

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 rigsrevisor Lone Strøm og kontorchef Tina Møllerup Laigaard.

Ved punkt 3 (besøg af Rigsrevisor) deltager ligeledes Lone Strøm og Tina Møllerup Laigaard fra Rigsrevisionen.

Ved punkt 6 (Rapport fra Akademisk Råd) deltager medlemmer af Akademisk Råd (Keld Laursen, Louise Mors, Niels Åkerstrøm Andersen og Sebastian Vincent Szabad.)

Punkt 8 – Bestyrelsens egen tid – afholdes for lukkede døre, uden deltagelse af direktionen. Der er derudover ingen lukkede punkter på dagsordenen. Der er dog et enkelt bilag – bilag 7.4 vedr. læk af personfølsomme oplysninger – der holdes fortroligt, da der er tale om en redegørelse til styrelsen i udkast.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden

1.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat

Der er ikke foretaget rettelser i det endelige referat af bestyrelsesmødet d. 15. december ift. det først udsendte udkast.

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referaterne på mødet

Bilag:

1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 15. december 2015

Emner på kommende bestyrelsesmøde d. 27. april 2016:

Mødet deles op i to timers møde og to timers introseminar (om økonomi, organisering mm.):

- Tematisk HR-drøftelse
- Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017
- Bestyrelsens indstillingsudvalg
- Evt. valg af næstformand

Møde i CBS bestyrelsen / 3. marts 2016

Forslag til dagsorden – B1 3. marts

220216

0.	Præsentation af bestyrelsen og nye medlemmer	13:00- 13:15
1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning	13.15- 13.20
a.	Godkendelse af dagsorden	
b.	Godkendelse af referat	
2.	Årsrapport 2015 og revision – beslutning	13.20- 14.20
a.	Årsresultat 2015 og godkendelse af årsrapport 2015	
b.	Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision	
c.	Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision	
3.	Besøg af Rigsrevisor - drøftelse	14.30- 15.00
	Præsentation og drøftelse af Rigsrevisionens strategi for revision af universiteterne	
4.	Det politiske landskab - orientering	15.00- 15.15
a.	Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017	
b.	Nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser	
5.	Kontakttimer – beslutning	15.15- 15.30
	Godkendelse af hensigtserklæring	
6.	Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse	15.30- 16.15
	Mundtlig fremlæggelse ved medlemmer af Akademisk Råd	
7.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt	16.15- 16.45
a.	Status student service projekt	
b.	Bestyrelsens årshjul 2016	
c.	Nye institutledere	
d.	Pressesager	
e.	Aktivitetsrapport	
8.	Bestyrelsens egen tid - drøftelse	16.45- 17.00

Bilagsoversigt

230216

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 15. december 2015

- 2.1 Årsresultat 2015 (notat)
- 2.2 CBS' udviklingskontrakt for 2015
- 2.3 Årsrapport 2015
- 2.4 Revisionsprotokollat af 3. marts 2016 (årsregnskab 2015)
- 2.5 Afrapportering af årsrevisionen af CBS's regnskab for 2015

- 3 Ingen bilag

- 4.1 CBS' udkast til tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017
- 4.2 CBS' indspil til nyt bevillingssystem
- 4.3 Uddannelses- og forskningsministerens tale ved dialogmøde om nyt bevillingssystem

- 5.1 Bestyrelsens hensigtserklæring vedr. "kontakttimer"

- 6.1 Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2015

- 7.1 Status på 'Student Service Project'
- 7.2 Mødeplan og årshjul 2016
- 7.3 Nye institutledere
- 7.4 Fortroligt: Udkast til redegørelse til styrelsen vedr. læk af personfølsomme oplysninger
- 7.5 Aktivitetsrapport, januar 2016

- 8 Ingen bilag



Bestyrelsen

4. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 15. DECEMBER 2015

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Karsten Dybvad, Eva Berneke, Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Gjede, Sidsel Green, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Jakob Ravn og Morten Thanning Vendelø.

Side 1 / 7

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

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

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Formanden gjorde opmærksom på at punktet ”Bestyrelsens egen tid” vil blive afholdt for lukkede døre og uden direktionens deltagelse. Formanden foreslog endvidere, at bestyrelsen under punkt 2 behandlede ”Model for økonomisk balance” inden ”Budget 2016”.

Med dette godkendte bestyrelsen dagsordenen.

b. Godkendelse af referater

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 10. september 2015, og underskrev det på mødet.

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 23. oktober 2015 med enkelte rettelser, og underskrev det på mødet

2. CBS' Økonomi – beslutning

a. Q3 budgetopfølgning

Formanden indledte punktet med at fortælle, at CBS netop havde modtaget en bevillingsskrivelse fra Styrelsen for Videregående Uddannelser, der tildeler CBS en ekstraordinær bevilling i finansåret 2015 på 20 mio. kr. til basisforskning. Styrelsen skriver i bevillingsskrivelsen: *Det ekstraordinære tilskud til basisforskning ydes efter en konkret vurdering og som et éngangsløft i basisforskningstilskuddet til CBS.*

Bestyrelsen fandt det positivt, at styrelsen på denne vis anerkendte, at CBS' basisforskningsstilskud er for lavt, selvom en engangsbevilling på 20 mio. kr. ikke løser CBS' langsigtede økonomiske udfordring, der er funderet i en relativt lavere basisforskningsbevilling end øvrige danske universiteter.

Universitetsdirektøren præsenterede budgetopfølgningen, og startede med at præcisere, at tillægsbevillingen på 20 mio. kr. ikke var medregnet i budgetopfølgningen, men forventes at få fuld effekt i 2015, dvs. en resultatforbedring på 20 mio. kr. ift. til den fremlagte prognose.

Universitetsdirektøren oplyste, at resultatprognosen for 2015 – før omtalte tillægsbevilling - udviste et underskud på 14 mio. kr., hvilket er en resultatforbedring på 6 mio. kr. ift. oktoberprognosen. Resultatforbedringen kan netto henføres til indtægtsforbedringer, herunder en efterindberetning af STÅ fra tidligere år, der teknisk set ikke har kunnet indberettes før nu.

Universitetsdirektøren fortalte endvidere, at der nu er etableret et likviditetsberedskab via realkreditlån på yderligere 40 mio. kr. Det var ikke universitetsdirektørens forventning, at den nyetablerede likviditetsbuffer ville komme i spil, idet det forventes, at CBS' resultat de næste år vil balancere, men universitetsdirektøren redegjorde også for, at CBS ikke kan have de underskud, der fremgår af økonomisk balance de næste fire år, uden at likviditeten vil komme under markant pres.

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen til efterretning.

c. Model for økonomisk balance

Rektor indledte med at forklare, at planen for at møde regeringens besparelser på uddannelsesbevillingen og opnå økonomisk balance i 2019 består af to spor: 1. omkostningsreduktioner og 2. øgede indtægter. Reduktionen af CBS' uddannelsesbevilling løber op til 54 mio. kr. i 2019. Direktionen har for nuværende identificeret udgiftsreduktioner på 24 mio. kr. Frem mod 2019 udestår derfor at finde finansiering af yderligere ca. 30 mio. kr. pr. år ud af de 54 mio. kr. pr. år. Direktionen vil arbejde for, at det sker gennem øgede indtægter, men hvis det ikke lykkes, så vil de 30 mio. kr. pr. år skulle finansieres gennem udgiftsreduktioner, hvilket kan lede til kvalitetsforringelser i uddannelserne, afskedigelser i større omfang, reduktion af optaget i større omfang og/eller lukning af større uddannelser.

Fremdriftsreformen indeholder det største og mest umiddelbare potentiale for at øge CBS' indtægter (større andel af fremdriftsbonus), men også ekstern forskningsfinansiering og højere aktivitet på efter- og videreuddannelsesområdet indeholder potentiale.

Rektor fortalte endvidere, at det for nuværende var et bærende princip for direktionen ikke at foretage større irreversible beslutninger, så længe vi ikke har en klarere idé om, hvad CBS kan hente af øgede indtægter via nedbringelse af studie gennemførelsestiden (fremdriftsreform), og hvad den bebudede reform af taxametersystemet vil medføre for CBS.

4. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 7

Bestyrelsen erklærede sig enig i substansen og forudsætningerne for den økonomiske plan, men bad samtidig direktionen tydeliggøre konsekvenserne for særligt uddannelseskvalitet og de studerendes oplevelse af kvalitet og service på CBS. Bestyrelsen bad på denne baggrund direktionen rundsende en fornyet version af ”økonomisk balance 2019” med henblik på bestyrelsens kommentarer umiddelbart efter mødet.

Den reviderede version af ”økonomisk balance 2019” blev rundsendt til høring i bestyrelsen kort inden jul og blev godkendt d. 7. januar ved høringens udløb.

b. Budget 2016

Universitetsdirektøren indledte med at gøre opmærksom på en række forudsætninger i budgettet. Først og fremmest opererer budget 2016 – som tidligere budgetter – med en målopfyldelse ift. fremdriftsreformen på 50 pct. Universitetsdirektøren forklarede, at direktionen havde fundet det for usikkert at lægge en større målopfyldelse til grund for budgettet eftersom erfaringerne med effekten af fremdriftsreformen, herunder ikke mindst effekten på de studerendes adfærd, stadig var meget usikre.

Bestyrelsen drøftede herefter særligt, hvorledes CBS kan forbedre sit hjemtag af eksterne forskningsbevillinger – ikke mindst i forhold til private fonde. Direktionen tog kommentarerne fra bestyrelsen til efterretning og til videre opfølgning.

Bestyrelsen godkendte budget 2016.

3. Kontakttimer – beslutning

Formanden indledte punktet med at præsentere en tekst, der skulle fungere som en hensigtserklæring til ledelsen med henblik på at øge antallet af konfrontationstimer for det fastansatte videnskabelige personale, idet formanden mindede om, at bestyrelsen tidligere var blevet præsenteret for en opgørelse af alle VIPs kontakttimer, og bestyrelsen i denne forbindelse havde bedt daglig ledelse om, at undersøge, hvorledes det gennemsnitlige antal konfrontationstimer pr. VIP kunne hæves for at forbedre forskningsunderstøttelsen af CBS’ uddannelser.

Bestyrelsen drøftede herefter den præsenterede hensigtserklæring. Mange synspunkter blev fremført i drøftelserne, herunder:

- En bekymring for at hensigtserklæringen ville medføre en undervisningsforpligtigelse for CBS’ forskere, der var større end sammenlignelige business schools, og dermed ville kompromittere CBS’ standing som forskningsinstitution og evnen til at rekruttere og fastholde de bedst mulige forskningstalenter
- At bestyrelsens hensigtserklæring burde fokusere på at hæve undervisningsindsatsen for de VIP, der i dag leverer kontakttimer under gennemsnittet for alle VIP
- At hensigtserklæringen kunne være mere ambitiøs - de studerende bør i langt højere grad møde de bedste forskere i undervisningen
- At CBS af hensyn til akkrediteringer, statsfinansiering og sin legitimitet som forskningsbaseret undervisningsinstitution er nødt

4. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 7

til at kunne påvise, at CBS' VIP i størst muligt omfang varetager undervisning – uden at dette i nævneværdig grad må kompromittere den forskning, der er grundlaget for den forskningsbaserede undervisning

Bestyrelsen konkluderede, at følgende ”basisforudsætninger” skal ligge til grund for den endelige formulering af en hensigtserklæring:

1. Alle VIP skal levere min. et kursus p.a. (som foreslået af kontakttimeudvalget)
2. Den VIP population som hensigtserklæringen omhandler er adjunkter, lektorer og professorer (inkl. mso)
3. Når der i hensigtserklæringen henvises til 2 konfrontationstimer om ugen, så skal dette måles som gennemsnit for hele population, og
4. Dette gennemsnit måles på baggrund af et arbejdsår (kalenderår ekskl. ferie- og særlige feriedage), dvs. 44 uger

På baggrund af disse forudsætninger bad bestyrelsen daglig ledelse om at teste og beregne konsekvenser af nedenstående foreløbige udkast til en hensigtserklæring med henblik på, at bestyrelsen på det førstkomende bestyrelsesmøde i 2016 kan vedtage en endelig hensigtserklæring:

”bestyrelsen ønsker generelt at alle faste fastansatte VIP leverer en høj og kvalificeret undervisningsindsats hele året. Det er en afgørende præmis for CBS som forsknings- og undervisningsinstitution, at undervisningen er forskningsbaseret og i størst muligt omfang varetages af forskningsaktive undervisere. Bestyrelsen ønsker på denne baggrund, at daglig ledelse sammen med organisationen arbejder for, at VIP (dvs. adjunkter, lektorer og professorer, inkl. mso) totalt set for hele CBS i gennemsnit leverer minimum 2 konfrontationstimer om ugen målt over et arbejdsår.”

Ovenstående formulering skal ikke udelukke, at:

- Institutter arbejder aktivt med ressourcestyring
- At enkelte VIP kan tildeles mere eller mindre undervisning i de enkelte semestre

Det vil være op til daglig ledelse, sammen med organisationen, at afklare eventuelle uklarheder i ovenstående formulering – så længe det holdes for øje, at den gennemsnitlige undervisningsindsats pr VIP synligt skal forøges.

4. Det politiske landskab – drøftelse

a. Udviklingskontrakten 2015-2017

Formanden fortalte, at ministeriet har kontaktet universiteternes formænd og meddelt, at ét af de pligtige mål (Social mobilitet) udgår af kontrakten og at universiteterne skal udarbejde et nyt pligtigt mål vedr. regionalt videnssamarbejde.

Det er bestyrelsen, der indgår udviklingskontrakt med ministeren, og formanden der underskriver, derfor ønskede daglig ledelse at høre

4. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 7

bestyrelsen om de foreløbige tanker om et nyt mål i udviklingskontrakten, samt forslaget til proces for udarbejdelse af nyt mål.

Bestyrelsen støttede, at det nye mål fokuserede på efteruddannelsesområdet, og gav bestyrelsens formandskab mandat til at træffe beslutning om det nye mål – efter intern høring, og inden indsendelse til ministeriet d. 1. februar.

b. Forlig om fremdriftsreform

Uddannelsesdekanen orienterede kort om det forlig, der justerer den hidtidige fremdriftsreform på en række punkter, som forligspartierne bag fremdriftsreformen havde indgået d. 20. november.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

5. Årsrapport 2015, beretning – drøftelse

Formanden bad bestyrelsen sende eventuelle kommentarer til det foreliggende udkast til årsrapport til bestyrelsens sekretær.

6. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer:

Rektor orienterede bestyrelsen om en sag vedr. CBS' rusture, der var fremkommet via en anonym beretning fra en studerende i DJØFbladet. Beretningen pegede på uacceptabel sexistisk fokus og adfærd på en CBS-rustur. Rektor fortalte ligeledes, at CBS pt. er ved at udrede præcis hvad der er sket på den pågældende rustur via partshøring af de involverede rusvejledere, der kan risikere sanktioner for overtrædelse af CBS' regelgrundlag for rusture, der eksplicit ikke accepterer sexistisk indhold og overdrevent alkoholforbrug på CBS' rusture.

Bestyrelsen støttede rektor i dennes konklusion om, at sexisme og overdrevent alkoholforbrug ikke er acceptabelt på CBS, og ikke er i overensstemmelse med de værdier CBS – eller et hvilket som helst universitetsliv – bør baseres på. Bestyrelsen bad om på næste bestyrelsesmøde om at blive orienteret om sagens udfald, og CBS' tiltag til at forhindre at lignende sker igen.

Skriftlige orienteringer:

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til underretning

7. Bestyrelsens egen tid

Daglig ledelse forlod mødet.

Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt, men de beslutninger bestyrelsen måtte træffe refereres kort i nedenstående.

Bestyrelsen besluttede, at;

- Genudpege Arvid Hallén for en ny 4-årig periode i bestyrelsen
- Den kommende ny-sammensatte bestyrelse udpeger bestyrelsens næste næstformand
- Bestyrelsens selvevaluering udskydes eftersom bestyrelsen skifter formand og får nye medlemmer med starten af 2016.

4. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 7

Kommende møder:

Torsdag d. 3. marts 2016 kl 13-17

Onsdag d. 27. april 2016 kl 13-17

Mandag d. 27. juni 2016 kl 13-17

Onsdag d. 31. august 2016 kl 13-17

Onsdag d. 12. oktober kl 12 til torsdag d. 13. oktober kl 13,
bestyrelsesseminar 2016

Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

4. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 7

Godkendt af:

Peter Schütze, formand

Karsten Dybvad, næstformand

Eva Berneke

Lisbet Thyge Frandsen

Andreas Gjede

Sidsel Green

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Jakob Ravn

Morten Thanning Vendelø



4. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 7

2. ÅRSRAPPORT 2015 OG REVISION – BESLUTNING

Institutionsrevisor, EY, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Senior Manager Martin Bakkegård deltager i dette punkt. Rigsrevisionen ved rigsrevisor Lone Strøm og kontorchef Tina Møllerup Laigaard deltager også i punktet.

a. Årsresultat 2015 og godkendelse af årsrapport 2015

Indledningsvis vil Direktionen kort sammenfatte årets resultat. Der fremlægges notat om årsresultatet. Årets resultat blev et overskud på 15 mio. kr.

Bilag 2.2 kommenterer de mål i udviklingskontrakten (2015-2017), der ikke er opfyldt eller er delvist opfyldt. 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 2015 godkendes sammen med notatet vedr. resultatopnåelsen i udviklingskontrakten.
- årsrapporten godkendes og underskrives (efter revisionens gennemgang)

Bilag:

2.1 Årsresultat 2015 (notat)

2.2 CBS' udviklingskontrakt – resultat 2015

2.3 Årsrapport 2015

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Herefter vil EY gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet (bilag 2.4). Fra protokollatet kan fremhæves to bemærkninger: der mangler at blive videreført 780 t. kr., og der peges på et problem med personadskilt godkendelse af karakterindtastninger. I forhold til det sidste forhold er der igangsat en handlingsplan for at sikre, at det ikke gentager sig – herunder opfølgning i forhold til de medarbejdere, der har foretaget både indtastning og godkendelse.

Det indstilles, at

- revisionsprotokollatet tages til efterretning og underskrives på mødet

Bilag:

2.4 Revisionsprotokollat af 3. marts 2016 (årsregnskab 2015)

c. Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision

Rigsrevisionen vil deltage på mødet og kort fremlægge deres afrapportering vedr. årsrapporten.

Det indstilles, at

- rigsrevisionens afrapportering tages til efterretning

Bilag:

2.5 Afrapportering af årsrevisionen af CBS's regnskab for 2015 (Rigsrevisionen)

Møde i CBS bestyrelsen / 3. marts 2016



11. februar 2014

Budgetafdelingen/ Regn-
skabsafdelingen

Årsresultat 2015

Resumé

I dette notat redegøres for årsresultatet for 2015. Resultat blev et overskud på 15 mio. kr., som er en væsentlig forbedring i forhold til både primobudgettet for 2015 og årsprognosen efter tredje kvartal (herefter Q3). Dette skyldes primært, at CBS ultimo december 2015 modtog et ekstraordinært statsligt tilskud på i alt 22 mio. kr., hvoraf 20 mio. kr. gives som et basistilskud til forskning. Hvis der ses bort fra disse tilskud, ville det reelle resultat for 2015 blive -7 mio. kr. mod et primobudget på -35 mio. kr. og et forventet resultatet ved Q3 på -14 mio. kr., jf. tabel 1.

Helt overordnet er det positive resultat en konsekvens af, at CBS har haft markant flere indtægter end forventet, svarende til 52 mio. kr. Udgifterne er kun øget med 3 mio. kr. i forhold til primobudgettet.

