til at nå de mål for studentertilfredshed og ekstern finansiering, som vi satte for kontraktperioden 2012-2014, hvilket ikke er tilfredsstillende.

På forskningsområdet fastholdes målet om antal BFI-point pr. VIP. Målet er en forøgelse på 3 pct. i 2017 ift. 2013, men vi tilføjer et mål om antal BFI2-point, for at sætte øget fokus på forskningskvalitet. Derfor fastholder vi også vores mål for antal artikler på ABS 4 og 4* og FT45 i absolutte tal i en situation, hvor vi forventer, at vi har færre forskere ansat i 2017 – altså en stigning i antal publikationer per VIP.

Samtidig er der kommet nogle nye mål ind i kontrakten. Der er tale om mål for områder, som CBS allerede har i fokus. F.eks. har CBS arbejdet for at øge brugen af ICT i undervisningen. Nu bliver målet, at CBS som minimum skal have fordoblet antallet af kurser, hvor mindst 25 pct. af undervisningen foregår online, i 2017 ift. 2013, dvs. at CBS ønsker at gå i retning af mere blended learning.

Et andet område som CBS allerede har fokus på, er behovet for flere kvindelige ansøgere til videnskabelige stillinger og især professorstillinger. Der er allerede nedsat et Diversity and Inclusion Council med rektor som formand, der bl.a. arbejder med disse ligestillingsspørgsmål. Men samtidig opstilles der nu i kontrakten mål om, at antallet af kvalificerede ansøgere til professorstillinger skal øges fra 17 pct. i 2013 til 25 pct. i 2017. Der er langt fra tale om en ny problemstilling, og der er allerede taget initiativer med henblik på at forsøge at løse problemet. Det kommer til at kræve betydeligt fokus og kreativitet at nå målet.

Samtidig har ministeren ønsket at sætte fokus på de videregående uddannelsers bidrag til social mobilitet. Derfor har CBS forpligtet sig til lave en evaluering af vores optagelseskriterier på kvote 2 ift., hvilken effekt det har på social mobilitet, ligesom CBS skal indgå samarbejdsaftaler med gymnasiale uddannelsesinstitutioner, hvorfra CBS optager få studerende.

Samlet set er der tale om en god udviklingskontrakt for CBS. Det kommer til at kræve hele organisationens engagement og kreativitet, hvis CBS skal kunne opfylde målene i 2017.

AKTIVITETS- RAPPORT

JANUAR 2015

FORSKNING

COSI (Copenhagen Sustainability Initiative)

CBS's Sustainability Platform, ledet af Professors Mette Morsing og Stefano Ponte har indgået et partnerskab med Sustainability Science Centre ledet af Professor Katherine Richardson, Københavns Universitet (KU) og DTU Management Engineering ledet af Professor Michael Zwicky Hauschild, Danmarks Tekniske Universitet (DTU). Det Københavnske Sustainability Initiativ (COSI) blev lanceret den 28 November 2014.

<http://www.cbs.dk/en/viden-samfundet/business-in-society/sustainability/events/launch-of-the-copenhagen-sustainability-initiative-cosi>

Aktivitetsrapport
januar 2015

Side 2 / 14

Lederskabskonference - ISLC 2014

CBS var i december vært for en international conference om lederskab: ISLC 2014 (13th Annual International Studying Leadership Conference). Årets tema var "Relevance and Rigour in Leadership Research and Practice." De årlige ISLC konferencer fejrer interdisciplinære tilgange til forståelse af lederskab og lederskabsudvikling i teori og praksis. Den tre dage lange conference blev bl.a. muliggjort i kraft af hovedtalerne Professor Mary Uhl-Bien, University of Nebraska og Professor Steve Kempster, Lancaster University, en faglig planlægningskomité bestående af af tre institutter samt eksternt medfinansiering. For flere detaljer, se <http://www.conferencemanager.dk/islc2014/about-the-conference.html>?

Lederskabskonference - SLIP 2014

SLIP (Strategic Leadership in the Public Sector) er et flerårigt forskningsprogram (slip.cbs.dk) om fremtidens lederskab inden for den offentlige sektor. Programmet blev etableret i 2010 med midler fra Finanslovens Kvalitetsreformmidler og medfinansieres desuden af ministerier, Politiet, Forsvaret, professionshøjskolerne, større interesseorganisationer og CBS. SLIP er et bidrag til - gennem nye former for lederskab - at genskabe en bæredygtig offentlig sektor som kan bidrage til at løfte det danske velfærdssamfund ud af krisen. I november 2014 markerede en velbesøgt conference (250 deltagere) afslutningen af seks af programmets ph.d.-projekter. Samtidig publiceredes tre antologier, som perspektiverer SLIP's samlede vurdering af lederskabets tilstand og muligheder i fremtidens samfund; <http://www.djoef-forlag.dk/da/boeger/s/spraekker-for-fornyelse>, <http://www.djoef-forlag.dk/da/boeger/l/lederskabelse-i-spaendingsfeltet>, <http://www.djoef-forlag.dk/da/boeger/l/laboratorier-til-baeredygtig-samfunds-og-lederskabelse>.

Nobelprismodtager i økonomi, Robert C. Merton

Nobelprismodtager professor emeritus Robert C. Merton, Harvard Business School holdt i oktober et velbesøgt (500 personer) foredrag samt et fagligt seminar i finansiel økonomi om nedsparingslån for pensionister med



formue bundet i privat bolig. Foredraget var ét af to årlige foredrag med Nobelpristagere arrangeret af Videnskabernes Selskab med støtte fra Novo Nordisk Fonden. Seminaret var finansieret af Grundforskningscentret FRIC Center for Financial Frictions.