Når CBS' indtægter er øget betydeligt i forhold til det forventede, skyldes dette (udover de ekstraordinære statslige tilskud), at der er produceret flere STÅ end ventet, og at CBS har opfyldt kravene til reduktion i de studerendes studietid. Derudover har der også været vækst i deltagerbetalingen og øvrige indtægter. De nærmere beskrivelser af indtægterne fremgår i efterfølgende afsnit.

Samtidig har der været et mindreforbrug på VIP-løn og rejseomkostninger, hvilket har givet plads til øgede investeringer i campusudvikling og reduktion af it-efterslæbet ved fremrykning af nødvendige investeringer fra 2016.

Tabel 1: Resultat i 2015, mio. kr.

Regnskab 2015, mio. kr.	Budget 2015	Q3 2015	Resultat 2015	Regnskab 2014	Regnskab 2015 vs. Budget 2015	Regnskab 2015 vs. Regnskab 2014
Indtægter	1.249	1283	1.302	1.236	52	66
Lønomsomkostninger	845	843	842	847	-3	-4
Driftsomkostninger	385	401	393	381	8	12
Kapitalomsomkostninger	53	53	51	45	-2	6
Omkostninger i alt	1.284	1.297	1.287	1.273	3	14
Resultat	-35	-14	15	-37	50	52
Ekstra bevilling			22			
Resultat uden ekstra bevilling			-7			

Tabel 2 på s. 3 giver en yderligere beskrivelse af de forskellige indtægts- og udgiftsposter.

1. Årets resultat – helt overordnet

Årets resultat 2015 sammenholdes nedenfor med primobudgettet. I efterfølgende afsnit sammenholdes årsresultatet med årsprognosen efter Q3 (herefter Q3-prognosen) og resultatet for 2014. Notatet vil derudover indeholde en uddybning af resultatet på hovedområdeniveau. Endvidere foretages en analyse af udviklingen i balanceposterne.

CBS afslutter 2015 med et overskud på 15 mio. kr., hvilket afviger med 50 mio. kr. i forhold til primobudgettet (-35 mio. kr.) og med 29 mio. kr. i forhold til Q3-prognosen (-14 mio. kr.).

Hovedændringerne fra primobudget til resultat er som følger:

- **Indtægterne** er 52 mio. kr. højere end forventet. Dette dækker over tre hovedbevægelser: **1.** et ekstraordinære statsligt tilskud på i alt ca. 22 mio. kr., hvor af 20 mio. kr. er givet som basisforskningsmidler. Denne stigning modsvares dog af en reduktion i de statslige basistilskud på ca. 9 mio. kr. som følge af en dispositionsbegrænsning. **2.** Taxametertilskuddet, er blevet ca. 29 mio. kr. højere end forventet. I dette resultat indgår målopfyldelse af kravene til fremdriftsbonus, som betyder en budgetforbedring på ca. 6 mio. kr. i forhold til primobudgettet fra bonussen samt forklarer en del af den generelt større STÅ-produktion. **3.** Betalingsuddannelsernes indtægt blev 9 mio. kr. højere end forventet. Derudover blev øvrige indtægter 3 mio. kr. højere end forventet. I afsnit 1.2 er udviklingen i indtægterne yderligere specificeret.
- **Lønomsomkostninger** er blevet 3 mio. kr. mindre end forventet. Det skyldes 11 mio. kr. i mindre omsomkostninger til VIP-løn, en meromsomkostning på 1 mio. kr. til DVIP-løn og 5 mio. kr. mere til TAP-løn ift. primobudget 2015. Meromsomkostningen under øvrige lønomsomkostninger på 2 mio. kr. skyldes primært hensættelse til feriepengeforpligtigelser.
- **Driftsomsomkostninger** er 8 mio. kr. højere end forventet i primobudgettet. Merudgifterne kan primært henføres til "Eksterne bygge og it-specialister" på 5 mio. kr., "It-udstyr og software" på 5 mio. kr., og "Kontorhold, bøger, tidsskrifter, øvrige mv." på 4 mio. Udover disse merudgifter har der samtidig været færre udgifter på især posten "Konferencer og tjenesterejser" på 4 mio. kr.
- **Kapitalomsomkostninger** er 2 mio. kr. mindre end forventet i primobudgettet. Dette skyldes primært en omsomkostningsbesparelse til renter og bidrag som følge af lånekonverteringer på realkreditlån.

Der henvises i øvrigt til tabel 2 nedenfor samt til en uddybning af bevægelserne i efterfølgende afsnit.

Resultatet medfører, at egenkapitalen primo 2016 udgør 228 mio. kr. I 2016 budgetteres med et underskud på -20 mio. kr. stigende til et underskud i 2019 på ca. 30 mio. kr. (som følge af fuld indfasning af regeringsbesparelserne). Dette vil umiddelbart nedbringe egenkapitalen væsentligt. For at imødekomme dette fald har CBS dog iværksat en række initiativer (jf. bestyrelsesnotat om Økonomisk balance 2019) med henblik på at opnå balance, således at egenkapitalen fastholdes på et niveau på omkring 200 mio. kr., der er bestyrelsens måltal for egenkapitalen.

Tabel 2: Økonomiopfølgning fordelt på finanskonti

Regnskab 2015, mio. kr.	Budget 2015	Q3 2015	Regnskab 2015	Regnskab 2015 vs. Q3 2015	Regnskab 2015 vs. Budget 2015	Regnskab 2014	Regnskab 2015 vs. regnskab 2014
Indtægter							
Taxametertilskud til uddannelse:	619	647	648	1	29	613	35
Basistilskud til forskning mv.	332	323	345	22	13	326	19
Eksternt finansierede projekter	110	115	109	-6	-1	99	10
Studerendes deltagerbetaling	149	155	157	2	9	146	11
Øvrige indtægter	39	44	42	-2	3	51	-9
Indtægter i alt	1.249	1283	1.302	19	52	1.236	66
Omkostninger							
Lønoms-kostninger							
Lønoms-kostninger - VIP	428	418	417	-1	-11	438	-21
Lønoms-kostninger - D VIP	104	106	106	0	1	103	3
Lønoms-kostninger - TAP	313	319	318	-1	5	310	8
Lønoms-kostninger - Øvrige	0	0	2	2	2	-4	6
Lønoms-kostninger i alt	845	843	842	-1	-3	847	-4
Driftsoms-kostninger							
Husleje og ejendoms-skatte	105	104	104	0	-1	100	4
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	59	62	58	-4	-1	58	0
Konferencer og tjenesterejser	52	49	48	-1	-4	55	-7
Eksterne bygge og IT-specialister	15	21	20	-1	5	18	2
Konsultant anvendelse (inc advokat og revision)	10	9	9	0	-1	11	-2
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	12	14	13	-1	1	14	0
IT-udstyr og software	35	36	40	4	5	33	7
Kontorhold, bøger, tidsskrifter, øvrige mv.	97	105	101	-4	4	91	9
Driftsoms-kostninger i alt	385	401	393	-8	8	381	13
Kapitaloms-kostninger							
Afskrivninger	30	30	29	-1	-1	22	7
Finansielle indtægter	-1	0	0	0	1	-3	3
Finansielle omkostninger	24	23	22	0	-2	26	-4
Kapitaloms-kostninger i alt	53	53	51	-1	-2	45	6
Omkostninger i alt	1.284	1.297	1.287	-9	3	1.273	14
Resultat	-35	-14	15	29	50	-37	52
Egenkapital	178	199	228	29	50	213	15

NB: Afvigelser skyldes afrundinger.

1.1 Ændringer mellem Q3-prognosen og regnskab 2015

Ift. Q3-prognosen er de **samlede indtægter** 19 mio. kr. højere. Dette skyldes:

- At taxametertilskuddet er øget med 1 mio. kr. som følge af primært indtægtsføring af en hensættelse vedr. økonomiske balance i studenterudvekslingen, som af tekniske grunde skal foretages i 2015.
- At basistilskuddet mv. er øget med 22 mio. kr. som følge af, at CBS i december 2015 fik meddelelse om, at universitet har modtaget et ekstraordinært basisforskningstilskud fra ministeriet på 20 mio. kr. Derudover har CBS (som de øvrige universiteter) også ultimo december 2015 modtaget et ekstraordinært tilskud til at realisere effektiviseringspotentialer, svarende til 2 mio. kr. Anvendelse af de 2 mio. kr. skal afrapporteres i årsrapporten for 2016.
- At den eksternt finansierede forskning er reduceret med 6 mio. kr., som bl.a. skyldes, at et stort indkøb af data fra Danmarks Statistik var budgetteret på projektet, mens udgiften skulle afholdes direkte af en ekstern partner. Derudover er en række EU-projekter blevet forsinket, ligesom der generelt har været en lidt lavere fremdrift i projekterne end forventet. De to sidste forhold har ligeledes ledt til et tilsvarende udgiftsfald på udgiftssiden, jf. fx faldet i forbrug på VIP-løn.
- At de studerendes deltagerbetaling er øget med ca. 2 mio. kr., som følge af yderligere indbetalinger i forhold til, hvad vi har forventet i oktober vedr. masteruddannelse og HD.
- Øvrige indtægter er faldet med ca. 2 mio. kr., som skyldes mindre fald i fx konferenceaktiviteter og indtægtsdækket virksomhed i forhold til prognosen ved Q3.

De samlede **lønudgifter** er 1 mio. kr. mindre i forhold til Q3 og dækker over følgende bevægelser:

- VIP-udgiften er faldet med ca. 1 mio. kr., som følge af mindreforbruget på eksternt finansierede projekter.
- DVIP-udgiften er uændret.
- TAP-udgiften falder med 1 mio. kr.
- Øvrige lønudgifter er øget med ca. 2 mio. kr. som følge af højere hensættelser til pligtige feriepenge i forhold til forventet.

Driftsomkostninger er blevet 8 mio. kr. mindre end forventet ved Q3. Dette dækker hovedsageligt over at:

- Bygningsdrift og – vedligeholdelse er faldet med 4 mio. kr.
- It-udstyr og software er steget med 4 mio. kr., som følge af fremrykning af nødvendige investeringer fra 2016.
- Kontorhold, bøger, tidsskrifter og øvrige er faldet med 4 mio. kr.

Derudover er der en række mindre bevægelser på øvrige poster.

Kapitalomkostninger er 1 mio. kr. mindre end Q3, hvilket primært skyldes ændrede udgifter til afskrivninger vedr. Graduate House.

1.2 Ændringer fra regnskab 2014 til regnskab 2015

I 2015 er de samlede indtægter øget med 66 mio. kr. set i forhold til 2014, og de samlede udgifter øget med 14 mio. kr., hvormed underskuddet i 2015 er 52 mio. kr. lavere end i 2014. Udviklingen i indtægter og udgifter er beskrevet nedenfor.

Indtægter

De samlede indtægter er 66 mio. kr. højere i 2015 end i 2014. De største ændringer i forhold til 2014 vedrører:

Taxametertilskuddet til uddannelse er steget med 35 mio. kr. Studieaktiviteten på heltidsuddannelser (STÅ) er øget med 5 pct., svarende til øgede taxameterindtægter på 24 mio. kr. Aktiviteten i tilknytning til færdiggørelsesbonus er steget, hvilket svarer til en bevillingsstigning på 9 mio. kr. Endvidere har CBS opnået kravene i tilknytning til fremdriftsbonus. På deltidsuddannelse er taxametertilskuddet steget med 4 pct. (ca. 1 mio. kr.).

Ændringerne fremgår endvidere i tabel 3 nedenfor, hvor også budget 2015 og Q 3 2015 er medtaget.

Tabel 3: Udvikling i taxametertilskud og aktivitet

	Budget 2015	Q3 2015	Resultat 2015	Resultat 2014	Diff. 2015-2014
Taxametertilskud i alt mio. kr.	619	647	648	613	35
- Heltidstaxameter	542	563	565	539	25
- Færdiggørelsesbonus	58	63	63	54	9
- Deltidstaxameter mv.	20	21	21	20	1
	Budget 2015	Q3	Resultat 2015	Resultat 2014	Diff. 2015-2014
Taxametertilskud (aktivitet)					
- Heltidstaxameter	11.587	11.992	11.992	11.438	554
- Færdiggørelsesbonus	2.562	2.536	2.548	2.513	35
- Deltidstaxameter	1.588	1.643	1.619	1.521	98

Basistilskud til forskning mv. er vokset med 19 mio. kr. Stigningen skyldes først og fremmest en stigning i basismidlerne til forskning, som følge af tildeling af ekstraordinært statsligt tilskud (engangsforhøjelse) på 20 mio. kr. Endvidere har CBS, ligesom øvrige universiteter, modtaget et ekstraordinært tilskud med henblik på at realisere effektiviseringspotentialer (ca. 2 mio. kr.). Anvendelse af disse midler skal afrapporteres i årsrapporten for 2016. Samtidig er der i 2015 udmøntet en dispositionsbegrænsning på ca. -9 mio. kr., som dog (delvis) opvejes af, at CBS samtidig har modtaget flere basismidler end i 2014 gennem den anvendte performancebaserede fordelingsmodel, svarende til ca. 8 mio. kr.

Ændringerne fremgår af tabel 4, inklusiv budget 2015 og Q 3 2015. Endvidere er de samlede ændringerne specificeret i tabel 5.

Tabel 4: Udvikling i basistilskud til forskning mv., mio. kr.

	Budget 2015	Q3	Resultat 2015	Resultat 2014	Diff. 2015-2014
Basistilskud til forskning mv. i alt, mio. kr.	333	323	345	326	19
- Basismidler til forskning	267	267	287	260	27
- Øvrige basistilskud (inklusive dispositionsbegrænsning)	66	56	58	66	-8

Tabel 5: Specificering af ændringer i basistilskud til forskning mv, fordelt på hhv. basistilskud til forskning og øvrige basistilskud, mio. kr.

Basistilskud til forskning mv. i alt til CBS	2014	2015	Diff. 2015-2014
Basismidler til forskning			
- Via model *	258	267	8
- Videreførelser af særbevillinger	2	0	-2
- Ekstra ordinært tilskud		20	20
Basistilskud til forskning i alt	260	287	28
Øvrige basistilskud til CBS			
- Øvrige formål	77	76	-1
- Administrationsbesparelse	-16	-17	-1
- Friplads- og stipendiemidler	5	6	1
- Dispositionsbegrænsning		-9	-9
- Ekstraordinært tilskud til effektiviseringer		2	2
Øvrige basistilskud til CBS i alt	66	58	-8
I alt basistilskud til forskning mv.	326	345	19

*Stigningen fra 2014 til 2015 udtrykker gevinst ved fordelingsmodellen.

Forbruget på eksternt finansierede forskningsprojekter er øget med 10 mio. kr. fra 2014 til 2015, hvilket er meget tæt på det forventede i budgettet for 2015, og målsætningen i CBS' udviklingskontrakt. I 2015 har det særligt været på offentlige og private, danske bevillinger at forbruget er steget i forhold til 2014.

Indtægter fra deltagerbetaling er i forhold til 2014 steget med 11 mio. kr. svarende til en stigning på 8 pct. Stigning i indtægterne skyldes vækst i betalingen til masteruddannelser på 5 mio. kr., stigning i betalingerne fra udenlandske selvbetaler (USB'er) på 3 mio. kr. Endelig skyldes 4 mio.kr. af stigningen også, at cand.merc.aud.-uddannelsen fra september 2015 kan læses som deltidsuddannelse med deltagerbetaling (hel-på-del). For diplomuddannelse er der et lille fald på 1 mio. kr., som skyldes et lidt lavere optag. Der henvises til tabel 6, hvor også budget 2015 og Q3 fremgår.

Tabel 6. Udvikling i deltagerbetalingen, mio. kr.

	Budget 2015	Q3 2015	Resultat 2015	Resultat 2014	Diff. 2015-2014
Deltager betaling i alt mio. kr.	149	155	157	146	11
- Udenlandske selvbetaler (USB)	4	8	8	5	3
- Enkeltfag (Tomplads, herunder hel på del)	4	5	5	2	4
- Masteruddannelser	73	75	76	71	5
- Diplomuddannelser	68	67	68	69	-1

Øvrige indtægter viser et fald på 9 mio. kr., svarende til et fald på ca. 18 pct. i forhold til 2015. Langt størstedelen af denne nedgang vedrører et fald i indtægter fra "statslige samarbejder", svarende til en nedgang på ca. 6 mio. kr., der primært vedrører et fald i indtægter fra IT-Universitetet i forbindelse med afvikling af samarbejdet omkring en fælles E-Business-uddannelse (Kandidatuddannelsen i informationsteknologi). CBS får betaling for undervisning på E-Business-kurser og projekter med hovedvejleder på baggrund af den studieaktivitet, som de studerende optjener på de pågældende fag. Der optages ikke længere studerende på denne uddannelse – derfor er indtægten faldende.

Derudover er der et fald i indtægter fra "konference, priser og gaver", svarende til 4 mio. kr. og et fald på "vare og tjenesteydelser" på 1 mio. kr.

Lønudgifter

Der har været et samlet fald i lønomkostningen fra 2014 til 2015 på 4 mio. kr.

Udviklingen skyldes bl.a. et fald i antallet af videnskabeligt personale (VIP), svarende til et fald i lønomkostningerne på 21 mio. kr., som bl.a. skyldes implementeringen af spareplanen 2015-2017 især i form af udløb af midlertidige ph.d. og adjunktstillinger, men som også vurderes at skyldes en større personaleomsætning end forventet samt en generel tilbageholdenhed i VIP-ansættelser og forlængelser af især videnskabelige assistenter i kølvandet på spareplanen. Tabel 7 viser udviklingen af VIP årsværk fordelt på stillingskategorier i 2014 og 2015. Som det fremgår, har der været et samlet fald på 49 årsværk. Faldet er særligt stort for netop videnskabelige assistenter, som er stillinger, der i hovedsagen ikke har været omfattet af spareplanen.

Tabel 7: Udvikling i VIP-årsværk fordelt på stillingskategori i 2014 og 2015

	2014	2015	Diff 2015 vs. 2014
Professorer	104	108	4
Professorer, mso	39	39	1
Lektor	211	201	-10
Post doc.	25	33	9
Adjunkter	99	90	-9
Ph.d.	117	109	-8
Videnskabelig assistent	95	62	-33
Andet	5	3	-2
I alt	695	646	-49

Kilde: SLS via Targit

Parallelt med faldet i VIP-årsværk er der ligeledes sket et fald i antallet af timer VIP'erne har erlagt på uddannelserne og i undervisningen. Dette fald er delvist blevet substitueret af timer leveret af deltidsansatte undervisere (DVIP).

Lønomkostningerne til deltidsvidenskabeligt personale (DVIP) er steget med ca. 3 pct., svarende til 3 mio. kr. Som tidligere beskrevet er der i 2015 sket en substitution fra VIP-timer til DVIP-timer i forbindelse med afholdelse af undervisning, hvilket forøger udgifterne til DVIP. En vis substituering var allerede indarbejdet i primobudgettet, den reelle stigning har dog vist sig at være lidt større end forventet.

Der har endvidere været et højere forbrug til administrative medarbejdere (TAP), svarende til 8 mio. kr. eller 3 pct. i forhold til 2014. De øgede omkostninger skyldes dels en mindre vækst på 5 årsværk, dels ekstra udgifter i forbindelse med fratrædelsesgodtgørelser som følge af spareplanen, dels øgede lønudgifter som følge af mere specialiserede

medarbejdere til ikke mindst campusudviklingsprojekterne. Til fratrædelsesudgifterne medfølger ikke tilsvarende årsværk. Væksten i årsværk er sket inden for uddannelsesområdet, mens der har været en reduktion i fællesadministrationen, jf. tabel 8. Væksten på uddannelsesområdet skyldes primært oprettelse af nye stillinger i forbindelse med STADS-implementeringen og øget kandidatoptag.