Forskningsdekanens rådgivende udvalg vedrørende ekstern forskningsfinansiering 2015-2016

CBS har nedsat et rådgivende udvalg, som skal komme med anbefalinger til det fremtidige strategiske arbejde med ekstern forskningsfinansiering. Udover forskningsdekanen er der udpeget to CBS professorer: Eva Boxenbaum og H.C. Kongsted, et medlem fra forskningssupporten samt to eksterne medlemmer til udvalget. De eksterne medlemmer er direktør Stina Vrang Elias, DEA og prodekan Erik Bisgaard, KU Science. Medlemmerne repræsenterer erfaringer fra forskellige dele af forskningsverdenen og vil bidrage med viden og input fra hver deres fagområde. Medlemmerne er udnævnt for en toårig periode og vil mødes hvert kvartal.

Aktivitetsrapport
januar 2015

Side 3 / 14

Nye prestigefulde bevillinger til yngre forskere

Professor Steffen Andersen har fået tilsagn om en bevilling fra Det Europæiske Forskningsråd (et ERC Starting Grant) på 1,5 millioner euro. Med bevillingen skal professoren stå i spidsen for en mindre forskergruppe, der skal undersøge, hvordan husstande træffer finansielle beslutninger. ERC bevillingerne er blandt EU's mest prestigefulde og CBS kan nu bryste sig af at huse i alt fire ERC bevillinger. De særlige Starting Grants går til yngre forskere til udvikling af forskerkarrieren og opbygning af et forskerteam.

http://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/oekonomisk-institut/nyheder/forsker-modtager-stor-eu-bevilling?utm_source=forside&utm_medium=frontpageslider&utm_content=Forsker%20modtager%20stor%20EU-b...

Adjunkt Valentina Tartari fik i december anerkendelsen 'Sapere-Aude forskertalent' for sit projekt "The Effect of Social Influence on Knowledge Production: An Analysis of Academic Productivity". Sapere-Aude programmet har til formål at give talentfulde forskere de bedste karrierebetingelser for at levere markante forskningsresultater på et højt internationalt niveau. Et Sapere-Aude forskertalent kan ikke søges, men tildeles blandt modtagere af et individuelt post.doc stipendium fra Det Frie Forskningsråd. <http://www.cbs.dk/en/cbs-news-en/1867/research-talent-receives-grant-research-in-knowledge-production>

Flere bevillinger til unge forskeres karriereudvikling

CBS har modtaget flere bevillinger med fokus på udviklingen af yngre forskeres karriere. Ved Carlsbergfondets seneste uddeling blev 11 CBS forskere fundet støtteværdige. Heriblandt var Mads Peter Karlsen, Arna Vardadottir og Jane Bjørn Vedel, som hver modtog en toårig post.doc.-bevilling på op til 2 millioner kroner. Derudover har fondet tildelt betydningsfuld støtte til flere yngre CBS forskeres forskningsrelaterede aktiviteter, herunder forskningsinfrastruktur, rejseaktiviteter samt konferencedeltagelse og -afholdelse.



Endelig har Innovationsfonden tildelt midler til i alt otte erhvervs ph.d.-forløb. Erhvervssamarbejdspartnere omfatter PriceWaterhouseCooper, Man Diesel & Turbo, Hummel, BEC, samt Økonomi- og Indenrigsministeriet, der skal være vært for en offentlig erhvervs-ph.d. Erhvervs-ph.d.-ordningen er et godt eksempel på samarbejde mellem CBS og virksomheder, der dels medvirker til at sikre et kvalificeret og differentieret optag af nye ph.d.-studerende, dels medvirker til at bygge bro til CBS' interesser.

Kompetenceudvikling – forskningsledelse for yngre lektorer

Som led i CBS kompetencestrategi 2013/2015 afholdtes i november 2014 forsøgsvist et tredages kursus designet til at støtte den professionelle og faglige udvikling af CBS yngre lektorer. Kurset satte fokus på centrale aspekter af en forskerkarriere udvalgt i dialog med deltagerne: afgørende prioriteringer for karriereudvikling, netværk og publicering, fundraising kompetencer og hvad er god ph.d.-vejledning. Underviser var professor John Wakeford, Missenden Centre, UK (<http://www.missendencentre.co.uk/index.html>), der også stod for udvikling af det praktisk anvendelige undervisningsforløb i samarbejde med forskningsdekanen. Målet var at have alle institutter repræsenteret på kurset. I alt deltog 8 lektorer udpeget af deres respektive institutledere. Kurset er positivt evalueret af deltagere og underviser. Erfaringerne vil efterfølgende blive drøftet i CBS lederkreds.

Evaluerings af CBS' institutter

I efteråret 2014 blev tre institutter eksternt evalueret: Juridisk Institut, Institut for Finansiering og Institut for Afsætningsøkonomi.. Evalueringerne forløber som site-visits ved to internationale bedømmere per institut med udgangspunkt i instituttets selvevaluering. Formålet er at invitere fagfæller til en vurdering af instituttets bidrag til forskning og uddannelse og til identifikation og rådgivning om potentielle styrker og muligheder for fortsat styrkelse af instituttets profil og strategiske fokus. De eksterne evalueringsrapporter drøftes på instituttet og med CBS ledelse. Rapporterne skal desuden kvalificere den forestående revision af de gældende institutstrategier i 2015.
https://cbsshare.cbs.dk/vipservices/research/research_strategy/DepartmentStrategies/Pages/default.aspx



UDDANNELSE

MBA området blomstrer i et hårdt marked

Når business Schools mødes i disse år, så er omkvædet at MBA-markedet er ekstremt presset, mange skoler – også de meget prestigefyldte – kan ikke oprette hold, nogle lukker MBA og mange er økonomisk pressede. I Danmark har Århus nedlagt deres full-time MBA og EMBA og har måttet udskyde starten af deres flex MBA. På den baggrund er det meget tilfredsstillende at vi oplever en positiv udvikling i søgningen på alle vores MBA programmer. Både full-time og executive MBA'en har flere ansøgere end nogensinde før og selv flex-MBA'en er kommet ovenpå igen efter SIMI krisen for nogle år siden. Vi nyder formodentlig godt af at mange konkurrenter er på hælene i øjeblikket, København og CBS er en "cool" destination og ikke mindst så har vi satset mange og gode ressourcer på at tiltrække ansøgere – vi bruger gode undervisere, vi er meget opsøgende i markedsføringen og vi udnytter CBS' gode omdømme.

Som en mere langsigtet investering kan det nævnes, at vi har opprioriteret alumne-arbejdet på MBA og vi gør et stort arbejde for at hjælpe især full-time MBA'erne videre i deres karriere, med en career counselor. En sådan indsats er med til at øge værdien af uddannelsen for deltagerne, og samtidig er tilfredse (og dygtige) dimmittender jo de bedste ambassadører for uddannelsen.

Online kurser er kommet godt igang

I efteråret er de to første CBS MOOCs (Massive Online Open Courses) gået i luften. Vi har lagt stor vægt på at de præsenterede CBS godt, og er tilfredse med resultatet. Selvom det ikke er alle der fuldfører, så har vi oplevet god interesse. På kurset i Social Entrepreneurship var der 24.000 studerende og på Neuromarketing 40.000. MOOCs er dyre at lave og der er ingen indtægter, så det er ikke noget vi kommer til at lave mange af, men de har givet os værdifulde erfaringer, som vi kan bruge til gavn for vores ordinære studerende. Som eksempel på dette kan nævnes at professor Rob Austin gennemfører et cand.merc.fag, der både består af en online del og en fysisk. Erfaringen er at den fysiske undervisning løftes meget af at de studerende har været online på forhånd.

I efteråret er der endvidere udbudt et antal "almindelige" kandidatkurser som online valgfag. Online kurserne har skabt en fleksibilitet for vores studerende fx når de er i praktik eller på udveksling i udlandet. Men derudover har vi også her fået værdifulde positive erfaringer fx om mulighederne med nye lærer og studenterroller.

Graduate House

Første marts åbner det nye kandidathus på 7000m², i det tidligere Hamlet hospital, der er placeret mellem Finsensvej og Peter Bangsvej. Graduate House er indrettet særligt til de cand.merc. studerende og hensigten er, at huset skal være "basen" for de studerende, de to år cand.merc. studiet



varer. Dvs. at huset skal rumme undervisning, studieliv, administrativ hjælp samt andre relevante aktiviteter.

Stort set al undervisning på cand.merc. linjerne vil fremover foregå i huset. Der er 10 undervisningslokaler af varierende størrelse, og huset kan i alt rumme 1600 studerende ad gangen.

Derudover er der i Graduate House prioriteret mange åbne studiearealer og læse/specialepladser, så der ikke bare er plads til selve undervisningen, men til de øvrige aktiviteter, der knytter sig til at være studerende. Der er plads til at mødes i studiegrupper, til at forberede sig eller skrive på specialet. Erfaringen er, at den læring der foregår på studiet i lige så høj grad foregår uden for klassen – i gruppearbejdet, skriveprocessen osv. - og Graduate House er forsøgt indrettet herefter. Endelig vil der være mulighed for, at de studerende kan afholde sociale arrangementer i huset. De studerende får ved hjælp af studiekortet adgang til huset døgnet rundt. Huset rummer også relevante administrative funktioner. Der vil bl.a. være en fælles campusdesk med IT support og student hub særligt for cand.merc. studerende. CBS og Spisestuerne Aps. har i november indgået aftale om en kantine, som fra første åbningsdag tilbyder et bredt udvalg af velkendte varer og frisk mad tilberedt i køkkenet på stedet.

Er det så kun cand.merc., der får gavn af det nye hus? I første omgang er det cand.merc., der får et nyt hus, men derved bliver der også bedre plads på resten af CBS. Der skal ikke længere lejes biografer eller lignende, og i næste semester bliver det også lidt lettere at lave et hensigtsmæssigt skema for alle studerende. Vi evaluerer erfaringerne med Graduate House, når det har været i gang et stykke tid, for at se om erfaringerne med foretrukne områder og grupper af studerende kan udvides til andre uddannelser.

Supplering

Efter et stort pres ikke mindst fra CBS og vores studerende, har regeringen foretaget et tilbagetog vedr. muligheden for supplering. I de næste 2 år vil studerende, der søger optagelse på en kandidatuddannelse, fx fra udlandet, fortsat kunne tage de fag de måtte mangle for at være optagelsesberettigede. Det har været en meget hård diskussion hvor vi har fastholdt at det er meget positivt at studerende kommer til CBS' kandidatuddannelser ad mange forskellige veje, men at vi også insisterer på at opretholde faglige krav til de studerendes forudsætningerne inden for erhvervsøkonomi.