Tabel 8: Udvikling i TAP-årsværk fordelt på hovedområder i 2014 og 2015

	2014*	2015	Diff.
Forskning	21	21	-0
Uddannelse	148	155	8
Institutter	116	116	0
Fællesadministration	361	358	-3
I alt	646	650	5

* Korrigeret for effekten af omorganiseringen mellem studieadministration og institutadministrationer.

Det skal nævnes, at faldet i årsværk i fællesadministrationen afspejler en effektivisering af driften, som dog udgiftsmæssigt modsvares delvist af højere lønudgifter, idet der har været behov for ansættelse specialister til ikke mindst campusudvikling. Der udarbejdes i løbet af foråret en uddybende lønanalyse af TAP-området.

Stigningen i omkostninger under de **fælles løndele** skyldes først og fremmest, at CBS i 2014 ændrede metode for opgørelse af feriepengeforpligtelsen, hvilket betød, at der blev bogført en negativ korrektion af den samlede hensættelse. Således er resultatet ikke 2014 ikke umiddelbart sammenligneligt med resultatet i 2015.

Driftsomkostninger

Driftsomkostningerne er samlet set steget med 13 mio. kr. i forhold til 2014. Inden for dette resultat er der følgende centrale bevægelser:

- **Husleje og ejendomsskatter:** Udgifterne på husleje og ejendomsskatter har samlet en stigning på kr. 4 mio. i forhold til 2014, svarende til 4 pct. Det skyldes bl.a., at CBS i 2014 fik en huslejereduktion på kr. 2,7 mio. kr. vedrørende Graduate House, hvilket skyldtes en forsinket indflytning som følge af forureningsforhold, samt en engangstilbagebetaling af fællesudgifter på 2,4 mio. kr. vedrørende Porcelæns Haven.
- **Konferencer og tjenesterejser:** Udgiften til konferencer og tjenesterejser er faldet med 7,0 mio. kr. ift. 2014, svarende til -13 pct. Mindre-aktiviteten må bl.a. ses i lyset af en generel tilbageholdenhed i kølvandet på den udmeldte spareplan for 2015-2017.
- **Eksterne bygge- og it-specialister:** Udgifterne til indkøb af ydelser fra eksterne bygge- og it-specialister er steget med 2 mio. kr. fra 2014 til 2015, svarende til ca. 9 pct. i forhold til 2014. Stigningen skyldes øgede udgifter i forbindelse med campusudvikling.
- **Konsulentanvendelse:** Udgiften er faldet med 2 mio. kr., svarende til ca. -18 pct. Faldet i udgifterne er særlig et resultat af, at flere opgaver håndteres af medarbejdere.

bejder ansat på CBS fremfor køb af eksterne konsulenter, jf. stigning i specialister nævnt under TAP-løn.

- **It-udstyr og software:** Udgifterne til it-udstyr og software er steget med 7 mio. kr., svarende til ca. 20 pct. fra 2014 til 2015. Stigningen skyldes primært investeringer i nyt hardware til eksamenshal og undervisningslokaler. Der er til dels tale om fremrykning af udskiftning af nedslidt udstyr fra 2016.
- **Kontorhold, bøger, tidsskrifter, øvrige mv.:** Udgiften er ca. 9 mio. kr. højere end i 2014, hvilket primært vedrører, at der er anvendt ca. 8 mio. kr. mere til investeringer i elektroniske databaser mv., 5 mio. kr. mindre på kontorhold og ca. 4 mio. kr. mere som følge af en ændring i hensættelse af udestående fakturaer i forbindelse med årsafslutning.

Kapitalomkostninger

Kapitalomkostningerne er samlet steget med 6 mio. kr. i forhold til 2014 og dækker overfølgende bevægelser:

- **Afskrivninger** er i alt steget med ca. 7 mio. kr. i forhold til 2014, hvilket primært skyldes en stigning i afskrivninger på bygningerne – primært som følge af ibrugtagning af Graduate House, men også som følge af, at der er foretaget forbedringer på CBS' nuværende bygninger.
- **Finansielle indtægter**
De samlede finansielle indtægter er faldet med 3,0 mio. kr. fra 2014 til 2015. Det skyldes, at der i 2014 blev realiseret et positivt afkast af porteføljen hos Nykredit på ca. 3 mio. kr. mod et marginalt negativt afkast i 2015. Depotet blev afviklet i juli måned 2015.
- **Finansielle omkostninger**
De samlede finansielle omkostninger er fra 2014 til 2015 faldet med ca. 4 mio. kr. Faldet skyldes primært lidt lavere renteudgift for alle de realkreditlån (annuitetslån), hvor der løbende afdrages samt konvertering af eksisterende lån i 2015 til lavere forrentede lån.

2. Årets resultat fordelt på hovedområder

I tabel 9 nedenfor opdeles årets resultat på hovedområderne. Af oversigten fremgår det, at der i forhold til primobudgettet for 2015 er sket følgende hovedbevægelser:

- Forbruget på forskning og uddannelse er faldet ikke mindst på forskningsområdet, som skal ses i sammenhæng med de færre lønudgifter til VIP.
- Institutterne har brugt ca. 3 mio. kr. mere end forventet.
- Endeligt er der et stigende forbrug i fællesadministrationen. Merforbruget skyldes primært, at det blev besluttet at fortsætte arbejdet med campusudviklingen af Solbjerg campus på baggrund af masterplankonkurrencen samt udarbejdelse af ansøgningsmateriale om et entreprenørskabskollegium. Der var ikke afsat

midler til disse aktiviteter i primobudgettet. Endvidere blev der fremrykket investeringer i it, herunder it på biblioteksområdet (elektroniske databaser mv.). Endvidere er der en stigning i hensættelse til CBS' feriepengeforpligtelse.

Tabel 9: Budget og resultat i 2015 fordelt på hovedområder, mio. kr.

	Resultat 2014	Budget 2015	Resultat 2015	Resultat 2015 vs. Budget 2015	Resultat 2015 vs. Resultat 2014
Indtægter	1236	1249	1302	53	66
Omkostninger					
Uddannelse, inkl. HD/Master	383	377	375	-2	-8
Forskning	246	244	234	-10	-13
Institutter (inkl. ekstern forskning)	183	182	185	3	1
Fællesadministration	304	310	327	17	23
Husleje og kapitalomkostninger	145	159	155	-4	10
Rektor	12	13	12	-1	0
Omkostninger i alt	1.273	1284	1.287	3	14

Sammenholdes hovedområdernes resultat med tilsvarende resultat for 2014 kan følgende konkluderes:

- Der er anvendt 8 mio. kr. mindre på **uddannelse**, og som det fremgår af tabel 10 er de færre udgifter jævnt fordelt mellem HD/master og dagsuddannelserne med ca. -4 mio. kr. på hvert område.

Tabel 10: Omkostninger til uddannelse i 2014 og 2015

Mio. kr.	2014	2015	Diff.
HD/Master			
Løn	65	63	-2
Drift	36	34	-2
I alt	101	97	-4
Dagsuddannelse			
Løn	262	261	-1
Drift	20	17	-3
I alt	282	278	-4
Total	383	375	-8
- heraf løn	327	324	-3
- heraf drift	56	51	-5

- Der er anvendt 13 mio. kr. mindre til forskning i forhold til 2014. Som det fremgår af tabel 11 er der anvendt hhv. 9 mio. kr. og 4 mio. kr. mindre på løn og drift.

Tabel 11: Omkostninger til forskning i 2014 og 2015

Forskning, mio. kr.	2014	2015	Diff.
Løn	236	228	-9
Drift	10	6	-4
I alt	246	234	-13

- Institutternes forbrug er næsten uændret i forhold til 2014 med en svag stigning på 1 mio. kr. Institutternes opsparing udgør primo 2016 i alt 81 mio. kr., hvor af 6 mio. kr. er akkumuleret i 2015.
- Udgifterne til fællesadministrationen er steget med ca. 23 mio. kr. Stigningen er specificeret i tabel 12 nedenfor. Investeringerne i særligt it- og campusudvikling er igangsat/fremrykket som følge af, at der i løbet af året (2015) kunne konstateres højere STÅ-indtægter end forventet.

Tabel 12: Meromkostninger til fællesområdet i 2015 i forhold til 2014, mio. kr.

Merudgifter på fællesområdet, mio. kr.	
Campus og campusudvikling *	13
IT-udstyr (genopretning af efterslæb)	6
Elektroniske biblioteksdata-baser mv.	4
Feriepengehensættelser	6
IT-projekter	-5
HR-tiltag	-2
I alt	23

*) Meromkostningen vedrører både afvikling af campusefterslæb og de store campusudviklingsprojekter.

- Udgifter til husleje og kapitalomkostninger er steget med 10 mio. kr. Heraf vedrører ca. 4 mio. kr. højere omkostninger til husleje/ejendomsskatter, og ca. 6 mio. kr. kapitalomkostninger, herunder særligt flere udgifter til afskrivninger som følge af ibrugtagning af Graduate House.

3. Eksternt finansierede forskningsprojekter

CBS har i 2015 registreret nye bevillingstilsagn for samlet 94 mio. kr. Godt 40 % af de nye bevillingstilsagn stammer fra private, danske virksomheder og fonde, mens resten er fordelt stort set ligeligt på EU og på danske, offentlige bevillinger. Der er tale om et fald i nye offentlige bevillinger. Til gengæld ses en markant vækst i EU-bevillingers andel af nye bevillingstilsagn i 2015. Det skyldes, at vi nu ser de første resultater af ansøgninger til det nye rammeprogram Horizon 2020.

Da CBS i 2015 har haft et samlet forbrug af eksterne bevillinger på 109 mio. kr., er der sket en reduktion i omfanget af opsparede bevillinger til kommende års forbrug.

Tabel 13: Bevægelser på ikke-forbrugte bevillingstilsagn for eksternt finansierede forskningsprojekter (UK 95)

	2013	2014	2015	2016
Opsparede bevillinger primo året	262	290	294	279
Tildelte bevillinger/prognose	124	105	94	
Forbrug af bevillinger	-94	-99	-109	
Ikke brugte bevillingstilsagn	-2	-2	-	
Bevillingstilsagn ultimo året	290	294	279	

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.

CBS har ved udgangen af 2015 opsparede bevillingstilsagn for i alt 279 mio. kr. Dette er midler, som CBS har adgang til at anvende over de kommende år i overensstemmelse med de aftaler, der er indgået med bevillingsgivere.

4. Regnskabsanalyse af balancen

Tabel 14: Anlægsaktiver

Balance, mio.kr.	2015	2014	Ændring
AKTIVER			
IT-systemer, licenser mv.	1,6	1,1	0,5
Immaterielle anlægsaktiver i alt	1,6	1,1	0,5
Grunde og bygninger	1.011,6	1.026,3	-14,6
Indretning af lejede lokaler	118,6	14,9	103,7
Indretning af lejede lokaler under opførelse	6,2	87,2	-81,0
IT-udstyr mv.	17,4	6,1	11,2
Materielle anlægsaktiver i alt	1.153,8	1.134,5	19,3
Kapitalandele	5,5	5,5	-
Huslejedeposita	33,2	32,9	0,3
Finansielle anlægsaktiver i alt	38,7	38,4	0,3
Anlægsaktiver i alt	1.194,1	1.174,0	20,1

Aktiver

Samlet set har der for **anlægsaktiver** været en nettostigning på 20,1 mio. kr. Det skyldes altovervejende CBS' aktivering af det nye Graduate House på i alt 120,2 mio. kr. Stigningen er primært indenfor de to anlægsgrupper 'Indretning af lejede lokaler' samt 'IT-udstyr mv.'. Som følge heraf er der sket en nedskrivning af posten "Indretning af lejede lokaler under opførelse", da udgifterne til Graduate House frem til ibrugtagningen blev posteret på denne konto.

De **finansielle anlægsaktiver** er steget marginalt med ca. 0,3 mio. kr. fra 2014 til 2015, hvilket skyldes almindelige reguleringer af deposita.

Tabel 15: Tilgodehavender

Balance, mio.kr.	2015	2014	Ændring
AKTIVER			
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser	24,6	18,1	6,5
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter	28,6	29,7	-1,0
Andre tilgodehavender	11,4	22,3	-10,9
Periodeafgrænsningsposter	3,5	6,1	-2,6
Tilgodehavender i alt	68,1	76,2	-8,1

Tilgodehavender er sammenlagt faldet med 8,1 mio. kr.

- Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser er steget med 6,5 mio. kr. Det skyldes primært, at IT-universitetet først har overført betaling for EBUSS og SLS-lønadministration, i alt knap 5 mio. kr., i efterfølgende regnskabsår. Til orientering er tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser efterfølgende nedbragt til 5,1 mio. kr. ved udgangen af januar 2016 (i januar 2015 var det tilsvarende tal 3,7 mio. kr.).
- Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter vedr. den eksternt finansierede forskning (UK95 og UK97) er faldet med 1,0 mio. kr. Tilgodehavendet er udtryk for, at der er udført eksternt finansieret forskning, hvor CBS har midlerne til gode hos bevillingsgiver.

- Andre tilgodehavender er faldet med 10,9 mio. kr. Dette skyldes primært, at CBS er blevet bedre til at prognosticere aconto moms refunderet fra ministeriet. Ved udgangen af 2014 var der således et tilgodehavende fra den statslige momsrefusionsordning på 17 mio. kr. mod 6 mio. kr. i 2015.
- Periodeafgrænsningsposter under aktiver er faldet med ca. 2,6 mio. kr., hvilket kan henføres til en lidt lavere volumen af fakturaer bogført i 2015, men hvor ydelsen helt eller delvist først leveres af ekstern part til CBS i 2016.

Tabel 16: Pengestrøm

Pengestrømsopgørelse	2015	2014	Ændring
(1000 kr.)			
Årets resultat	15,1	-37,1	52,2
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	28,8	22,1	6,7
Ændring i tilgodehavender	8,1	-5,8	13,9
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-4,2	-2,7	-1,5
Ændring i hensatte forpligtelser	0,6	-1,4	1,9
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	0,2	-2,7	3,0
Pengestrøm fra driftsaktivitet	48,6	-27,6	76,2
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-1,5	-0,4	-1,0
Investering i materielle anlægsaktiver	-47,1	-116,0	69,0
Investering i finansielle anlægsaktiver	-0,3	-0,5	0,2
Investering i værdipapirer og kapitalandele	-	-	-
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-48,9	-117,0	68,1
Afdrag på prioritetsgæld	-26,8	-23,5	-3,3
Optagelse af nyt lån	39,2		39,2
Tilbagebetaling statslån	-	-	-
Indbetaling fra portefølje	25,1	235,0	-209,9
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	37,6	211,5	-173,9
Ændring i likviditet i alt	37,3	66,9	-29,7
Likvider pr 1. januar	78,9	12,0	66,9
Likvider pr 31. december	116,2	78,9	37,3

Likvide beholdninger er steget med 37,3 mio. kr. fra 2014 til 2015. Stigningen forklares i ovennævnte pengestrømsopgørelse, og kan henføres til årets overskud på 15,1 mio. kr., øvrige pengestrøm fra driftsaktivitet 33,5 mio. kr. (primært korrektion for den ikke-kontante driftspost "afskrivninger"), pengestrøm fra investeringsaktivitet -48,9 mio. kr. (primært investering i indretning af Graduate House), samt pengestrøm fra finansieringsaktivitet 37,6 mio. kr. (primært optagelse af nyt lån til sikring af likviditetsberedskab).

Det bemærkes, at CBS i juli 2015 valgte at afvikle depotet hos Nykredit med henblik på en styrkelse af likviditeten. Således overførtes 25,2 mio. kr. fra andre værdipapirer og kapitalandele til likvide beholdninger.

Passiver:

Tabel 17: Egenkapital

Balance, mio.kr.	2015	2014	Ændring
PASSIVER			
Egenkapital	227,7	212,6	15,1
Egenkapital i alt	227,7	212,6	15,1

Egenkapitalen er steget med 15,1 mio. kr. fra 2014 til 2015, hvilket skyldes det positive resultat for 2015 på samme beløb.

Tabel 18: Langfristede gældsforpligtelser

Balance, mio.kr.	2015	2014	Ændring
PASSIVER			
Statslån	188,5	188,5	-
Prioritetsgæld	602,4	589,9	12,4
Mellemværende med staten	15,7	15,7	-
Langfristede gældsforpligtelser i alt	806,5	794,1	12,4

Prioritetsgælden er steget med 12,4 mio. kr. i 2015, hvilket primært skyldes en forøgelse af gælden i forbindelse med optagelse af nyt realkreditlån i forbindelse med likviditetsberedskab (40 mio.kr.) samt afdrag på eksisterende realkreditlån (26,8 mio. kr.).

Tabel 19: Kortfristede gældsforpligtelser

Balance, mio.kr.	2015	2014	Ændring
PASSIVER			
Leverandører af varer og tjenesteydelser	32,0	36,9	-4,9
Feriepengeforpligtelse	91,6	90,6	1,0
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktivitet	55,1	57,4	-2,2
Anden kortfristet gæld	38,9	36,4	2,5
Periodeafgrænsningsposter	101,0	101,2	-0,2
Periodiserede særbevillinger	0,4	0,7	-0,3
Mellemværende med staten			
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	319,0	323,3	-4,2

De **kortfristede gældsforpligtelser** er sammenlagt faldet med 4,2 mio. kr. fra 2014 til 2015. Det skyldes:

- Gæld til leverandører er faldet med 4,9 mio. kr. som følge af, at CBS har færre udestående fakturaer ved årslukningen 2015 end i 2014.
- Feriepengeforpligtelsen er steget med 1,0 mio. kr. hvilket skyldes en marginal stigning i antallet af ikke-forbrugte feriedage fra 2014 til 2015. Gennemsnittet var 8,4 for 2014 og 8,8 for 2015.
- Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktivitet er faldet med 2,2 mio. kr. i 2015. En stadig større del af bevillingsgiverne tilbageholder en del af bevillingen, som først kommer til udbetaling, når projektet er endeligt afsluttet og af-rapporteret. Det gælder i udstrakt grad for EU bevillinger, hvis andel er stigende på CBS.

- Anden kortfristet gæld er steget med 2,5 mio. kr., hvilket primært kan henføres til en stigning i skyldig løn til eksterne lektorer fra 11,6 mio. kr. i 2014 til 13,7 mio. kr. i 2015. Eksterne lektorer lønnes aconto og modtager så en slutbetaling i januar/februar måned i det efterfølgende år. Det er denne slutbetaling, der henstår som en gæld.
- Periodeafgrænsningsposter er på niveau med 2014 og udgør 101,0 mio. kr. Posten består primært af aconto statstilskud (79,7 mio. kr.) og aconto moms fra momsrefusionsordningen (5,0 mio. kr.), der modtages i december, men vedrører januar 2016. Og derudover periodiseres deltagerbetalinger på betalingsuddannelser, som er indkommet i 2015, men vedrører undervisning i 2016 (15,7 mio. kr.).
- Periodiserede særbevillinger er faldet med kr. 0,3 mio., hvilket skyldes at et af de to projekter, som særbevillingerne er givet til, nu er afsluttet, samtidig med at CBS ikke har modtaget nye særbevillinger i 2015.



CBS' UDVIKLINGSKONTRAKT FOR 2015

16. februar 2016

CBS har opfyldt syv ud af tolv målepunkter i udviklingskontrakten. Tre målepunkter er delvist opfyldt og to målepunkter er ikke opfyldt.