Af hensyn til de studerende der er startet deres studie under gamle regler, er stramningen udskudt, men den er ikke afskaffet, og vi har fortsat en opgave i at forklare politikerne at det er tåbeligt hvis vi ikke må stille krav til de studerende vi vælger at optage.



Omstrukturering af STU

De har i et stykke tid været arbejdet med en omorganisering af studieadministrationen. Fremover er studieadministrationen organiseret omkring de tre primære brugergrupper/opgaver, således at Student Affairs servicerer de studerende (optag, hub, su, studievejledning mv), Academic Affairs varetager støtten til studieledelse og administration af studiet (studienævn, studieordninger, merit, dispensationer) endelig vil APU, Administrative Planning Unit, tage sig af gennemførsel og tilrettelæggelse af undervisning og eksamen.

Samtidig er grænsefladen mellem institutadministration og studieadministration klarlagt således at STU tager sig af planlægning og rammer, mens institutterne tager sig af bemanningen (VIP).

Ændringerne er nu implementerede omend der stadig udestår en række delprocesser som følge af blandt fremdriftsreformen.

Dimensionering

Som bekendt har regeringen indført central dimensionering af de videregående uddannelser, således at optaget på uddannelser der har haft over gennemsnitlig ledighed blandt de nyuddannede er blevet pålagt optagelsesrammer. Den tekniske gennemførsel har været ret klodset, men der er nu enighed om en model. CBS skal dimensionere enkelte uddannelser indenfor erhvervssprog og kommunikation. Vi har imidlertid allerede for flere år siden påbegyndt en reduktion på disse områder netop for at imødegå ledighed, så indgrebet er ikke forstyrrende for CBS.

I det oprindelige udspil var vores kandidatuddannelse i filosofi-økonomi ligeledes udtaget til dimensionering. Vi har overfor ministeriet redegjort for at denne uddannelse er væsentligt ændret og forbedret for et par år siden, herunder at undervisningssproget ændret til engelsk, og at den i øvrigt har et fint omdømme ikke mindst internationalt. Ministeriet har herefter udtaget uddannelsen af dimensioneringen.

Man kan forvente øget efterspørgsel til CBS' uddannelser som følge af den generelle dimensionering. En efterspørgsel som vi pga. beslutningen om at fastholde uændret optag, ikke kan imødekomme.



ADMINISTRATION

(Campus, it, HR, bibliotek, jura, indkøb, regnskab, kommunikation og økonomi & analyse)

110 nye studiepladser på CBS bibliotek

I de sidste måneder af 2014 foretog CBS Bibliotek en nyindretning af publikumsområderne på Solbjerg Plads og fik derved etableret ca. 70 ekstra læsepladser fordelt på 1. og 2. sal.

På begge etager er der endvidere gjort klart til nye lounge-områder med blødere møbler. De 2 lounge-områder møbleres i starten af 2015 og giver ca. 40 ekstra pladser. Nyindretningen er en konsekvens af mindre behov for arealer til fysiske bogsamlinger pga. brugernes migration til e-ressourcer.

Vinder af Masterplankonkurrence

Masterplankonkurrencen i samarbejde med Frederiksberg Kommune, Metroselskabet og Real Dania blev tilendebragt ved offentliggørelse af vinderforslaget i november 2014.

C.F. Møller vandt konkurrencen sammen med Transform og Moe. Vinderforslaget fokuserer på at bevare og forstærke de grundlæggende kvaliteter ved det nuværende campusområde, det vil sige et grønt campus med identitetsskabende landskabselementer samt en række bygninger af høj individuel kvalitet.

CBS har nu igangsat planlægning af aktiviteter i forhold til fortsat fundraising og den videre proces.

For yderligere information se: <http://www.cbs.dk/cbs-news-da/1867/vinder-fundet-konkurrence-fremtidens-by-campus-paa-cbs>

Student Innovations House

CBS har i december købt og overtaget den tidligere Frederiksberg Politistation, beliggende på Howitzvej 30.

CBS Students fortsætter arbejdet med at skaffe midler til renovering og ombygning af den bevaringsværdige bygning til et "Student Innovation House".

For yderligere information se: <http://cbsobserver.dk/cbs-koeber-nabo-politistation-til-studenterhus>

Career partnerskab i vækst

CBS' career partnerskaber med virksomheder baserer sig på et samarbejde om de studerendes muligheder på arbejdsmarkedet, og at rådgive virksomhederne om deres mulighed for at lave aktiviteter for de studerende. Partnerskabet er forankret i Career Centre, hvor alle virksomheder har alle tilknyttet en fast kontaktperson.



CBS har nu 24 officielle samarbejdspartnere, hvilket er en stigning ift. 2013 på 9 partneraftaler. Samtidig er det lykkedes få ny profiler til at indgå partnerskaber som f.eks. byggeteknologivirksomheden Hilti, forskningselskabet AIG samt Google og William Demant.

Flere af de nye partnere stiftede for første gang bekendtskab med CSB på vores karrieremesse i oktober 2014, hvor der deltog i alt 43 virksomheder og ca. 2.000 studerende lagde vejen forbi, og virksomhederne valgte efterfølgende at tegne partnerskabsaftaler. Dette forventer vi vil kunne ske igen på den næste karrieremesse, der finder sted d. 4. februar. Der er rekordmange deltagere (48 virksomheder og organisationer deltagere) og vi forventer at ca. 2000 studerende vil lægge vejen forbi i løbet af dagen.