Økonomi & Analyse
Forretningsudvikling

Som konsekvens af udmelding fra Uddannelses- og forskningsministeriet udgår målet om social mobilitet af udviklingskontrakten og erstattes af et nyt pligtigt mål om øget regionalt vidensamarbejde. Der afrapporteres første gang på det nye mål for året 2016.

Side 1 / 3

CBS ville have opfyldt de to målepunkter, som målet om øget social mobilitet var udmøntet i. Det ene målepunkt var, at CBS i 2015 skulle have indgået mindst 2 samarbejdsaftaler med gymnasiale uddannelser. Det andet målepunkt var, at CBS i 2015 skulle udarbejde metode for evaluering af optagelseskriterier i kvote 2 og betydningen for den sociale mobilitet.

Resultatet for de enkelte målepunkter i 2015 er afrapporteret i ledelsesberetningen i årsrapporten 2016 samt i bilag til beretningen, hvor der er fulgt kort op på hvert målepunkt.

Fokus for dette notat er alene mål, der kun er enten delvist eller ikke opfyldt.

Studentertilfredshed på heltidsuddannelser (målepunkt 1.1). Delvist opfyldt

Målsætningen om at opnå et vægtet tilfredshedsniveau på 3,72 er delvist opfyldt. CBS har opnået et resultat på 3,71.

Generelt er opgørelsen udfordret af en relativt lav gennemsnitlig svarprocent på 36,2 %. Målingen er vægtet, så de store uddannelser vægter tungere end små uddannelser. Eksempelvis ville en stigning i tilfredshedsmålingen på HA Almen på 0,1 have sikret målopfyldelse.

Det er som tidligere år specielt administrationen, der scorer lavt i tilfredshedsmålingen. Det bemærkes, at "administrationen" ikke kun associeres



med den fælles studieadministration, men med alle administrative forhold omkring uddannelserne. Der er arbejdet meget med indhold og organiseringen af uddannelses- og studieadministrationen og med forbedring heraf de senere år. CBS har fortsat fokus på dialogen med og servicering af de studerende. Dette arbejde udmønter sig bl.a. i lancering af den nye virtuelle student HUB i foråret og i Student partnering projektet.

CBS arbejder igen med en kampagne over for de studerende med det formål at øge svarprocenten.

Side 2 / 3

Ledighed 4-7 kvartaler efter dimission (målepunkt 2.1). Delvist opfyldt

CBS opfylder delvist målet om, at CBS' dimittendledighed skal ligge 1 pct. point under gennemsnittet for de øvrige videregående uddannelser. CBS ligger 0,9 pct. point under gennemsnittet.

I årsrapporten er uddybet, hvilke initiativer CBS tager for at reducere dimittendledigheden.

Dimittender på udvekslingsophold (målepunkt 4.1). Ikke opfyldt.

Målet om at fastholde niveauet af studerende, der tager på udveksling i løbet af deres uddannelser på CBS i forhold til dimittender fra CBS, er ikke opfyldt.

Antallet af studerende, der har været på udveksling, har været stigende fra 2014 til 2015. Antallet af dimittender er imidlertid steget mere i perioden, hvorfor andelen, som målepunktet anvendt i udviklingskontrakten, ligger under målsætningen.

CBS har fokus på, at udvekslingsporteføljen er attraktiv for de studerende og matcher deres ønsker. Det betyder bl.a. at øge antallet af udvekslingspladser i engelsksprogede lande, herunder Storbritannien, USA og Australien.

Øge forskningskvalitet – ABS 4 og 4* (målepunkt 6.3). Ikke opfyldt.

Det fastsatte mål om at fastholde antallet af artikler, der er publiceret i tidsskrifter på hhv. ABS 4 og 4* samt FT45 listerne, er i 2015 opfyldt for FT45 listen, men ikke for ABS 4 og 4* listerne.

CBS har inden for de seneste år øget antallet af artikler i tidsskrifter på både FT45-listen og ABS 4 og 4*-listen. Stigningen i antallet af publicerede artikler er sket i en periode med betydelig vækst i antallet af videnskabelige medarbejdere. CBS forventer et fald i VIP-bestanden de kommende år, hvorfor målsætningen om at fastholde det gennemsnitlige niveau for antal publicerede artikler reelt er et udtryk for en øget produktion pr. VIP.

ABS-listen er revideret i foråret 2015, hvilket har ledt til en udvidelse af antallet af tidsskrifter, der indgår på listen. For at fastholde den ambition,

der ligger i målet, har CBS justeret måltallet, så det fortsat svarer til det gennemsnitlige antal artikler CBS-forskere har publiceret nu blot baseret på alle de tidsskrifter, der indgår i den udvidede liste. På den baggrund er målet øget fra 49 artikler til 56 artikler på ABS 4 og 4* listen i perioden for udviklingskontrakten. CBS har publiceret 48 artikler på ABS 4 og 4* listen i 2015, hvilket er 8 artikler under målsætningen for året.

Der er et potentiale for yderligere publicering i tidsskrifter på den udvidede ABS liste, som ikke er udnyttet. Forskningsdekanen vil i løbet af foråret indlede en dialog med institutterne om, hvordan CBS' målsætninger om publicering sikres.

Side 3 / 3

Ekstern finansiering (målepunkt 7.1). Delvist opfyldt

CBS har i 2015 haft et samlet forbrug af eksterne bevillinger på 109 mio. kr., hvilket betyder, at udviklingskontraktens mål er delvist opfyldt. Set i forhold til 2014 svarer det til en stigning på ca. 10 mio. kr.

CBS har de seneste år arbejdet fokuseret på at skaffe eksterne midler samt øge aktivitetsniveauet på de eksternt finansierte projekter. Det ser således ud til at aktivitetsniveauet generelt er stigende, dog er omfanget af nye forskningsbevillinger faldet i 2015 sammenlignet med 2014.

Årsrapport 2015



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN





INDHOLDSFORTEGNELSE

Virksomhedsprofil	3
Ledelsesberetning	7
Tabel 2: Hoved- og nøgletal	11
Tilfredshed med CBS	14
International akkreditering og ranking.	16
Uddannelse	18
Forskning.	23
Campus	29
Formidling	31
University governance.	35
Påtegninger.	39
Årsregnskab	41
Noter til regnskabet	45
Supplerende regnskabsoplysninger	52
Afrapportering på udviklingskontrakt 2015.	55

Produktion: Copenhagen Business School (CBS)

Forsidefoto: Jakob Boserup

Grafisk produktion: Office of External Affairs (Astrid Wiwel), CBS

VIRKSOMHEDSPROFIL

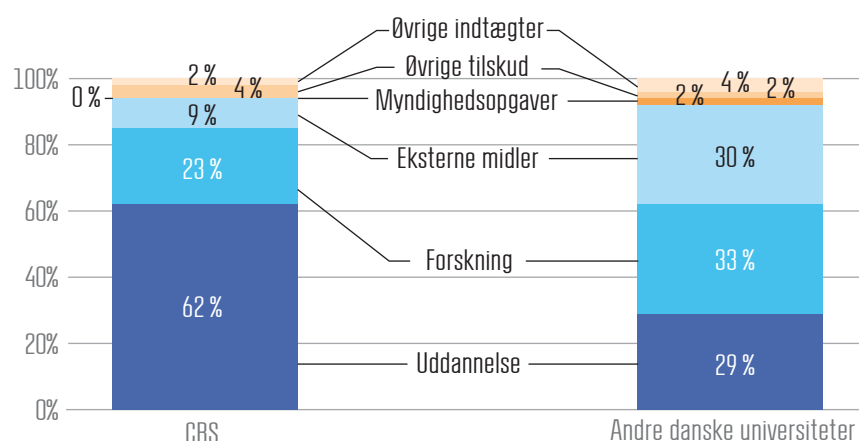
CBS er en statsfinansieret, selvejende uddannelses- og forskningsinstitution under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

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

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

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

Fig. 1: Indtægtskilder pr. 2015

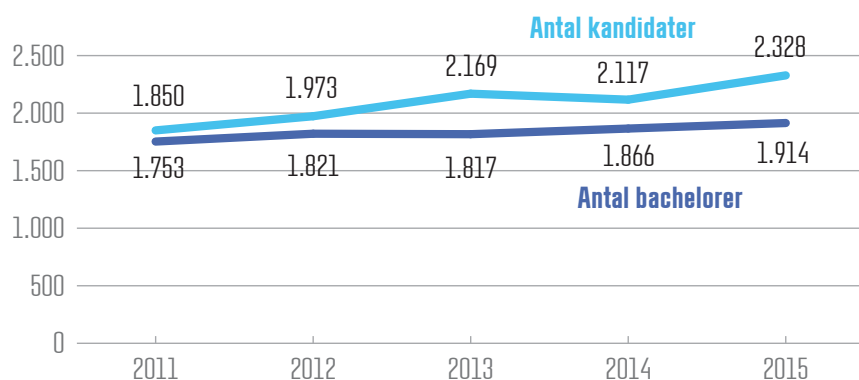


Note: Indtægtsfordelingen for andre danske universiteter baserer sig på 2014
Kilde: CBS og Danske Universiteter

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

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

Fig. 2: Færdiguddannede fra dagsuddannelser



Kilde: CBS

CBS er bl.a. karakteriseret ved at uddanne relativt mange kandidater i forhold til bacheloror. Denne tendens har været stigende igennem en række år, og også i 2015 udgør kandidatdimittender over halvdelen af alle CBS' dimittender. Denne tendens er bl.a. forårsaget af at CBS har et stort kandidatoptag udefra.

Tabel 1: Privat og offentlig ansættelse for CBS kandidater

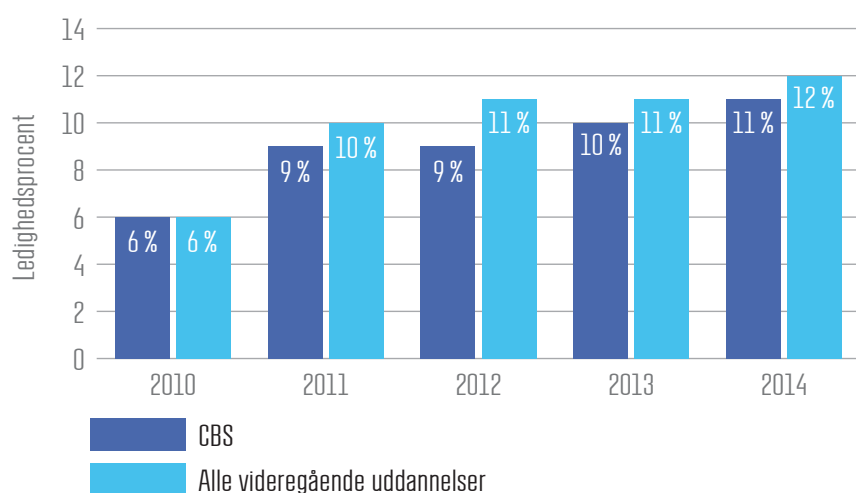
	Antal dimittender fordelt på sektor		Dimittender i procent fordelt på sektor	
	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig
Erhvervsøkonomi	5.865	1.053	85 %	15 %
Erhvervssprog	1.047	190	85 %	15 %
I alt	6.912	1.243	85 %	15 %

Kilde: Danmarks Statistik via CBS

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

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

Fig. 3: Ledighed for dimittender



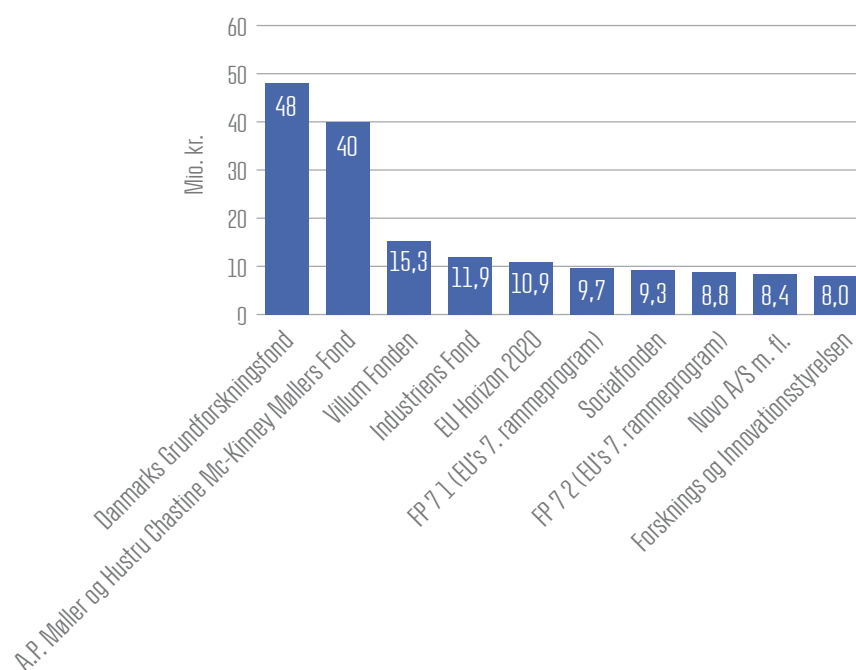
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Figuren viser dimittenders ledighed 4-7 kvartaler efter, de er færdiguddannede.

Ledigheden for CBS' dimittender ligger ca. 1 procentpoint under gennemsnittet for alle videregående uddannelser.

Tal for 2014 viser ledigheden for dimittender dimitteret i studieåret 2012 (målt 4-7 kvartaler efter færdiggørelse). Tal for 2015 foreligger først sommeren 2016.

Fig. 4: Bevillingsgivere til de 10 største forskningsprojekter 2011 - 2015

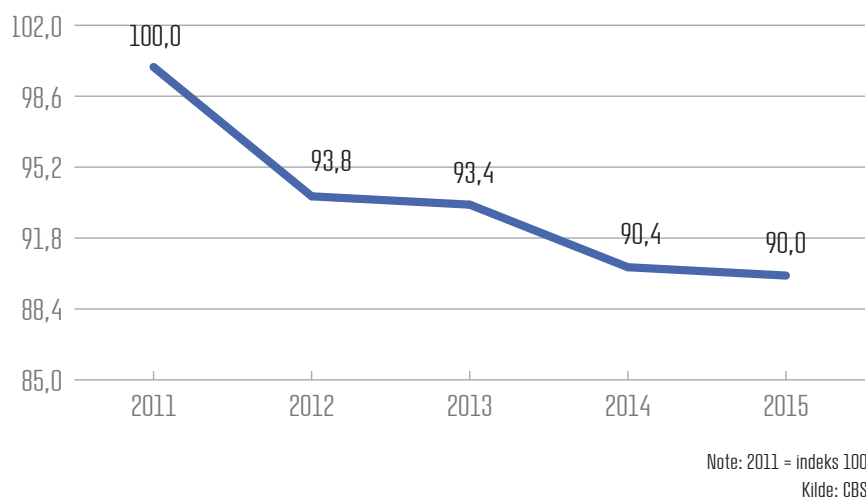


Kilde: CBS

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

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

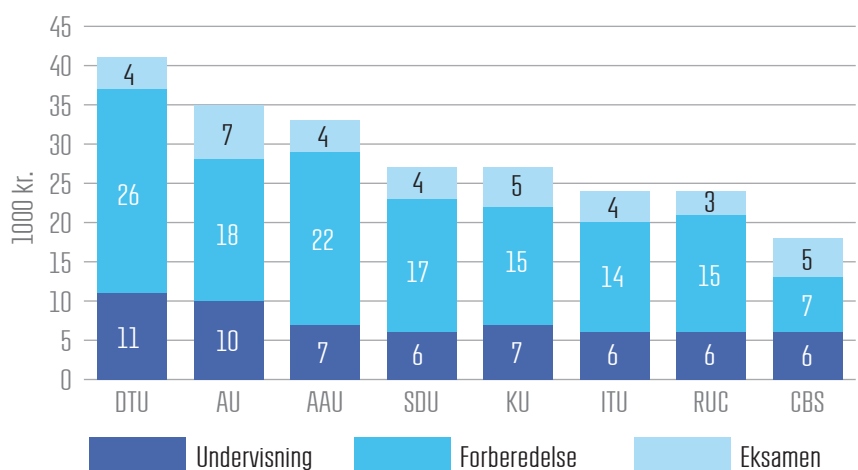
Fig. 5: Indeks for TAP-årsværk pr. studerende



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

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

Fig. 6: Lønomkostninger til undervisere pr. STÅ

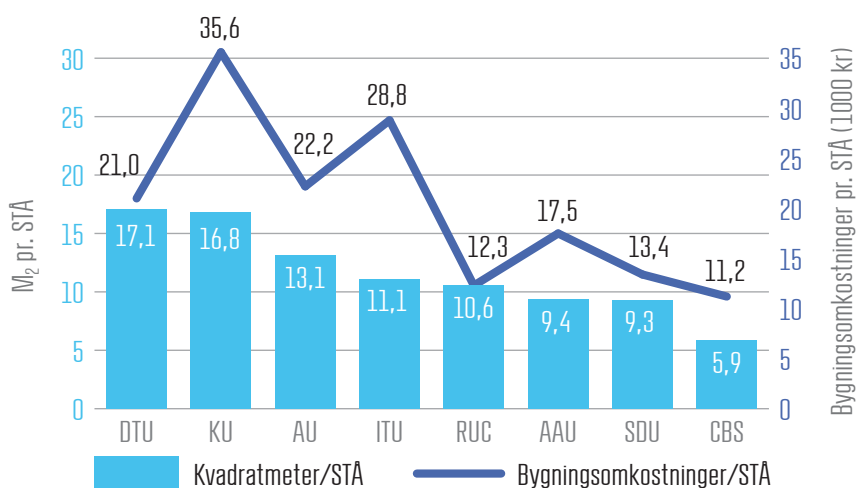


Kilde: Deloitte, "Omkostningsanalyse af de videregående uddannelser", november 2015

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

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

Fig. 7: Kvadratmeter pr. STÅ



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

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

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

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 2015 leverede CBS 2.328 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 Torben Hansen i år udpeget til at deltage i et udvalg under Erhvervs- og Vækstministeriet, der skal revidere markedsføringsloven.

Også på entreprenørskabsfronten bidrager CBS. Copenhagen School of Entrepreneurship (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 kvalitetssikringssystem. Systemet bygger på eksterne eksperters 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. Men allerede i 2013 besluttede CBS at bremse væksten i optaget og holde optaget konstant på 2013-niveau, da CBS ikke har lokale- og underviserkapacitet til at optage flere studerende. Herudover er CBS' dimittender populære i erhvervslivet. Dimittender fra CBS har en høj beskæftigelsesfrekvens og finder primært ansættelse i den private sektor.

Forskning som forandrer

Der er i år udviklet et site, 'Forskning som forandrer', på cbs.dk, hvor udvalgte cases beskriver, hvilken forskel CBS' forskning gør for virksomheder og samfundet generelt. Gennem tekst og video får man et indtryk af forskningsprojekter, der med sin indsigt og analytiske tilgang har forandret tankegang og praksis i virksomheder og samfund. De udvalgte projekter viser CBS' brede forskningsfelter, der rummer både sociologi, politologi, it-management, sprog og kulturforståelse, kommunikation og mere klassiske fagområder for business schools som finansiering, regnskab og revision. Læs mere om 'Forskning som forandrer': www.cbs.dk/viden-samfundet/forskning-forandrer



Studerende på CBS' Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). Foto: Bjarke MacCarthy.

LEDELSESBERETNING

Årets resultat

Årets resultat blev et overskud på 15 mio. kr. Imidlertid er det reelt udtryk for et underskud på 7 mio. kr., da CBS ekstraordinært modtog knap 22 mio. kr. i ekstra statsligt tilskud ultimo december 2015. Det ekstraordinære tilskud bestod af to tillægsbevillinger: en bevilling på 20 mio. kr. til basisforskning og en bevilling på 1,6 mio. kr. til realisering af effektiviseringspotentialer. CBS' budget udviste et underskud på 35 mio. kr. Resultatforbedringen på 28 mio. kr. skyldes forøgede indtægter for 31 mio. kr. og forøgede udgifter for 3 mio. kr., når der ses bort fra det ekstraordinære tilskud på 22 mio. kr. De forøgede indtægter skyldes primært, at de studerendes studiefremdrift er forbedret, hvilket har udløst større STÅ-produktion og en større færdiggørelsesbonus end forudsat i budgettet samt forøget deltagerbetaling på CBS' efter- og videreuddannelser.

Resultatet er et udtryk for, at CBS har fulgt sin plan om i perioden 2013-2016 at

realisere underskud og derved nedbringe egenkapitalen, gennem især ansættelse af flere adjunkter og ph.d.'ere, flere konfrontationstimer til de studerende samt større opgraderinger af it-systemer og bygninger. Således skal CBS, helt som forudsat i den oprindelige plan, nu tilpasse sit aktivitetsniveau til de årlige indtægter.

CBS har i 2015, ligesom i tidligere år, afholdt en stor investering i ombygning af Graduate House og købt bygningen til det kommende Student Innovation House kontant. Det betyder, sammen med de løbende underskud, at CBS' likviditet er nedbragt til et minimum. Derfor har CBS i 2015 etableret et yderligere likviditetsberedskab på 40 mio. kr. til uforudsete hændelser ved at optage et realkreditlån.

Året har været præget af to centrale økonomiske begivenheder:

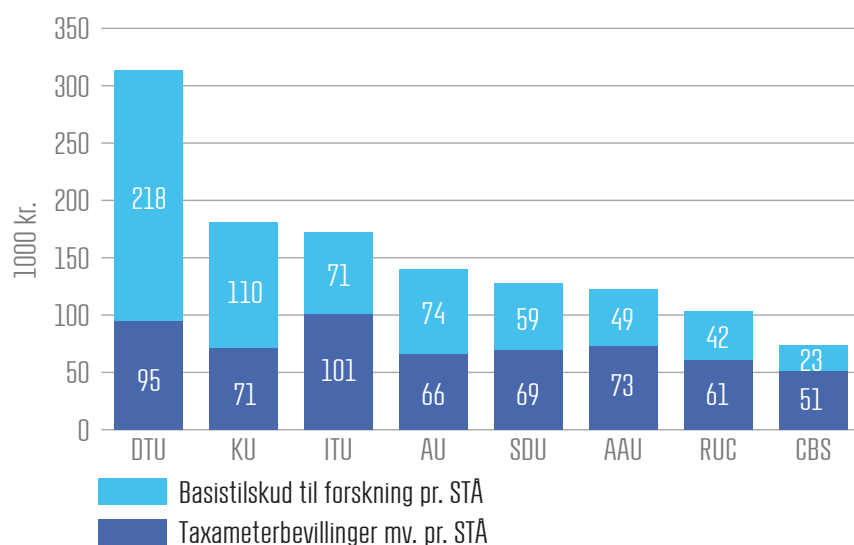
I februar udmeldte direktionen den endelige plan for at reducere omkostningerne med 60

mio. kr. hvert år fra 2017 og frem. Planen resulterede i, at 67 medarbejdere indgik frivillige aftaler om fratrædelse mv.; et tal som var væsentligt større end forventet, ligesom der blev udmøntet en række besparelser på andre udgifter end løn. Konsekvensen bliver en lavere fastlærerdækning, færre timer til de studerende og større hold. Det skal ses i forhold til, at CBS allerede er det universitet, der bruger færrest udgifter på undervisning samlet set og har færrest kvadratmeter pr. studerende.

I oktober offentliggjorde regeringen sit finanslovsforslag, der medfører markante besparelser på universiteternes uddannelsesbevilling samt de konkurrenceudsatte forskningsmidler. Især reduktionen af uddannelsesbevillingen rammer CBS hårdt. Det betyder en bevillingsreduktion på 54 mio. kr. fra 2019 og frem oven på besparelsen på 60 mio. kr. pr. år fra 2017 og frem.

Det skal dog understreges, at CBS' finansielle hovedudfordring ikke er reduktionen

Fig. 8: Taxametertilskud m.v. og basismidler til forskning pr. STÅ på universiteterne



Note: Opgjort i 2014-priser

Kilde: Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser. Opdateret pba. Danske Universiteter, 2014

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

Udvalget baserede sit arbejde på 2013-data. CBS har opdateret med 2014-data, hvilket imidlertid ikke ændrer på det overordnede billede.

af uddannelsesbevillingen. CBS skal naturligvis bidrage til statslige besparelser på linje med alle andre offentlige institutioner. Imidlertid får CBS i forvejen den laveste basisforskningsbevilling og taxameterbevilling pr. STÅ blandt danske universiteter. Det giver allerede i dag markante udfordringer med forskningsdækningen af undervisningen, markant større brug af storhold, for få timer pr. studerende, en vigende oplevelse af den administrative studenterservice, lange svartider og kapacitetsudfordringer ift. selv basale services som fx karakterudskrifter. Det er nogle af de mest synlige konsekvenser af, at CBS mangler 250 mio. kr. pr. år til basisforskning. Det har i dag den konsekvens, at CBS overfører 100 mio. kr. pr. år fra uddannelsesområdet til forskningsområdet for at sikre et minimum af forskningsbaseret af uddannelserne.

Den finansielle udfordring

CBS har den markant laveste basisforskningsbevilling og taxameterbevilling pr. STÅ blandt danske universiteter. Dermed er CBS' rammevilkår for at udvikle universitetet, 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 af uddannelserne, fremgår det af rapporten.*

Det var glædeligt, at CBS modtog et engangsløft af basisforskningsbevillingen på 20 mio. kr. ultimo 2015. Men bevillingen er en engangssindtægt, som ikke løser det langsigtede strukturelle problem. Derfor er CBS nødt til at basere sit langsigtede budget på de rammer, der er kendt på nuværende tidspunkt. Regeringen har annonceret, at taxametersystemet vil blive reformeret i 2016/2017. CBS opfordrer til, at den historiske strukturelle underfinansiering håndteres i den forbindelse, idet CBS ellers forventer at blive nødt til at træffe beslutning om en markant reduktion af studenteroptaget for at sikre midler til tilstrækkelig kvalitet for den enkelte studerende.

Fald i bevillingerne 2016-2019

Som konsekvens af besparelserne på uddannelsesbevillingen har CBS i 2015 påbegyndt arbejdet med en ny økonomisk rammeplan, der skal sikre balance i CBS' økonomi frem mod 2019. Direktionen har i den forbindelse opfordret medarbejdere på CBS til at foreslå potentielle udgiftsreduktioner eller indtægtsforbedringer. Det har resulteret i over 100 forslag fra organisationen, der betyder, at direktionen har kunnet udforme en plan for at opnå økonomisk balance, der hverken her og nu betyder afskedigelser i større omfang, reduktion af optaget i større omfang eller lukning af større uddannelser. Men planen betyder, at CBS ikke længere kan være sikker på at kunne opretholde en VIP/DVIP-ratio og undervisere pr. studerende på det niveau, som CBS lover i udviklingskontrakten. Planen baserer sig på, at der opnås større indtægter fra ikke mindst efter- og videreuddannelsesområdet samt en større andel af fremdriftsbonusen end de 50 pct., som CBS hidtil har forudsat. Hvis dette ikke realiseres, kan der blive tale om afskedigelser i større omfang, reduktion af optaget i større omfang eller lukning af større uddannelser.

Planen for at imødekomme fald i uddannelsesbevillingen skal ikke forstås som et udtryk for, at CBS er tilfreds med det kvalitetsniveau, der kan leveres, når planen bliver gennemført.

De studerende bør tilbydes flere timer, størrelsen på nogle hold bør reduceres og forskningsdækningen bør udvides.

CBS forventer, at denne problemstilling løses ifm. den annoncerede taxameterreform. Sker det ikke - eller udskydes reformen ift. den udmeldte plan om effekt fra 2018 - vil CBS være nødt til at tage stilling til, om optaget skal sænkes markant for at sikre midler pr. studerende til at øge timetallet mv.

Omprioritering af optaget

Det første skridt, CBS har taget i forhold til at imødekomme bevillingsreduktionen, har været at lukke for optaget på 7 uddannelseslinjer med sprogligt indhold. CBS vil således ikke i 2016 optage studerende på eksisterende uddannelseslinjer med fransk, tysk, spansk og japansk som hovedsprog. Baggrunden for at lukke netop disse uddannelseslinjer er bl.a., at der de seneste år har været en vigende og lav søgning på de nævnte uddannelseslinjer, hvilket resulterer

i små hold, der truer bæredygtigheden på sigt. Dertil kommer, at sprogundervisning er dyr, fordi den kræver netop relativt små hold og intense undervisningsforløb. CBS får ikke et taxameter til de erhvervssproglige uddannelser, der dækker de reelle omkostninger ved den type undervisning. Derfor har CBS valgt at overføre optaget til andre uddannelser, hvor der kan høstes stordriftsfordele i holdstørrelser uden, at det på samme måde vil forringe den studerendes oplevelse af uddannelsen.

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

Engagerede studerende

CBS er beriget med entreprenante og engagerede studerende, der i stigende omfang etablerer alt fra studiekredse til studenteforeninger. Antallet af studenterdrevne organisationer nærmer sig 90 i år.

Studenterforeningen CBS Students er stærkt involveret i det dynamiske liv på CBS. Over 1.000 frivillige studerende engagerer sig hvert år i foreningsarbejdet. Blandt mange initiativer har CBS Students udviklet introforløb for kandidatstuderende for at give dem den bedste velkomst. Behovet er opstået, fordi flere og flere bachelorer fra andre universiteter de seneste år er begyndt at søge ind på CBS' kandidatuddannelser. Derudover har CBS Students i år forholdt sig til konsekvenserne af flere nye regeringstiltag på uddannelsesområdet og udtalt sig til medierne om bl.a. konsekvenserne af fremdriftsreformen og nedskæringerne.

Rammerne for studieaktiviteterne har gode muligheder for at blive bedre de kommende år. CBS Students har i år sørget for, at næsten alle fondsmidlerne til ombygningen af det såkaldte 'Student Innovation House' er ved at være i hus.

Undervisere har fået fast træffetid

De studerende har længe haft et ønske om mere direkte feedback på deres opgaver og eksamener. Den strukturelle udfordring i forhold til dette ønske er, at undervisningen på CBS ofte foregår på relativt store hold.

Det vanskeliggør individuel feedback på opgaver og afleveringer. For at imødekomme dette strukturelle problem har CBS pr. 1. september 2015 indført, at alle interne VIP'ere på CBS har to timers træffetid om ugen i de perioder, de underviser. I træffetiden er underviseren tilgængelig for spørgsmål fra de studerende. Underviseren kan have træffetid på sit kontor, eller hvor det er mest praktisk for både underviser og studerende, fx forskellige former for chat og virtuelle møder.

Graduate House

Fra efterårssemesteret 2015 kunne CBS endelig tage en ny studie- og undervisningsbygning i brug. Graduate House er indrettet særligt til studerende på cand.merc.-uddannelserne. Hensigten er, at huset skal være "basen" for de studerende i de to år, cand.merc.-studiet varer. 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 ti undervisningslokaler i forskellige størrelser, og huset kan rumme 1.600 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 kandidatstuderende. Der er plads til at mødes i studiegrupper, forberede sig og til at skrive specialet.

Strategisk fokus på entreprenørskab og innovation

CBS står stærkt i det danske universitetslandskab ift. entreprenørskab og innovation. CBS huser Danmarks største væksthushus for unge entreprenører – Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CSE hjælper studerende til at realisere deres forretningsideer og iværksætterdrømme. CSE er åben for alle studerende i Danmark, ikke kun CBS' egne studerende, ud fra erkendelsen af at varige forretningsideer opstår i mødet mellem forskellige fagligheder.

Entreprenørskab og innovation er desuden i et stigende omfang integreret i curriculum på CBS' uddannelser, og CBS huser nogle af de stærkeste forskningsmiljøer inden for feltet i Danmark.

For at styrke sammenhængen på tværs af vækstmiljøet i CSE, uddannelserne og

forskningen i entreprenørskab og innovation har CBS i 2015 taget en række tiltag:

- Entreprenørskab og innovation er valgt som tema i den igangværende strategirevision
- Der er udnævnt en Academic Director på CSE, der skal medvirke til at integrere CSE's aktiviteter i forskning og undervisning på CBS; professor Bill Gartner.
- Der er udnævnt en Vice President for Entreprenørskab og Innovation, der skal søge at skabe en overordnet sammenhæng i CBS' aktiviteter inden for entreprenørskab og innovation; professor Alan Irwin.

Vigtig akkreditering i hus

CBS opnåede i 2015 at blive genakkrediteret af en af CBS' vigtigste internationale akkrediteringsinstitutioner inden for business school-området, nemlig The European Foundation for Management Development (EFMD), der gennemfører EQUIS-akkrediteringen. CBS blev genakkrediteret for en ny femårig periode. CBS blev første gang akkrediteret af EFMD i 2000.

CBS har også i 2015 arbejdet med at opnå en fuld national akkreditering efter, at universitetet i 2014 kun opnåede en betinget akkreditering – primært begrundet i manglende integration af DVIP i forskningsmiljøerne. Som følge af den betingede nationale akkreditering har CBS implementeret politikker for integration af DVIP i forskningsmiljøerne, men har samtidig gjort det klart, at det er CBS' rammebetingelser – i form af manglende basisforskningsbevilling – der nødvendiggør et højt forbrug af DVIP i uddannelserne. CBS har i december 2015 indsendt ny akkrediteringsrapport og forventer at modtage fuld national akkreditering i løbet af 2016.

Resultatet af CBS' udviklingskontrakt

CBS har i 2015 opfyldt 7 af kontraktens 12 mål. 3 mål er delvist opfyldt, og 2 mål er ikke opfyldt.

CBS er nået i mål med at 1) øge antallet af nye online- og blended learning-kurser, 2) øge antallet af studerende, der følger CSE's forløb for iværksættere 3) øge optaget af studerende på efteruddannelserne HD eller master og 4) forhøje forskningsproduktionen blandt fastansatte VIP'ere, 5) øge andelen af BFI-niveau-2-artikler, 6) øge antallet af

artikler publiceret i tidsskrifter på FT45-listen og 7) øge andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater.

CBS opfylder til gengæld ikke målet om internationalisering. Målet er at fastholde niveauet for studerende, der tager på udveksling i løbet af deres uddannelse på CBS. Fremadrettet vil der være endnu mere fokus på at matche de studerendes ønsker. Udvekslingspladser i engelsksprogede lande, specielt Storbritannien, USA og Australien, er attraktive og antallet skal derfor forøges, mens antallet af udvekslingspladser i lande, hvor der er mindre søgning, skal reduceres.

Målet om antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS 4- og 4*-listerne er heller ikke opfyldt. CBS har i 2015 set et fald i antal publicerede artikler på ABS 4- og 4*-listerne i forhold til det gennemsnitlige antal artikler fra tidligere år. ABS-listen er revideret i 2015 og det vurderes, at der har været behov for en længere tilpasning til at målrette publiceringen i tidsskrifter på den nye, udvidede ABS-liste.

Målet om øget studentertilfredshed er delvist opfyldt. Den store udfordring med studentertilfredsheden er oplevelsen af administrationens serviceniveau, hvor tilfredsheden har været faldende gennem de seneste par år. Den administrative service udgør en væsentlig del af de studerendes samlede oplevelse af CBS, og derfor ønsker CBS denne udvikling ændret. Se kapitlerne "Tilfredshed med CBS" og "Uddannelse".

Målet om at CBS' dimittender skal have en bedre beskæftigelsesgrad end gennemsnittet for øvrige dimittender fra sektoren er delvist opfyldt i 2015. CBS arbejder for at styrke CBS' dimittenders beskæftigelsesmuligheder. Bl.a. er beskæftigelse et tema ved de interne turnusevalueringer, som alle uddannelser jævnlige gennemgår, hvor et panel med såvel interne som eksterne deltagere bl.a. kommenterer og diskuterer beskæftigelsesudsigterne med studieledelsen. CBS kan imidlertid ikke selv styre opfyldelsen af dette mål. Dimittendledighed og beskæftigelsesgrad påvirkes af mange forskellige ukontrollable forhold; fx konjunkturforskel.

Målet for ekstern finansiering er delvist opfyldt. CBS har de seneste år arbejdet på at øge aktivitetsniveauet generelt på de eksternt finansierede projekter, hvilket har ført til at målet er meget tæt på at være opfyldt.

Justering af udviklingskontrakt 2015-2017

Uddannelsesministeren har besluttet at justere indholdet af udviklingskontrakten 2015-17. Kontrakten tilføjes et nyt mål om øget regionalt vidensamarbejde. Det nye mål erstatter målet om ”Øget social mobilitet”, som udgår af kontrakten. Det betyder, at årsrapporten ikke indeholder rapportering på målepunktet om, at øge antallet af aftaler med gymnasiale uddannelsesinstitutioner, hvorfra der er lavt optag på CBS. Der vil heller ikke være formel afrapportering på evalueringen af optagelseskriterier i kvote 2 i forhold til social mobilitet. Men CBS har nået de to mål for 2015 og vil fortsat gennemføre de igangsatte aktiviteter, også selvom de udgår af udviklingskontrakten.

Fokus for det nye mål om øget regional vidensamarbejde er at styrke relationen og samspillet mellem den videregående uddannelsesinstitution og SMV'er i hele landet. Målet skal sikre, at viden fra de videregående uddannelser kommer virksomheder i hele landet til gode. CBS vil primært støtte det regionale vidensamarbejde gennem efteruddannelsesområdet. CBS forpligter sig i det nye mål til i stigende omfang at tilrettelægge udbuddet af efteruddannelse, så det er tilgængeligt for især små og mellemstore virksomheder, der ikke er placeret i CBS' nærområde. Da undervisningen på MBA og andre masteruddannelser i høj grad allerede følger disse principper, er målene i tillægget til udviklingskontrakten koncentreret om ændringer på HD-uddannelserne.

Konkret vil CBS øge udbuddet af online- og blended learning-kurser på HD og dermed skabe et mere fleksibelt læringsmiljø, der kan tilgås over større afstande. På den måde vil uddannelserne blive tilgængelige for nye målgrupper og medvirke til en regional vidensspredning.

PERSPEKTIV 2016:

Økonomisk balance

CBS budgetterer i 2016 med et underskud på 20 mio. kr. Budgettet indeholder både besparelser og en forventning om behov for investering i nye indtægtsområder.

At overholde budgettet for 2016 vil naturligvis være en hovedprioritet, men direkti-

onen vil i 2016 derudover fokusere på implementeringen af den langsigtede økonomiske plan ”Økonomisk balance 2019”, som bestyrelsen tiltrådte med udgangen af 2015. Dels skal de budgetterede besparelser realiseres, dels skal nye potentielle indtægtsområder analyseres og forhåbentlig realiseres. Samtidig vil direktionen have særlig opmærksomhed på udviklingen i CBS' indtægtsgrundlag både på kort og lang sigt. Som situationen er nu, får CBS 62 pct. af sine indtægter fra uddannelsesbevillinger.

På kort sigt er der stort fokus på de studerendes fremdrift. CBS oplevede i 2015 at de studerendes fremdrift var bedre end forventet, men CBS tør ikke budgettere med en højere opnåelse af CBS' fremdriftsmål end 50 pct. ud fra den betragtning, at meget af de studerendes studieadfærd er bestemt af faktorer, som CBS ikke kan påvirke.