Budget 2015 og besparelserprocessen

Bestyrelsen vedtog d. 10. december CBS' budget for 2015. Der budgetteres med indtægter for i alt 1.249 mio. kr. og udgifter for 1.284 mio. kr., svarende til et budgetteret årsresultat på -35 mio. kr. Den største nye budgetpost er cand.merc-huset.

Budgettet er i høj grad udarbejdet i lyset af behovet for en strukturel udgiftsreduktion i 2017 på 60 mio. kr., og allerede i 2015 er der behov for udgiftsreduktioner. Det er besluttet, at de strukturelle besparelser først skal have fuld effekt fra 2017, hvorfor der har været behov for at indarbejde engangsbesparelser for 37 mio. kr. i budgettet for 2015.

Der blev afholdt stormøde om besparelserprocessen d. 26/11, hvor direktionen orienterede om baggrunden for behovet for besparelserne. Der deltog mere end 300 medarbejdere i mødet. Stormødet i sin fulde længde kan ses her: <http://cbsobserver.dk/se-live-video-fra-stormoedet>

Internationalt samvær og gratis picnic

Siden 2009 har HR International Support hvert år afholdt arrangementet "International Interaktion og en gratis Picnic". Formålet med arrangementet er netværksdannelse i mellem internationale og danske CBS kolleger og deres familier i en anden sammenhæng end arbejde. I løbet af september har HR spillet 5-6 forskellige datoer ud jf. invitationen. Madkurvsbestilling sendes direkte fra deltagerne til CBS' kantine. Efter arrangementet sender hver gruppe et par billeder og ord om oplevelsen til HR International Support.

Efter arrangementet i 2014 fik vi følgende udsagn:
"Først og fremmest, tak for muligheden for at organisere dette arrangement og for finansiering til madkurve. Sidste fredag, afholdt vi (her på ECON sammen med et par folk fra Finansministeriet) en international picnic. Mange deltog både personale og deres familier), og bedst af det hele, vi havde det sjovt. Det er måske den eneste mulighed for at være sammen med vores både danske og udenlandske kollegaer og deres familier. Og det er fantastisk at chatte med hinanden og nyde en picnic i et meget afslappet



miljø. Vi er alle meget taknemmelige!! "

International Club Jule Netværksmøde

Julen er - på tværs af kulturer - en vigtig social begivenhed med mange traditioner. I Danmark er det i høj grad en tid, hvor venner, familie og kolleger mødes i en afslappet og uformel atmosfære. Derfor arrangerer hvert år HR International Support et julearrangement for alle internationale medarbejdere og danske internationale klubmedlemmer på CBS og deres familier.

Velsmagende dansk julemad herunder "Risalamande" med hele mandler serveres af CBS' kantine. Det er en arrangement med fokus på netværk og tværkulturel interaktion med underholdning såsom spil og sang. Ved 2014 julearrangementet deltog omkring 90 deltagere, som repræsenterede ca. 30 forskellige nationaliteter. HR International Support inviterer altid en repræsentant fra CBS ledelse og i 2014 deltog rektor Per Holten-Andersen



SENIOR MANAGEMENT

Bestyrelsen indgår ny udviklingskontrakt med uddannelses- og forskningsministeren

Hvert tredje år indgår uddannelses- og forskningsministeren en udviklingskontrakt med de videregående uddannelser, herunder universiteterne. For CBS har forhandlingen af udviklingskontrakten i høj grad handlet om at gøre det klart, at CBS' i den forgangne udviklingskontraktperiode har finansieret flere fastansatte forskere via egenkapitalen, og at det ikke kan fortsætte i den kommende kontraktperiode. Derfor vil både VIP/DVIP-ratioen og ratioen for studerende pr. forsker (VIP+DVIP) udvikle sig negativt i den kommende kontraktperiode. Endvidere har CBS ønsket at sætte det klart på dagsordenen, at CBS har den laveste basisforskningsbevilling pr. STÅ og taxameterbevilling pr. STÅ.

Aktivitetsrapport
januar 2015

Side 11 / 14

Det lykkedes CBS at få forhandlet begge dele ind i udviklingskontrakten. Derudover fastsætter udviklingskontrakten bl.a. mål for studentertilfredshed, digital understøttelse af læring, dimittenders ledighed, udvekslingsophold for studerende, forskningsproduktion, ekstern finansiering og antallet af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorstillinger. Hele udviklingskontrakten kan ses her: <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/styring-og-ansvar/udviklingskontrakter/udviklingskontrakter-2015-2017/copenhagen-business-school-udviklingskontrakt-2015-17.pdf>

Kvalitetsudvalgets rapport

Regeringens Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser dokumenterer i sin delrapport II, som udkom den 24. november 2014, at CBS modtager færrest penge til at uddanne sine studerende. Ikke kun blandt danske universiteter, men endda også målt op mod erhvervsakademierne, der ikke på samme måde som universiteterne har krav eller ambition om at forskere skal uddanne studerende.

Udvalget kommer i sin rapport med otte anbefalinger. Anbefaling fire vedrører "Økonomiske tilskyndelser til at styrke kvalitet og relevans i uddannelserne" og indeholder en analyse af universiteternes finansielle grundlag. Udvalget skriver på side 106-107 i rapporten følgende:

"Både målt i forhold til antallet af studerende og som andel af taxametertilskuddet, har CBS de færreste basismidler til forskning. 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 de ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbaseret af uddannelserne."