På lang sigt vil CBS nøje følge regeringens arbejde med at udforme en ny model for udmøntning og fordeling af uddannelsesbevillingerne. Den nye model vil have stor betydning for CBS' indtægtsgrundlag.

Revision af CBS' strategi

Direktionen besluttede i foråret 2015, at der i løbet af 2015-2016 skulle foretages en revision af Business in Society-strategien fra 2011, så den afspejler det CBS, som vi kender i dag. Fire temaer blev udvalgt til en nærmere strategisk afdækning og udvikling:

- Visionen om Business in Society
- Entreprenørskab og innovation
- CBS' uddannelsesportefølje
- Erhvervsamarbejde og omverdensrelationer

Fire arbejdsgrupper, som primært består af akademisk personale og ledere fra CBS, arbejder disse temaer med deadline i første halvår af 2016. Derefter konsolideres bidragene til en samlet strategirevision. Det står klart, at der ikke er tale om, at CBS skal have en ny strategi, men at den eksisterende Business in Society-strategi justeres og tilpasses den virkelighed, CBS befinder sig i i dag. Parallelt med revisionen af CBS' strategi udfører alle institutter en mindre revision af deres strategier.

Universitetsledelse

CBS igangsatte i 2015 en proces med henblik på at rekruttere 7 nye institutledere. CBS har 15 institutter, så der er potentielt

tale om en væsentlig udskiftning i et af de mest vigtige ledelseslag på universitetet. Institutlederen har en af de væsentligste roller på CBS i forhold til at knytte forskningen og undervisningen sammen. De første af de nye institutledere starter 1. januar 2016, resten følger i løbet af 1. halvår 2016.

Tiltag til en bedre studieoplevelse på CBS

CBS har i år igangsat en række tiltag og projekter, der har fokus på at forbedre den studerendes oplevelse af undervisningen og ”livet på CBS”.

CBS har bl.a. igangsat et projekt, der skal undersøge mulighederne for forbedring af den service, der leveres til studerende. En arbejdsgruppe har indsamlet eksisterende data, afholdt fokusgruppeinterview med studerende og ansatte for at kortlægge udfordringerne. Resultatet af undersøgelsen, samt den samlede oversigt over eksisterende projekter inden for området er blevet præsenteret for et eksternt ekspertpanel for at kvalificere resultatet og give anbefalinger til den videre proces. Arbejds- og styregruppen arbejder nu med ekspertpanelets anbefalinger. Projektet afrapporteres i 2016.

Undersøgelse skal resultere i flere 'kontakttimer'

CBS har i 2015 igangsat et udvalgsarbejde, der skal analysere, hvad VIP'ernes undervisningstid bruges på, så der kan frigøres mere tid til ”kontakttimer” med de studerende; forstået som den direkte kontakt med de studerede i undervisningslokalerne. Udvalgets foreløbige arbejde har blandt andet analyseret en række områder, hvor VIP'ere bruger uforholdsmæssigt meget af deres undervisningstid uden for undervisningslokalerne. Det drejer sig blandt andet om eksamensaktiviteter, administrative forpligtigelser og vejledning. CBS ønsker mest mulig kontakttid mellem studerende og forskere og vil derfor i 2016 starte implementeringen af udvalgets forslag til øget kontakttid.

TABEL 2: HOVED- OG NØGLETAL

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

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

- Se også Supplerende regnskabsoplysninger, B2.
- Stigningen i indtægter vedrørende uddannelse skyldes øget studieaktivitet på heltids- og deltidsuddannelser.
- Stigningen i indtægter vedrørende forskning skyldes primært en konkret engangsforhøjelse af bevillingen på 20 mio. kr. Dertil kommer, at CBS har modtaget flere basismidler gennem den anvendte fordelingsmodel.
- Eksterne midler her omfatter indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (UK90), eksternt finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen. Stigningen skyldes primært øget aktivitet på eksternt finansierede projekter (UK95).
- Faldet i indtægter fra Basistilskud til øvrige formål skyldes en udmøntet dispositionsbegrænsning på ca. 9 mio. kr. udmeldt af Uddannelses- og Forskningsministeriet.
- Øvrige indtægter er inklusiv finansielle indtægter netto. Faldet i øvrige indtægter skyldes et fald i STÅ-indtægter fra IT Universitetet i forbindelse med afvikling af samarbejdet omkring en fælles E-business uddannelse. Dertil kommer et væsentligt fald i indtægter fra konferencer, priser og gaver.
- Se også Supplerende regnskabsoplysninger, B1
- Faldet i VIP-årsværk skyldes tilbageholdenhed på især institutterne med ansættelse af videnskabelige assistenter samt en delvis opbremsning i ansættelsen af nye VIP'ere.
- Stigningen i TAP-årsværk skyldes stigende aktivitet på studieadministration af heltidsuddannelser.
- 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.
- Se note 8
- Se note 9
- Stigningen i egenkapitalen skyldes årets resultat på ca. 15 mio. kr.

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

14. Det marginale fald i optag på kandidatuddannelserne skyldes, at flere end forventet har sagt 'nej tak' til en tilbudt studieplads, og faldet i optagne kan skyldes, at flere end forventet har sagt 'nej tak' til en tilbudt studieplads.
15. Der er ikke et 1:1 forhold mellem antal indskrevne studerende og antal produceret STÅ. Det skyldes blandt andet, at det ikke er alle studerende, der består alle deres eksaminer indenfor opgørelsesperioden.
16. Bestanden er eksklusiv japansk propædeutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse).
17. Faldet i antallet af kandidatstuderende skyldes blandt andet, at alle studerende nu skal semestertilmelde sig selv aktivt.
18. Stigningen i antal færdiguddannede kandidater skyldes, at studenteroptaget på kandidat steg med 200 om året frem til 2013, og de er ved at blive færdige nu. En anden årsag er, at jobmarkedet er bedre.
19. Antal årselever på åben- og deltidsuddannelse stiger med 10 % fra 2014 til 2015, hvilket primært skyldes øget optag og aktivitetsfremgang på HD 1.del.
20. Stigningen i dimittender på åben- og deltidsuddannelse fra 2014 til 2015 skyldes blandt andet, at der på nogle masteruddannelser kun er optag hvert andet år og derfor også dimittender hvert andet år.
21. Stigningen i antallet af diplomstuderende skyldes en stigning af nye studerende på HD 1. del.
22. Stigningen i antallet af MBA/masterstuderende skyldes primært en tendens til stigende efterspørgsel på de fleksible moduler på masteruddannelserne.
23. Stigningen i antal udgående studerende på udveksling skyldes blandt andet en stigning i studerende, der selv arrangerer et udlandsophold og modtager udlandsstipendie. Der er samtidig sket en mindre stigning i antallet af studerende, der tager på udveksling på et af CBS' partneruniversiteter. Stigningen i antal udenlandske studerende på daguddannelser skyldes hovedsageligt en stigning i kandidatstuderende fra Europa, herunder specielt Tyskland og Italien (udvekslingsstuderende er ikke omfattet her).
24. Nedgangen i antallet af nyoptagne ph.d.-studerende fra 2014-15 skyldes, at CBS før 2015 optog særligt mange ph.d.-studerende som følge af en investeringsplan.
25. Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95) fra ikke-statslige nationale eller internationale institutioner. Væksten fra 2014-15 skyldes, at CBS har modtaget en række større bevillinger fra private virksomheder og fonde de seneste år.
26. Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95).
27. Forbrug af modtagne midler under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke-statslige nationale eller internationale institutioner. Forbruget er vokset fra 2014-15, da CBS har modtaget en række større bevillinger fra private virksomheder og fonde de seneste år, samt at CBS har haft øget fokus på forbruget på eksterne projekter.

TILFREDSHED MED CBS

Stabil tilfredshed med få udsving

CBS måler de studerendes tilfredshed med studiet, undervisningen og de omkringliggende rammer. Resultatmæssigt ligger CBS stabilt i år i forhold til sidste år. Der er tale om mindre stigninger i samlet tilfredshed eller status quo på de fleste målområder og for de fleste uddannelser.

Af figur 9 fremgår, hvor mange uddannelser der har en samlet tilfredshed over 3,8. Målepunktet i udviklingskontrakten for 2015 er et vægtet gennemsnit med en samlet tilfredshed på 3,72 - med et vægtet gennemsnit sikres, at antallet af studerende på de enkelte uddannelser og deres tilfredshed er afspejlet. Resultatet for 2015 er 3,71, hvilket betyder at målet er delvist opfyldt. Det er marginale tilfredshedsforbedringer, der skal til for at opfylde målet.

Bachelorstuderende fortsat mest tilfredse

Figur 10 viser de enkelte områders gennemsnitlige tilfredshed. Der tegner sig et billede af, at det fortsat er bachelorstuderende, der er de mest tilfredse. Dog med undtagelse af de humanistiske uddannelser, der igen ligger under gennemsnittet.

Derudover er det også værd at bemærke, at det især er de nyere uddannelser på CBS, der er mest tilfredse. Således er det den nye bacheloruddannelse i shipping, der har den højeste tilfredshed af alle uddannelser i år. De humanistiske uddannelser på CBS er de relativt mindst tilfredse.

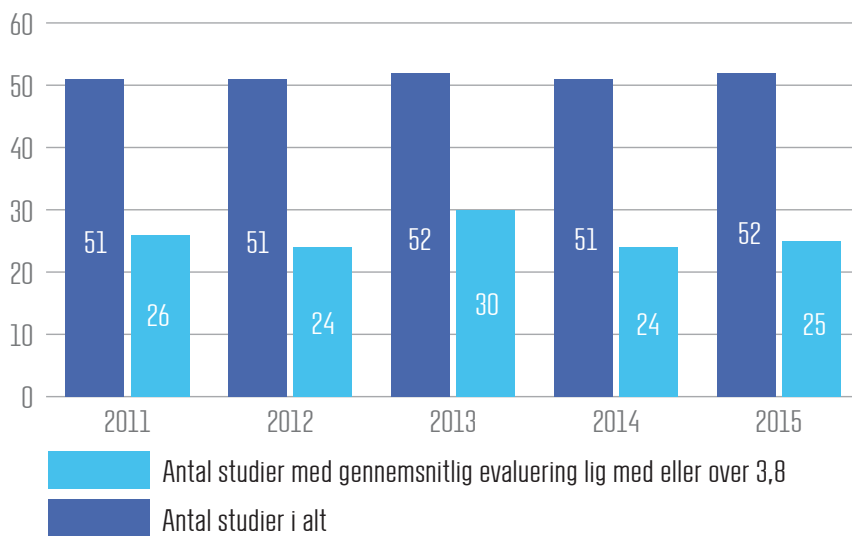
Der har i år været 25 uddannelser, der har haft et gennemsnit på 3,8 eller over. I forhold til sidste år er det en stigning på 1 uddannelse.

Fokus på studieadministration

Tilfredshedsundersøgelserne dækker følgende områder; 1. anbefaling af studie, 2. tilfredshed med administrationen, 3. studiemiljø, 4. fagligt udbytte og 5. undervisning.

Det faglige udbytte vurderer de stude-

Fig. 9: Studentertilfredshed 2015

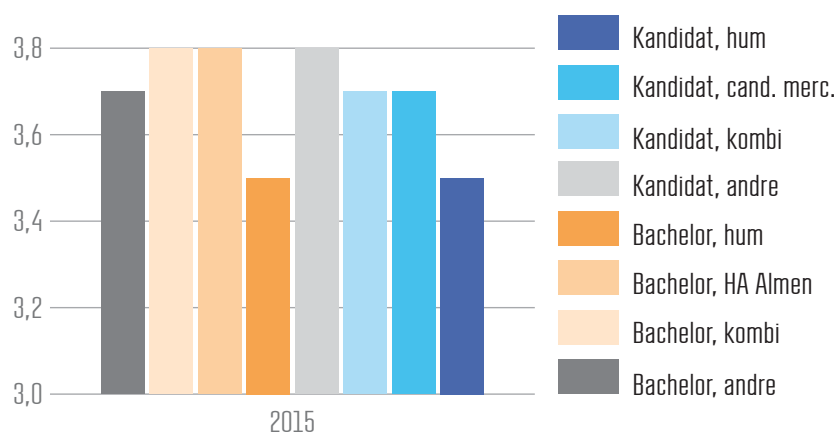


Figuren viser antallet af uddannelser, der har et tilfredshedsgennemsnit på eller over 3,8. 3,8 er målet i udviklingskontrakten i 2017.

Svorskalaen, der ligger til grund for gennemsnittet, går fra 1-5 (1= Helt uenig, 2= Overvejende uenig, 3= Hverken enig eller uenig, 4= Overvejende enig 5= Helt enig).

Der er fra 2014 til 2015 en stigning på et enkelt studie, der er kommet op på 3,8.

Fig. 10: Studentertilfredshed 2015



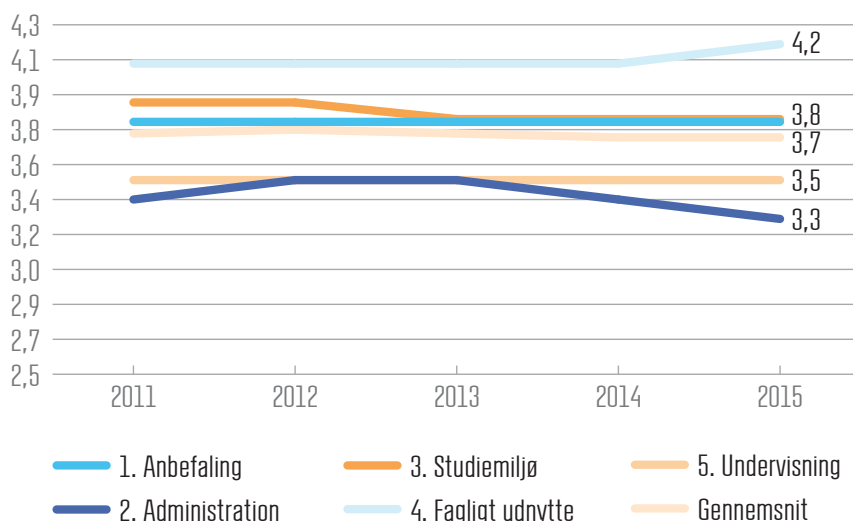
Note: Bachelor kombi (JUR, MAT, PSYK, IT, PRO, FIL), Bachelor andre (IBP, IB, ISH, SEM, SOC)
Kandidat kombi (JUR, MAT, PSYK, IT, FIL), Kandidat andre (IBP, BIO, cand.soc., aud, oecon)
Kilde: CBS

Ved at sammenligne på tværs af uddannelsesområder bliver det tydeligt, at det især er de studerende på "Bachelor, kombi" og "Kandidat, andre", der er mest tilfredse, mens studerende på de humanistiske uddannelser er mest utilfredse. De absolutte forskelle er dog forholdsvis små.

rende i år bedre end sidste år jf. figur 11. De tre andre områder bevarer status quo. Mens administrationens serviceniveau oplever et fald i tilfredshed i forhold til sidste år.

De studerendes oplevelse af administrationens serviceniveau er under målsætningen på stort set samtlige studier. Den administrative service er en del af den samlede studieoplevelse, og derfor ønsker CBS dette ændret. Men den økonomiske situation betyder, at det må ske inden for meget snævre økonomiske rammer. Der er gennemført en række ændringer i studieadministrationen, men resultatet viser sig endnu ikke i tilstrækkelig grad. Derfor er dialog med og servicering af de studerende fortsat et indsatsområde. Som et blandt en række initiativer kan nævnes, at CBS i det nye år vil forbedre den digitale kommunikation til studerende gennem et mere overskueligt intranet; en såkaldt virtuel student HUB.

Fig. 11: Studentertilfredshed 2015



Kilde: CBS

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

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

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

Fortsat kvalitetssikret med Triple Crown

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

I år blev CBS reakkrediteret af EQUIS i en såkaldt Special Reaccreditation Process, som tilbydes skoler, der tre gange i træk

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

Afventer national institutionsakkreditering

CBS opnåede i 2014 en betinget national akkreditering, idet et enkelt kriterium for fuld akkreditering kun delvist var opfyldt. Både CBS og Akkrediteringsrådet vurderede dog, at der kunne rettes op på dette forhold inden for ét år. CBS indsendte derfor fornyet ansøgning om ubetinget akkreditering i november og afventer i øjeblikket Akkrediteringsrådets indstilling.

Fremgang på en række centrale rankings

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

Corporate Knights 'Better World MBA Ranking' (canadisk tidsskrift) har ranket Full time-MBA for fokus på CSR og responsible management. CBS ligger på en tredjeplads ud af 40 programmer. Det er en pæn fremgang i forhold til 2014, hvor CBS lå på en 10. plads ud af 30 programmer. Konkurrencen var oven i købet større i år, da Corporate Knights inviterede flere skoler til at deltage, eftersom alle 100 skoler fra Financial Times-rankingen automatisk blev inkluderet - men kun 40 opnåede ranking.

Tabel 3: CBS på rankinglisterne

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

Flotte placeringer i nye rankings

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

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

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

UDDANNELSE

Stabilt optag, men stigende adgangskvotienter

Igen i år har CBS uddannelsen med den højeste adgangskvotient i landet; International Business er i år steget til 12,3. Dermed sprænger uddannelsen karakterskalaen, der har 12 som højeste karakter. Det kan kun lade sig gøre, fordi de studerende 1) kan gange deres gennemsnit med 1,08 ved at påbegynde deres videregående uddannelse inden for to år efter adgangsgivende ungdomsuddannelse og 2) kan gange deres gennemsnit med 1,03 pr. ekstra højniveaufag. Det maksimale karaktergennemsnit er 13,3. CBS kunne optage endnu flere dygtige studerende, hvis der var bedre finansiering. Stort set alle bacheloruddannelser på CBS har en stigende adgangskvotient. Det næsthøjeste snit på CBS (og tredjehøjeste i landet) er International Business and Politics, som har 11,7, mens HA i projektledelse også har et højt snit på 11,3 i 2015. CBS' største bacheloruddannelse, HA Almen, der optog 636 studerende i 2015, er steget fra 8,7 sidste år til 9,1 i 2015.

CBS optager fortsat en stor andel studerende via kvote 2 ud fra supplerende kriterier til karaktergennemsnittet. Det er blandt andet relevant erhvervs erfaring, udlandso-

phold og lignende, som kan give unge med knap så høje gennemsnit en mulighed for at blive optaget på CBS.

Fremdrift i fokus

CBS skal reducere den gennemsnitlige studietid med 4,2 måneder sammenlagt frem mod 2020. Ellers bliver den samlede uddannelsesbevilling kraftigt beskåret. Ved sidste måling er den gennemsnitlige overskridelse af den normerede studietid reduceret med 1,3 måned i forhold til det foregående år. Det går derfor den rette vej, men der er langt til målet. Og det er langt fra sikkert, at den fremtidige reduktion af studietiden vil ske med tilsvarende hast. Den gennemsnitlige overskridelse for bacheloruddannelser er 0,6 måneder, mens kandidatuddannelser har gennemsnitlige forsinkelser på 11,6 måneder over normeret studietid. Den primære årsag er, at de studerende særligt i forbindelse med specialeprocessen og valgfagssemesteret (3. semester på kandidaten) i mindre grad er en del af et fastlagt undervisningsforløb.

Mere faste rammer for specialefrister

Specialeskrivningen er et af de steder, hvor

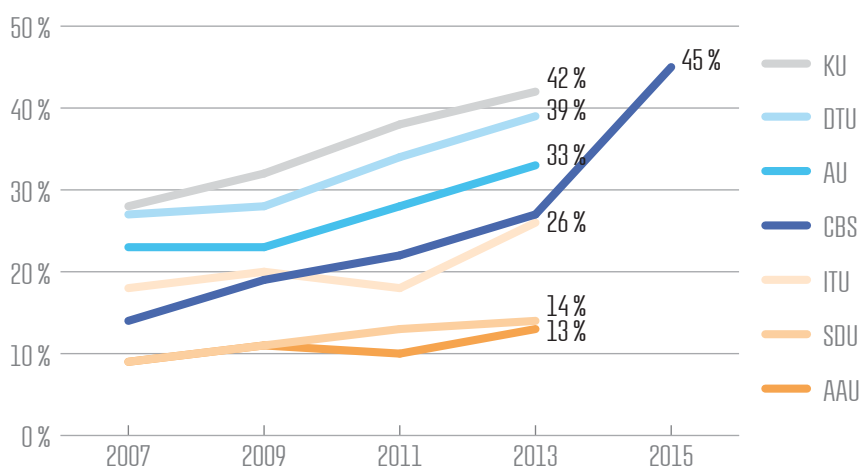
de studerende bliver forsinkede. For at undgå den forsinkelse er der etableret mere faste rammer for at indgå specialekontrakt. Som noget nyt i år skal alle specialestuderende fremover indlevere kontrakt med angivelse af emne og vejleder senest den 15. december. Frist for aflevering er 15. maj.

Som et led i at give de studerende bedre forudsætninger for at komme i mål med specialet åbnede i år et nyt Graduate House, som er et kandidathus for cand.merc.-studerende. Med de ekstra kvadratmeter er prioriteret nye læsepladser til de studerende og bedre faciliteter til både undervisning og gruppearbejde.

Stort udbud af digitale læringsværktøjer

I dag er der stort fokus på, at de studerende både skal uddannes gennem online- og 'on campus'-undervisning. Onlineundervisning og det såkaldte 'blended learning' er et strategisk fokusområde for CBS. I 2015 er der udviklet 41 kurser i alt. Målet er ifølge udviklingskontrakten at forøge antallet af onlinekurser, så CBS kan tilbyde minimum 60 kurser i 2017. Online undervisning er et fokusområde af flere årsager. Dels er der

Fig. 12: Udvikling i andelen af optagne studerende med en eksamenskvalitet over 9 på bacheloruddannelser



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut og CBS

Figuren viser andelen af ansøgere til CBS' uddannelser, som har et karaktergennemsnit på over 9,0 fra deres adgangsgivende eksamen. For CBS er andelen af studerende med et karaktergennemsnit over 9,0 vokset betragteligt i 2015. Det har bl.a. bevirket, at adgangskvotienten for HA Almen er steget fra 8,7 til 9,1 i 2015. Der foreligger ikke tal for de øvrige universiteter for 2014 og 2015.

en kvalitetsmæssig fordel i aktiverende og varierende undervisningsformer, dels giver det gode muligheder for at tilrettelægge mere fleksible studieforløb for den enkelte studerende.

CBS Teaching and Learning, der udvikler de digitale kurser, har i år undersøgt erfaringerne med online undervisning på CBS. Grundlaget var primært studenter-evalueringer af tre onlinekurser. Konklusionerne er sammenfattet i rapporten "Fully online courses at CBS – early experiences". Rapporten viser, at de studerende sætter stor pris på onlinekurserne og særligt på den fleksibilitet, de giver dem i forhold til at tilrettelægge en studieplan. Rapporten viser også, at der dog er brug for mere fokus på, hvordan man faciliterer gruppearbejde i forbindelse med onlinekurser.

CBS er ved at udvikle mulighederne for i højere grad at integrere onlinekurser, de såkaldte MOOC's (Massive Open Online Courses), i undervisningen. Lige nu udby-

der CBS tre via platformen Coursera. Det er bl.a. kurserne "Social Entrepreneurship" og "An Introduction to Consumer Neuroscience & Neuromarketing". Samtidig afprøver CBS nye muligheder for anvendelsen af MOOC's til at brande CBS på det internationale uddannelsesmarked, men også som tilbud til alumnier og som forberedende kurser før deltagelse i undervisning på CBS.

Innovativ undervisningsform i CBS Studio er en succes

I august 2015 overtog Teaching & Learning CBS Studio, som er et eksperimentende undervisningsmiljø, hvor studerende arbejder problem- og projektorienteret i et fleksibelt studiemiljø, der er designet til at understøtte innovative processer. CBS' ambasadørkorps for god undervisning er blevet introduceret til Studio-pædagogikken og de fysiske rammer med henblik på at udbrede anvendelsen af Studio på CBS.

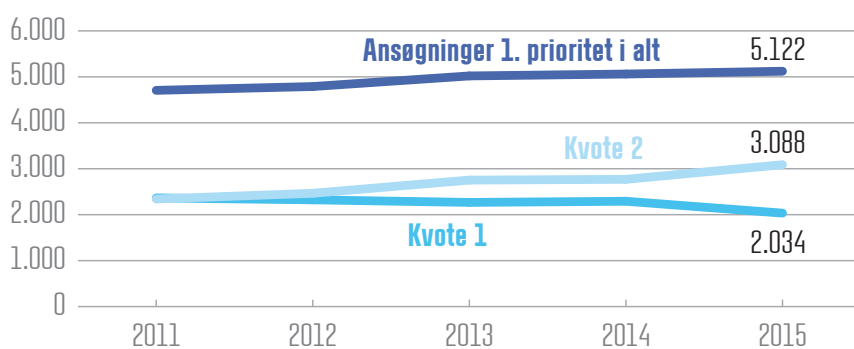
Initiativer til at fastholde førsteårsstuderende

I foråret 2015 blev et projekt for kompetenceudvikling af undervisere, der har førsteårsstuderende, lanceret. Formålet med projektet er bedre fastholdelse og fremdrift for studerende på første år. Deltagere i projektet er undervisere fra to hold på HA Almen, som gennem tre workshops samt supervision af deres undervisning har fået viden og konkrete ideer til undervisningen af førsteårsstuderende. Resultaterne fra projektet vil blive sammenholdt med øvrige hold på HA Almen for at undersøge, hvad der virker.

Flere internationale studerende

CBS er et internationalt anerkendt universitet, og det er velkendt blandt mange udenlandske studerende. I 2015 optog CBS 6 pct. flere internationale studerende end året før. Næsten 4.300 internationale

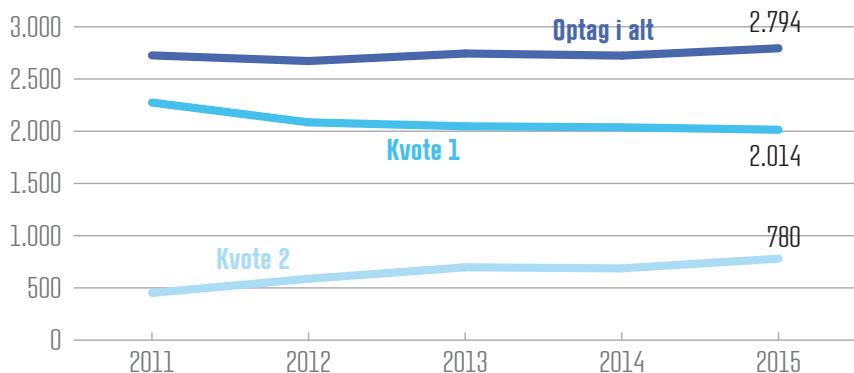
Fig. 13: 1. Prioritetsansøgninger til bachelor fordelt på kvote 1 og 2



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

En stadig større andel af ansøgerne til CBS' bacheloruddannelser søger gennem kvote 2. Ansøgere med internationale eksamener skal søge gennem kvote 2.

Fig. 14: Bacheloroptag fordelt på kvote 1 og 2



Note: Bacheloroptaget er inklusiv propædeutik (forberedende sprogkursus). I Hoved- og nøgletalstabellen er bacheloroptaget angivet eksklusiv Propædeutik.
Kilde: CBS

I 2015 blev mere end 25 pct. af CBS' bachelorstuderende optaget via kvote 2.

studerende har sin gang på CBS i 2015, mens den samlede studenterbestand på bachelor- og kandidatuddannelserne er ca. 17.500. De fleste internationale studerende bliver optaget på kandidatuddannelserne. Det styrker det faglige niveau, fordi uddannelserne løbende bliver vurderet ud fra international målestok, men det giver også de danske studerende mulighed for at danne internationale netværk i løbet af deres uddannelse. Netværk som kan være afgørende i deres videre arbejdsliv på et i stigende grad globaliseret arbejdsmarked.

Efter- og videreuddannelser

Ambitionen for efter- og videreuddannelsesområdet har i 2015 primært været at fastholde samme markedsposition og at opnå en mindre stigning i antallet af studerende. Det er overordnet set lykkedes. Både på MBA-uddannelserne og HD-studierne er antallet af studerende steget. Det er tilfredsstillende, da efteruddannelsesmarkedet er præget af stærk konkurrence.

Stigning i HD-enkeltfagsstuderende

CBS er landets største udbyder af HD-uddannelser. Det samlede optag på HD-uddannelserne (både 1. del og de otte specialiseringer) var i år højere end i 2014. CBS har især oplevet en stigning i enkeltfagsstuderende, hvilket vil sige studerende, der ikke indskrives sig på hele uddannelsen, men vælger enkelte fag.

HD 1. del kan tages enten som et klassisk 'on campus'-tilbud med undervisning på hverdagsaftener eller i weekender, eller den kan tages som online-tilbud. CBS har tilpasset udbuddet af HD 1. del ved at udbyde et HD 1. del-forløb i en meget fleksibel modulbaseret form, hvor de studerende frit fra fag til fag kan vælge den leveranceform, der passer bedst til deres situation (hverdag, weekend, on campus eller online). Derudover kan de studerende starte på det tidspunkt af året, der passer dem bedst.

I 2015 blev en ny engelsksproget linje, HD

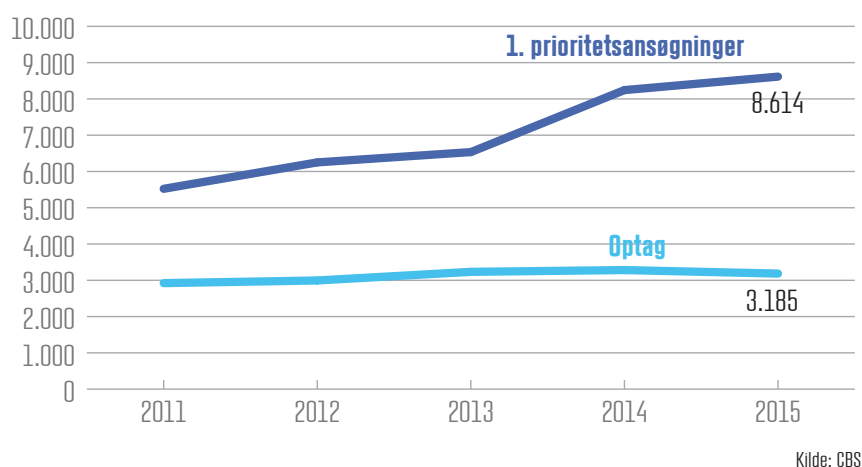
i Innovation Management, godkendt af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Uddannelsen bliver udbudt fra september 2016.

Øget optag på MBA-uddannelserne

Som den førende udbyder af MBA-uddannelser i Norden (målt på antal uddannelser, studerende og rankings) er CBS hele tiden fokuseret på at vedligeholde og styrke den position. I år lancerede CBS en Global Executive MBA med undervisning på fire kontinenter; Asien, Afrika, Europa og USA.

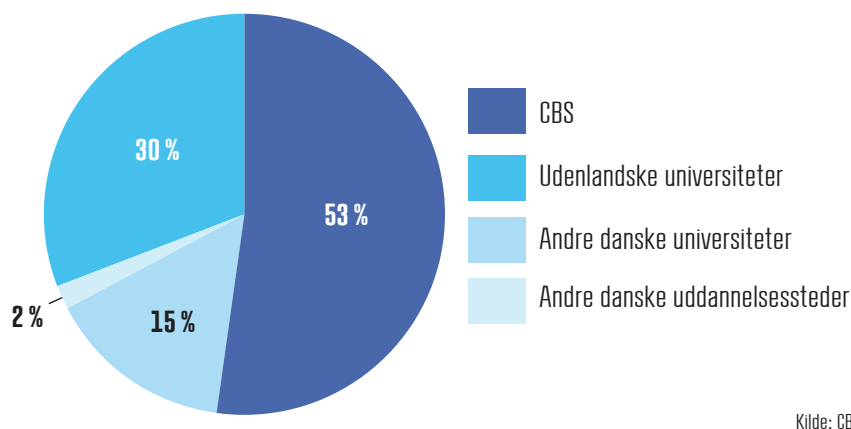
'Executive MBA' havde i februar 2015 med ca. 35 studerende et større optag i forhold til de senere år, ligesom den maritime MBA-uddannelse optog næsten 50 studerende i år, hvilket er rekord for uddannelsen og vidner om en særdeles stærk position for CBS på markedet.

Fig. 15: Ansøgninger (1. prioritet) og optag til kandidatuddannelser



Antallet af 1. prioritetsansøgninger til kandidatuddannelserne er steget voldsomt gennem de sidste fem år. Hvor det i 2011 var over halvdelen af 1. prioritetsansøgerne, som blev optaget, er det i 2015 kun godt en tredjedel.

Fig. 16: Kandidatstuderendes baggrund 2015



Næst efter CBS kommer størstedelen af CBS' kandidater fra udenlandske universiteter. I 2015 kom 15 pct. fra andre danske universiteter, hvilket er et fald i forhold til 2014 på 3 procentpoint. 30 pct. kom fra udenlandske universiteter, hvilket er en stigning på 3 procentpoint.

CBS' Full-time MBA optog ca. 40 studerende i september 2015 med 22 forskellige nationaliteter. Der vil fortsat sættes på at styrke karriererådgivning til studerende og dimittender.

Masteruddannelser i udvikling

CBS' masterprogrammer består af tre lederudviklingsprogrammer og ét program for skattespecialister. De to offentlige lederprogrammer (Master in Public Governance og Public Administration) har samlet set et stabilt optag af studerende. Begge uddannelser oplever en stigende interesse for partnerskaber med myndigheder, organisationer og uddannelsesinstitutioner. Master of Management Development havde i 2015 det hidtil største optag. Det er et udtryk for programmets solide markedsposition som et specialiseret lederudviklingsprogram.

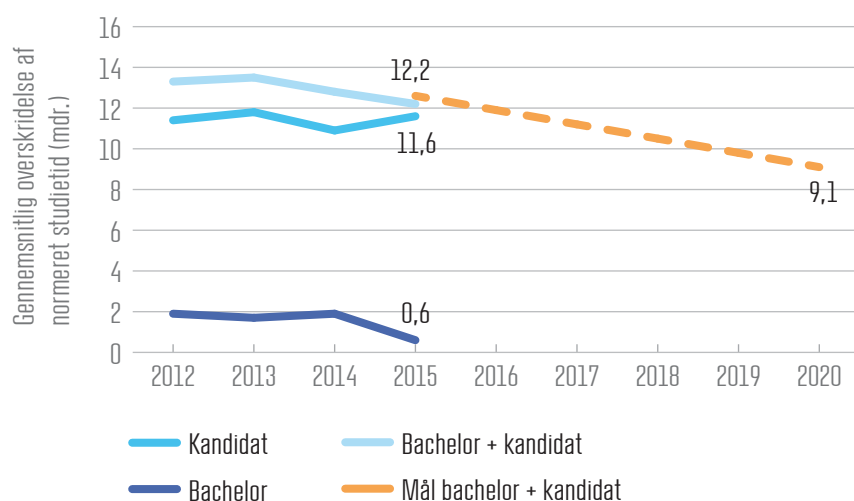
Master i Skat oplever en stigende interesse for uddannelsen, også fra nye sektorer. I 2015 havde Master i Skat godt 170 tilmeldte studerende. I forhold til 2015 er det en stigning på 15 pct. Programmet har i 2015 gennemført et udviklingsarbejde, som gør det væsentligt nemmere at søge om meritoverførsel af studiepoint fra og til lignende uddannelser, hvilket har været efterspurgt fra SKAT.

Stærkere relation til alumner

Et strategisk fokusområde for efter- og videreuddannelsesområdet har været at styrke kontakten til tidligere studerende, de såkaldte alumner. Der er blevet faciliteret faglige netværk med tidligere HD- og master-studerende ved at afholde forskellige alumni-events med fagligt relevante oplægsholdere fra ind- og udland,

der opdaterer alumnerne på den nyeste forskning inden for deres fagområde. I CBS MBA Alumni Society har man afholdt en årlig MBA Alumni Day med fokus på entreprenørskab. Herudover er der afholdt månedlige events med foredragsholdere som bl.a. professor Steen Thomsen, lektor Mogens Bjerre, CEO Claus Bretton-Meyer, CEO Jimmy Maymann og erhvervspsykolog Merete Wedell-Wedellsborg.

Fig. 17: Gennemsnitlig overskridelse af normeret studietid



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

CBS skal reducere den gennemsnitlige overskridelse af den normerede studietid på sine uddannelser med 4,2 mdr. frem mod 2020, svarende til 0,7 mdr. pr. år. I 2015 overopfyldte CBS reduktionskravet med 0,4 mdr. Bacheloruddannelserne har generelt en forholdsvis lille overskridelse af den normerede studietid, mens kandidatuddannelserne har en gennemsnitlig overskridelse på over 11 mdr. 2015.

OVERSIGT OVER UDDANNELSER 2015

ERHVERVSØKONOMISK BACHELOR

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

ERHVERVSHUMANISTISK BACHELOR

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

ERHVERVSØKONOMI OG SAMFUNDSDVIDENSKABELIG KANDIDAT

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

Cand.merc.(mat.) erhvervsøkonomi - matematik
 Cand.merc.(psyk.) erhvervsøkonomi - psykologi
 MSc in Business, Language and Culture - 2 linjer
 MSc in International Business and Politics
 MSc in Business Administration and Information Systems – tre profiler
 MSc in Advanced Economics and Finance (elite master programme)
 CEMS - Master in International Management
 MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship
 MSc in Business Administration and Philosophy

ERHVERVSHUMANISTISK KANDIDAT

Cand.ling.merc. i Erhvervssprog og International Erhvervs-kommunikation – 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

Udsigt til færre videnskabelige medarbejdere

Antallet af videnskabelige medarbejdere på CBS er faldet svagt fra 2014 til 2015 (figur 18). CBS' tilpasning til de faldende bevillinger vil først for alvor slå igennem i 2016 og 2017, hvor de aftalte fratrædelsersom konsekvens af besparelsesrunden i 2015 får effekt.