Akkreditering

Den 17. december 2014 fik CBS akkrediteringsrådets afgørelse om institutionsakkreditering. CBS fik en betinget positiv akkreditering, da CBS ikke kunne leve op til ét ud af 5 kriterier. Begrundelsen for, at CBS ikke går "rent igennem" er, at CBS ikke har nået sine egne ambitioner mht. andelen af sine mange eksterne undervisere (deltids-vip) ift. andelen af faste undervisere og for at 'kvalitetssikringen/monitoreringen' af undervisningen af deltids-vip ikke er tilstrækkelig.

Det er væsentligt at bemærke, at det fremgår af afgørelsen, at CBS' kvalitetssystem generelt får meget positiv tilbagemelding, hvilket viser at vi har styr på kvaliteten. Det dokumenteres at vi får den bedst mulige kvalitet ud af de ressourcer vi har til rådighed.

CBS afventer i skrivende stund en tilbagemelding fra Akkrediteringsinstitutionen mht. den videre proces. Direktionen vil de næste år arbejde hårdt for, at rette op på det sidste kriterie, så vi kan få den ubetingede positive akkreditering.

CBS og Rektor i medierne

CBS har vurderet, at vi for at opnå balance i vores økonomi, er nødt til at igangsætte en proces, hvor vi tilpasser vores udgifter til vores indtægter. Besparelserne er strukturelle og vil derfor medføre, at CBS' udgifter fra 2017 og frem skal være 60 mio.kr lavere end i dag. Dette har været kendt i en periode, men varslingen af mulige afskedigelser kom den 19. november 2014. Nyheden har gennem november, december og januar fået en del ekstern opmærksomhed. CBS og rektor har derfor været en del i medierne.

Nedenfor er et udvalg af nyhederne:

- CBS skal spare 60 mio. kr. fra 2017 og frem (cbs.dk)
<http://www.cbs.dk/cbs/organisation/direktion/nyheder/cbs-spare-60-mio-kr-2017-frem>
- CBS varsler besparelser og massefyringer (Politiken)
<http://politiken.dk/indland/uddannelse/ECE2459659/cbs-varsler-besparelser-og-massefyringer/>
- Vi skal sikre de 95 procent og forhindre en krise (CBS Observer)
<http://cbsobserver.dk/vi-skal-sikre-de-95-procent-og-forhindre-en-krise>
- International kritik af fyringer på CBS (information):
<http://www.information.dk/521353>
- Copenhagen Business School faces job losses following budget cuts (Financial Times)
<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/d362da60-8541-11e4-ab4e-00144feabdc0.html#axzz3OynTJvST>

Tak til Alan Irwin

Den 9.12.2014 blev Alan Irwin fejret for sine 7,5 år som dekan (og rektor for en kort periode), og budt velkommen tilbage til forskningslivet. Receptionen uformel, med taler fra både gamle og nye kollegaer, der understregede hvor værdsat Alan har været.

Den 1.1.2015 tiltrådte Peter Møllgaard som ny forskningsdekan og afløste Alan Irwin på posten. Direktionen består dermed af:

- Rektor Per Holten-Andersen
- Uddannelsesdekan Jan Molin
- Forskningsdekan Peter Møllgaard
- Universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen

Rektor i eksterne udvalg

Rektor er indtrådt i Rektorkollegiets nyetablerede uddannelsespolitiske udvalg, RUP (Rektorkollegiets udvalg om uddannelsespolitik). Udvalget får til opgave at afklare universitetssektorens holdninger til udvikling af universitetsuddannelsernes struktur, kvalitet og relevans og at udarbejde oplæg og forslag til politikpapirer, som kan være afsæt for Danske Universiteters fælles udspil og uddannelsespolitiske markeringer. Udvalget ledes af rektor Hanne Leth Andersen fra RUC, og har udover rektor fra CBS deltagelse af prorektorerne fra de øvrige universiteter.

Uddannelses- og forskningsminister Sofie Carsten Nielsen har udpeget rektor til en task force, der skal være med til at sætte fokus på, hvordan vi får en bedre kønsbalance i toppen af dansk forskning. Baggrunden for nedsættelsen af task forcen er den stærke underrepræsentation af kvinder i toppen af dansk forskning. I Danmark er andelen af kvindelige professorer kun godt 18 procent. Det er både under EU-gennemsnittet og et godt stykke under niveauet i de øvrige nordiske lande.

Taskforcen skal komme med forslag til initiativer, der umiddelbart kan sættes i værk. Herudover skal taskforcen hjælpe med at identificere, hvor der er behov for et bedre videngrundlag for at kunne sætte effektivt ind. Taskforcen begynder sit arbejde i starten af 2015 og forventes at afslutte arbejdet ved udgangen af første kvartal af 2015.

Taskforcen består af følgende medlemmer:

- Professor Liselotte Højgaard, formand for Danmarks Grundforskningsfond
- Professor Tine Jess, medlem af Det Unge Akademi
- Professor Peter Munk Christiansen, formand for Det Frie Forskningsråd
- Direktør Anne-Marie Levy Rasmussen, GlaxoSmithKline A/S
- Rektor Per Holten-Andersen, Copenhagen Business School

Nye adjungerede professorer på CBS

Titlen adjungeret professor kan tildeles af rektor til både anerkendte forskere og til personer med en markant karriere i det offentlige eller private erhvervsliv og som har vist en særlig evne til at reflektere indenfor



deres vidensområde. CBS udnævner begge typer kandidater. I 2014 er i alt fire adjungerede professorer nyudnævnt for op til fem år, hvor de skal indgå i konkrete forsknings- og uddannelsesaktiviteter og bidrage til at styrke CBS omverdens-relationer.

I efteråret holdt de senest udnævnte adjungerede professorer Christian Stadil (kreativt lederskab), direktør Hummel <http://www.cbs.dk/cbs-news-da/1867/christian-stadil-adjungeret-professor> og Peter Høngaard Andersen (innovation i sundhedssektoren), direktør Innovationsfonden <http://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-innovation-and-organizational-economics/events/innovations-in-healthcare-and-bio-an-agenda-collaboration-between-business-and-medical-schools> de foreskrevne tiltrædelsesforelæsninger knyttet til udnævnelsen. CBS havde ved årets udgang i alt 52 adjungerede professorer tilknyttet, heraf 38 danskere og 14 udlændinge, 46 mænd og 6 kvinder. Adjungerede professorer er ikke ansat på CBS.





Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 2036

www.cbs.dk

16. februar 2014

AJP

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

Bestyrelsens årshjul

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 (finansielle prioriteter) og skitsebudget (efter offentliggørelse af finanslovsforslag) og dernæst endeligt detailbudget (ultimo året).

Faste afrapporteringer og redegørelser

Bestyrelsen modtager hvert år:

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

Strategi

Bestyrelsen genbesøger min. én gang årligt CBS' strategi eller tematisk bestemte strategiske drøftelser i forbindelse med strategiseminaret.

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.

De politiske og økonomiske rammebetingelser

Det politisk-økonomiske landskab 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. Derudover har rektor indledt tradition med at besøge partiernes uddannelses- og forskningspolitiske ordførere – materiale og budskaber drøftes med bestyrelsen inden besøgene. I 2013 havde

bestyrelsen besøg af to politiske ordførere, i 2014 blev et lignende besøg aflyst pga. finanslovsforhandlinger. Traditionen kan genoptages.

Bestyrelsens selvevaluering

Det er indskrevet i forretningsordenen for bestyrelsen, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en selvevaluering.

Faste emner i bestyrelsen, der følger af universitetsloven – behandles efter behov (ikke årligt)

Campus: strategi og ressourceanvendelse

CBS' campusstrategi opdateres efter behov efter forudgående drøftelse i bestyrelsen.

Styring og ledelse – bestyrelsens sammensætning mv.

Efter behov drøftes succession planning irt. bestyrelsens formandskab, genudpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, rekrutteringsprofil på nye eksterne medlemmer, samt udpegning til bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan.

Akkreditering

CBS akkrediteres løbende af internationale og nationale akkrediteringsinstitutioner. Bestyrelsen præsenteres efter behov for resultater og overvejelser i forbindelse med akkrediteringer.

Ny udviklingskontrakt

CBS indgår hvert tredje år ny udviklingskontrakt med den siddende minister. Oplæg til udviklingskontrakt og forhandlingslinje drøftes med bestyrelsen før forelæggelse for ministeriet.

Rekruttering

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

Vedtægter

Bestyrelsen udarbejder universitetets vedtægt og ændringer hertil – godkendes af ministeren.

Medinddragelse

Bestyrelsen sikrer, at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.

Skematisk oversigt over møder og emner

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

Møde	Til beslutning/godkendelse	Til drøftelse	Til orientering
B1 (februar)	Årsrapport og revision	Bestyrelsesevaluering	Aktivitetsrapport
		Akademisk Råds afrapportering	
B2 (april)		Evt. opfølgning på bestyrelsesevaluering	
		Tematisk HR-redegørelse	
B3 (juni)	Q1 budgetopfølgning	Forskningsredegørelse	Aktivitetsrapport
	Langsigtet økonomi – flerårsbudget		
B4 (september)	Q2 budgetopfølgning	Afrapportering ligestillings-handlingsplan	Orientering om signaler i FFL + søgning/optag
			Aktivitetsrapport
Seminar (oktober)	Skitsebudget	Uddannelsesredegørelse	Udviklingskontraktens mål
	Budgetopfølgning	Status på strategi	
		Strategiske temadrøftelser	
B5 (december)	Endeligt budget	Bestyrelsesevaluering	Orientering fra akademisk råd
	Prognose årsresultat	Udkast årsrapport	

6. RAPPORT FRA AKADEMISK RÅD – DRØFTELSE

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

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

Keld Laursen (næstformand Akademisk råd), Nanna Mik-Meyer (VIP medlem), Marie Louise Mors (VIP medlem) og Niels Madsen (studentemedlem) vil præsentere rapporten for bestyrelsen.

Bestyrelsens formand vil på et kommende møde (25. april 2015) i akademisk råd replicere/kvittere for rapporten.

Det indstilles, at

- at bestyrelsen drøfter rapporten med medlemmerne af Akademisk Råd

Bilag:

6.1 Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2014

Møde i CBS bestyrelsen / 25. februar 2015

15.02.2015

Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2014

From the point of view of the CBS Academic Council, 2014 was dominated by the budget cuts that will lead to a substantial reduction in the number of academic faculty members at CBS both in terms of assistant professor positions (as their contracts expire) as well as in terms of faculty members with permanent contracts. The CBS Academic Council regrets the cuts, which are in part due to the fact that CBS is the Danish university with the poorest level of funding per student or faculty member. However, we will not use this opportunity to discuss or debate the budget cuts per se. The themes of this annual report are, nevertheless, related to the current economic situation, as this situation is currently of great importance for most researchers at CBS. We would like to address three themes. The first theme relates to the effects pertaining to the announcement of large-scale layoffs of faculty members in permanent positions; the second theme concerns CBS' strategy as a tool for setting future direction; and the third theme addresses the importance of research-based teaching.

As with regards to the first theme, Danish legislation is not consistent with the concept of 'tenure' as it is known in most European countries and the US. The idea of tenure is typically justified by the observation that an academic career requires very specific investments in human capital — investments that have relatively lesser value outside of the academic setting, and that become increasingly specific over time. Moreover, tenure as a means of job-security helps protect the notion that research output should be truly independent of special interests. However, as it is a political decision it is very unlikely that tenure in the common sense will be implemented in Denmark. However, we would like to point out that announcing layoffs has costs in terms of reputation loss. The announcement that CBS would be laying off a substantial number of faculty members is well-known in the Western business school world. In other words, despite the fact that the reduction in the number of faculty members will in the end be dealt with through voluntary resignation and retirement, it is now evident to the international academic community that CBS does not have 'tenure'. Note that we are not saying that CBS could not lay off faculty members on permanent contracts in the case of sustained underperformance. However, the academic labor market differs from most other labor markets as it is very

international in scope and tenure is a very well established institution in most of the influential countries in this domain. Given this analysis — and while looking forward — it is our view that layoffs (or the announcement of layoffs) should be the exception at CBS, and should not be used as a means of adjustment over the business cycle. In this context, it is our view that the expansion of the number of faculty members at CBS was too steep in recent years. Our recommendation is therefore that the strategy for hiring becomes more explicit and transparent in the future, and, more specifically, that it is closely related to research productivity and teaching needs.

The second and related issue we would like to raise concerns CBS' strategy as we move forward. Despite the fact that a lot of time was used on drafting CBS' strategy in 2010, many faculty members see the current strategy to be rather vague in terms of setting direction for where to go in general, and, more specifically, in the difficult economic situation we are experiencing. This causes substantial frustration. We acknowledge that a certain degree of such frustration is likely to be unavoidable. However, we believe that a more clearly formulated strategy that explicitly sets the future direction by spelling out the envisaged business model for CBS and the priorities such a model would implies is important for CBS in a more general sense. Such a strategy would in all likelihood make the communication of the board and DIR's future priorities more acceptable for CBS' employees.

Regarding the last theme, the Academic Council would like to reiterate the statement from last year that we share the view with the DIR and the Board that research-based teaching is of central importance to CBS' value proposition. Internationally, the best and most competitive business schools have a strong focus on research-based teaching because such a focus produces well-trained students, who are able to apply critical and logical thinking and hence adapt when the circumstances change (which happens all the time). Another reason why a research-based teaching strategy is valuable is that the research-active schools can attract talented faculty who often are also excellent teachers. Additionally, academically strong researchers are well positioned when it comes to teaching the newest and most relevant material because they know what is happening at the forefront of research. In this context, the Council is aware of the focus on increasing contact hours with students for CBS faculty. However, the Council would like to emphasize the value of not only contact-hours with students in the class-room, but also in terms of time spent on supervision of bachelor and master theses. Writing a thesis is very often seen by

students as the most intellectually rewarding part of their studies. In this process, it is very often observed by CBS faculty members that students' analytical skills move from being good to excellent as they are forced to apply the full range of their learning. These skills are in turn the skills that are highly valued by future employers outside of the academic sector in Denmark.

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

7. BESTYRELSESEVALUERING OG REKRUTTERING AF NYE BESTYRELSESMEDLEMMER - DRØFTELSE

Punktet er fortroligt og behandles for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2.

Formanden vil indledningsvis kort præsentere de væsentligste resultater fra evalueringen. Herefter drøftelse i bestyrelsen, hvor fokus vil være på udviklingen fra sidste års evaluering.

For at guide bestyrelsens drøftelser vedlægges også notat om opfølgning på sidste års evaluering. Det er evident at det ikke er lykkedes med en passende opfølgning på alle punkter i opfølgningsnotatet. Bla. må det konstateres, at der ikke har været organiseret markvandring for bestyrelsen i det forgange år, samt at introduktionen af nye bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsesarbejdet stadig kan blive markant bedre. Bestyrelsens årshjul kan ligeledes stadig gøres klarere for bestyrelsens medlemmer.

Direktionen har dog stadig fokus på en række af opfølgningspunkterne fra sidste evaluering. Herunder:

- HR-området
- Competence-/erfaringsprofil for bestyrelsesmedlemmer på cbs.dk
- CBS og anbefalingerne for god selskabsledelse

Selve afrapporteringen af årets bestyrelsesevaluering vil blive eftersendt til bestyrelsen.

Udover bestyrelseevalueringen skal bestyrelsen under dette punkt endeligt godkende profilbeskrivelsen for de to nye bestyrelsesmedlemmer (som drøftet på bestyrelsens seminar oktober 2014), der skal rekrutteres i løbet af året. Tanken er at (den omfattende) proces i gang sættes efter bestyrelsesmødet.

Det indstilles, at

- bestyrelsen drøfter evalueringens resultater, samt hvilke områder der skal arbejdes videre med
- bestyrelsen godkender profilbeskrivelsen for de næste medlemmer af bestyrelsen (bilag 7.3)

Bilag:

7.1 Fortroligt: Afrapportering af bestyrelsesevaluering 2015 (eftersendes)

7.2 Fortroligt: Opfølgning på bestyrelsens evaluering 2014

7.3 Fortroligt: CBS skal have nye bestyrelsesmedlemmer

Møde i CBS bestyrelsen / 25. februar 2015