Talentudvikling i fokus

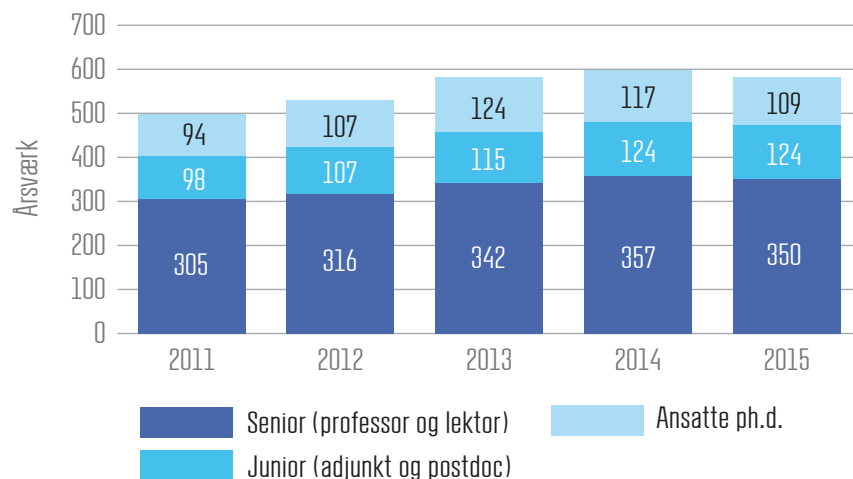
Det gør det endnu vigtigere for CBS at øge fokus på talentudvikling, så CBS kan fastholde sin position med attraktive forskningsmiljøer og med uddannelser, som efterspørges af studerende og aftagere. Der er sat flere initiativer i værk, som skal sikre, at de nuværende forskere har optimale rammer at arbejde og udvikle sig i. Et treårigt mentornetværk, der matcher senior- og juniorforskere på tværs af institutter, er positivt evalueret og fortsætter i 2016. Et nyt forskningslederkursus for yngre lektorer er også positivt evalueret og fortsætter med fokus på udfordringer i skiftet fra junior til fastansat forsker. Begge tiltag bliver en integreret del af CBS' talentudviklingsstrategi.

Internationalt forskermiljø styrker netværk

VIP'ere med erfaringer fra andre institutioner i ind- og udland bidrager til at øge CBS' netværk og generelle internationale udsyn. Det har stor betydning for kvaliteten af forskning og uddannelse. Den massive rekrutteringsindsats i perioden 2011 til 2014 har muliggjort en øget internationalisering af forskerstaben. Siden 2011 er andelen af videnskabelige medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab steget fra 33 pct. til 41 pct. i 2015.

Antallet af nyansatte forskere med en ikke-dansk ph.d.-grad har været stigende ind til 2014, hvor andelen var oppe på 66 pct., men er nu faldet til at udgøre 32 pct. i 2015. Som det fremgår af figur 19, er der samtidigt sket et markant fald i andelen af nyansatte med udenlandsk baggrund fra

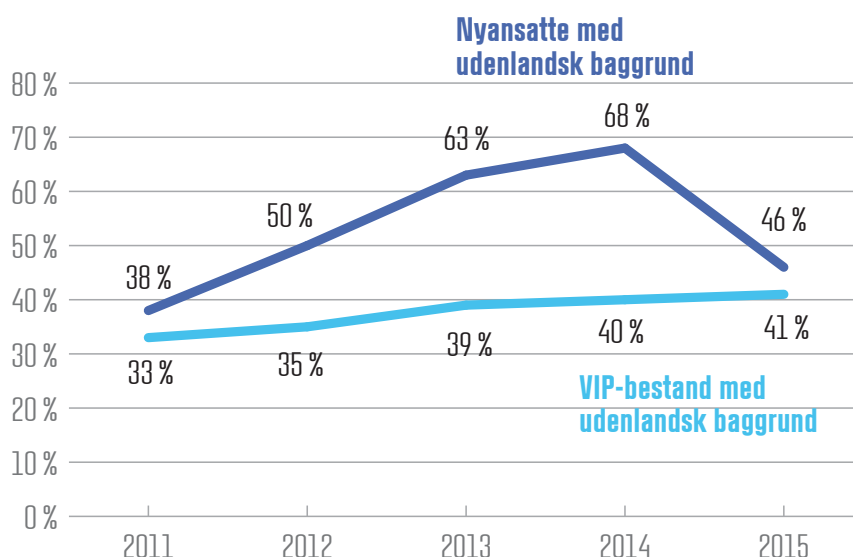
Fig. 18: Sammensætning af VIP-årsværk



Kilde: CBS

Antallet af videnskabelige medarbejdere (VIP) er faldet fra 2014 - 2015. Antallet af juniorer er stabil, mens antallet af ph.d.'ere samt seniorer falder. Videnskabelige assistenter indgår ikke i figuren.

Fig. 19: Andelen af nyansatte VIP'ere med udenlandsk baggrund



Kilde: UNI-C og CBS

Andelen af nyansat VIP med udenlandsk baggrund (statsborgerskab) er faldet med mere end 20 procentpoint fra 2014-15. Til gengæld er andelen af udenlandsk VIP blandt den samlede bestand steget med et procentpoint fra 2014-15.

68 pct. i 2014 til 46 pct. i 2015. Disse tal skal ses på baggrund af et generelt fald i antallet af nyansatte i 2015 som følge af behovet for tilpasning til faldende bevil-
linger.

Ledelse med øje for køn

CBS arbejder også strategisk for at øge kønsdiversiteten. Andelen af kvinder i lektorgruppen er steget fra 33 pct. i 2010 til 39 pct. i 2015. Men det er fortsat en udfordring at ændre kønsbalancen i professorgruppen, hvor andelen af kvinder er faldet til 16 pct. i 2015.

Heller ikke forskningsverdenen har råd til at lade de kvindelige talenter gå til spille. Derfor vil CBS gennem øget ledelsesfokus og fortsat lederudvikling arbejde for en mere inkluderende virksomhedskultur, der kan rumme kønsdiversitet og bredere mangfoldighed. Der er i 2015 gennemført interviews med alle institutledere om deres praksis i forhold til at lede og udvikle deres forskerkolleger. Projektet afrap-
porteres og analyseres i 2016. Ledelsen ønsker at skabe dialog og erfaringsud-
veksling om forskertalentudvikling for begge køn. Blandt tiltagene er større gen-
nemsigtighed omkring kriterierne for at
avancere til højere karrieretrin, en fornyet
drøftelse af den kønsopdelte lønstatistik
og gennemgang af MUS-konceptet med
fokus på mangfoldighed.

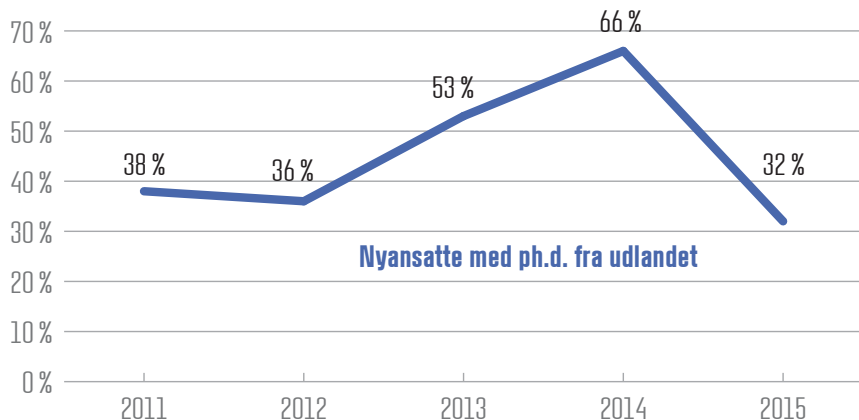
Ph.d.-strategi skal sikre mere formaliseret forskeruddannelse

I forlængelse af den internationale evaluering af forskeruddannelsen har CBS i 2015 formuleret en strategi og tilhørende hand-
lingsplan for ph.d.-området. Der er internt
igangsat en fornyet strategisk dialog om
de involverede aktørers rolle i uddannel-
sen af næste generation af forskere; herun-
der optimering af opstart af hvert unikke
ph.d.-projekt, CBS' udbud af ph.d.- kurser
og forventningsafstemning mellem leder,
vejleder og ph.d.-studerende. Ambitionen
er fortsat at sikre en forskeruddannelse
på højeste niveau gennem innovation og
løbende justering af praksis.

Flere bevillinger fra private, færre offentlige midler

Konkurrencen om at tiltrække eksterne midler er skærpet både nationalt og inter-

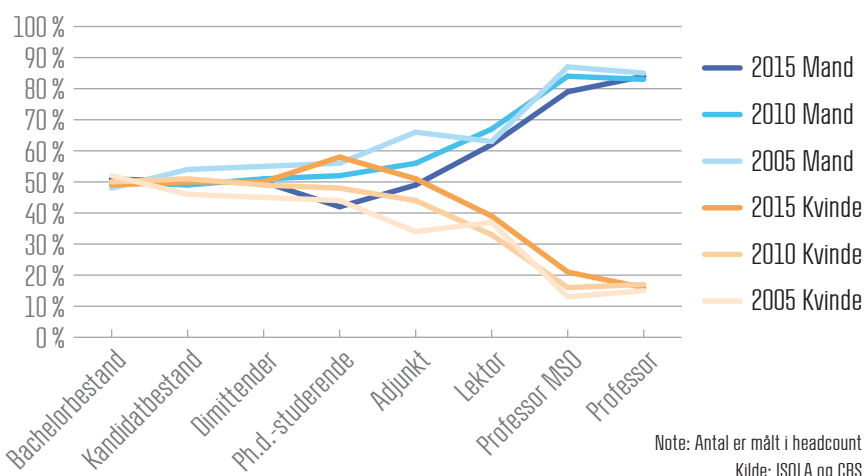
Figur 20: Andel nyansatte med en ph.d.-grad fra udlandet



Kilde: UNI-C

Ca. en tredjedel af alle nyrekrutterede VIP i 2015 havde en ph.d.-grad fra udlandet. Dette er et fald i forhold til tidligere år, hvilket kan skyldes, at CBS pga. besparelser i 2015 ikke aktivt har rekrutteret internationalt.

Fig. 21: Udvikling i kønsfordelingen på CBS, 2005 - 2015



Figuren viser, at andelen af kvinder og mænd er nogenlunde lige blandt studerende, dimittender og ph.d.-studerende på CBS, mens andelen af kvinder reduceres i takt med den generelle stigning i stillingsstrukturen for VIP. Andelen af kvindelige professorer er i 2015 16 pct.

nationalt. Det er derfor meget tilfredsstillende at kunne fastslå, at CBS fastholder et højt succesniveau, hvor hver tredje ansøgning ender med en bevilling. Bevillingstilsgn fra de nationale private bevillingskilder og EU udgør en stigende andel, mens bevillingstilsgn fra de danske offentlige programmer er faldende. CBS' administrative støtte til forskernes ansøgningsarbejde målrettes fremover primært forskere og forskningsområder, der understøtter CBS' forskningsstrategi

om opbygning af stærke forskningsmiljøer af høj international kvalitet med kritisk masse.

Indtægterne fra eksterne kilder er steget med 10 mio. kr. i 2015 i forhold til 2014, jf. figur 22. Det betyder, at CBS er blevet bedre til at forbruge de eksterne midler. Til gengæld er tilgangen af nye bevillinger faldet med ca. 10 mio. kr., jf. figur 23.

CBS' deltagelse i EU's forskningsprogrammer

På trods af det høje antal ansøgninger til EU's forskningsprogram (Horizon2020), har CBS i 2015 haft succes med: tre koordinatorprojekter og fire partnerprojekter til en samlet bevillingssum på 28 mio. kr. i 2014-2015. CBS' deltagelse i rammeprogrammet spænder fagligt bredt. Bevillingerne er givet inden for delprogrammerne 'Excellent Science', 'Industrial Leadership' og 'Societal Challenges'.

Under Societal Challenge-programmet "Europe in a Changing World" er CBS som det eneste danske universitet bevilget et koordinatorprojekt. Bevillingen på 6,3 mio. kr. er givet til projektet ENLIGHTEN: European Legitimacy in Governing through Hard Times: the Role of European Networks. CBS-forskere er herudover partner i to projekter.

Fra Excellence-programmet har CBS modtaget et prestigefyldt ERC Starting Grant på 11 mio. kr. til projektet RDRECON: Risky Decisions: Revealing Economic Behaviour. Dermed er CBS vært for fire ERC-bevillinger.

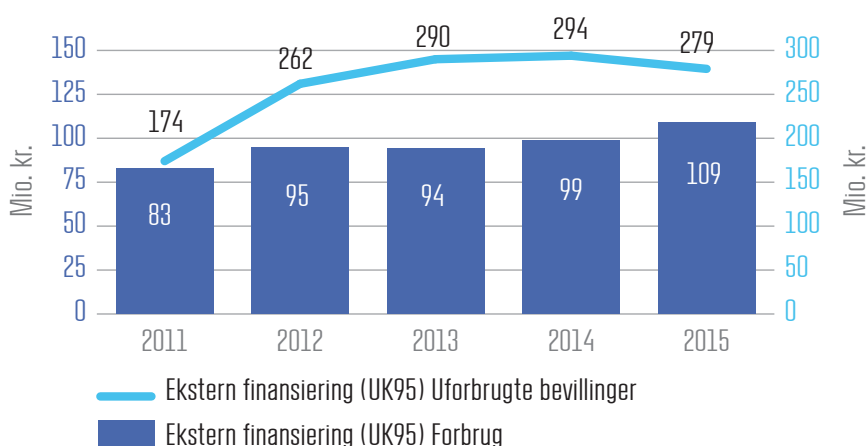
Eksempler på større privatfinansierede projekter

CBS har i 2015 satset på meget fokuserede ansøgningsprocesser og styrket de indledende dialoger med de eksterne parter. Bevillingerne afspejler et tættere samarbejde med private aktører. Et samarbejde der flugter med CBS' strategiske satsning på styrkede relationer til det danske samfund.

Som eksempler herpå kan nævnes de to store bevillinger fra Industriens Fond inden for Big Data, nemlig projekterne: "Big Social Data Analytics", "Fra Big Data til Big Business" samt bevillinger fra den finansielle sektor til projektet "Det finansielle Danmark".

Otto Mønstedts Fond har bevilget fire gæsteprofessorater til CBS. Bevillingen er gået til professor John B. Robinson, University of British Columbia; professor James Tybout, Penn State University; professor Carsten Sørensen, The London School of Economics and Political Science og professor Alan Pilkington, Westminster Business School.

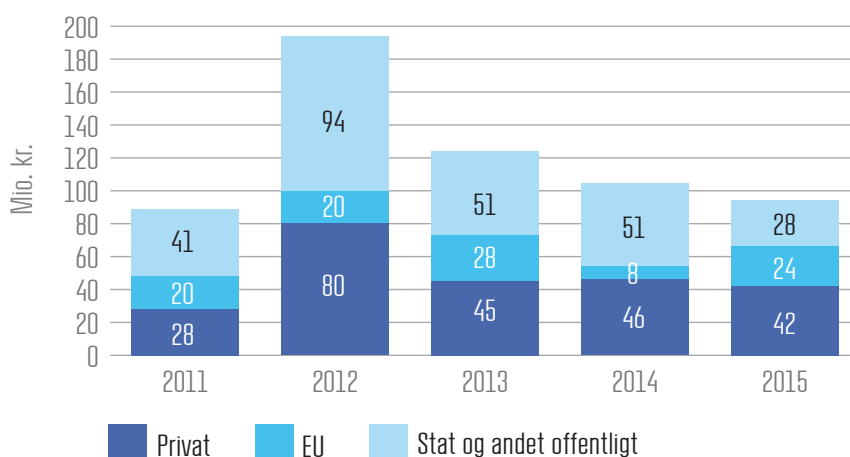
Fig. 22: Ekstern finansiering: Forbrug og endnu ikke anvendte bevillinger



Kilde: CBS

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. Se note 8 i kapitlet "Noter til regnskabet".

Fig. 23: Bevillingstilsagn til eksternt finansierede projekter



Kilde: CBS

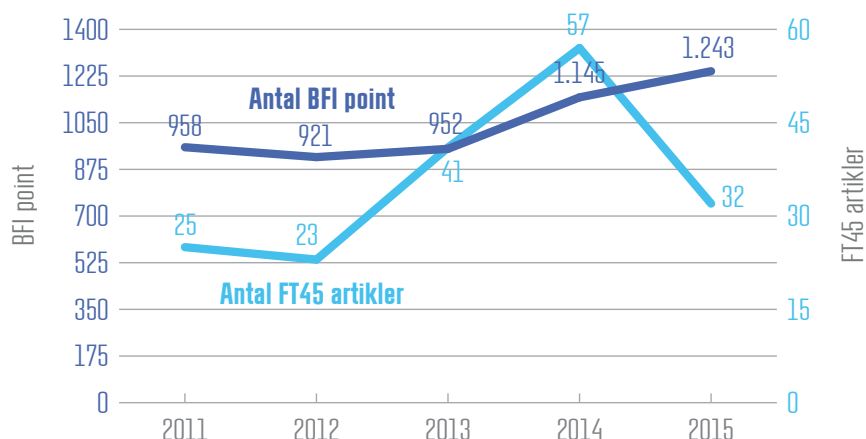
Bevillinger fra EU til forskning udgør i år langt mere af CBS' samlede bevillinger end sidste år. Det skyldes bl.a., at ansøgningerne til EU's nye rammeprogram Horizon 2020 er gået igennem. Den samlede pose penge til forskning er dog faldet i år, fordi det offentlige uddeler færre bevillinger. Konkurrencen har derfor været større. CBS har opnået et væsentligt lavere antal offentlige bevillinger end i tidligere år, hvor CBS også har modtaget store bevillinger fra bl.a. Danmarks Grundforskningsfond.

CBS-forskning for samfundet

Der er øget politisk fokus på den samfundsmæssige betydning af CBS' forskning. Flere bevillingsgivere og det omkringliggende samfund fokuserer i højere grad på "value for money" og vil vide, hvordan forskningen bidrager. I det følgende er eksempler på CBS-forskningsindflydelse på samfundet. CBS Competitiveness Platform gennemfører pt. et fireårigt anvendt forskningsprojekt om "Servitization: Driving Competitiveness through Servitization", som Industriens Fond har støttet. Servitization handler om, hvordan produktionsvirksomheder kan udvide deres forretning først og fremmest med service, men derefter også ved at sælge ikke kun produktet, men også dets funktion for i sidste ende at blive en partner, der tager ansvaret for og bærer en del af kundevirksomhedens processer. Dette fører til øget konkurrenceevne med tættere og længerevarende kunderelationer og bedre økonomi. En interaktiv kortlægning af danske virksomheders færdigheder og evner til servitization er også en del af projektet, mens praktiske værktøjer til virksomheder er en del af resultaterne. Til undervisning udvikles moduler om servitization i kurser fra bachelorniveau til executive-programmer.

Projekt 'Crowd Dynamics in Financial Markets' er et treårigt forskningsprojekt finansieret via forskningsrådernes Sapere Aude-program. Formålet er at undersøge, hvordan, hvorfor og med hvilke konsekvenser forestillinger om grupper udnyttes til bedre at forstå og handle på de finansielle markeder. Forskningen har produceret flere artikler i førende tidsskrifter og teamet har organiseret en lang række arrangementer. Blandt andet et stort endagsymposium om højfrekvenshandel, der tager sigte på den finansielle sektor, hvor 115 personer, primært fra danske banker og finansielle institutioner, men også praktikere fra Norge og Sverige deltog. Der har været en stor interesse for projektet og dets resultater er rappor-

Fig. 24 Udviklingen i publikationspoint sammenholdt med udviklingen i FT45-publikationer



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet og CBS

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 seneste par år. Dette skal samtidigt ses i lyset af en stigning i denne periode af ansættelser af videnskabeligt personale.

Der er de seneste par år også sket en markant stigning i antallet af FT45-artikler, hvilket skyldes at institutterne mere målrettet publicerer i tidsskrifter på FT45-listen. I forhold til 2011 er det lykkedes CBS at publicere mere i såvel FT45-publikationer og 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.

teret i medierne i Danmark og i udlandet. Forskerne er desuden blevet inviteret til at præsentere deres resultater for en af de vigtigste amerikanske tilsynsmyndigheder; the Commodity Futures Trading Commission i Washington DC, samt for danske pengeinstitutter. Invitationer som disse afspejler behovet for både lovgivere og finansielle institutioner til bedre at forstå f.eks. højfrekvenshandel med henblik på enten at nå frem til en mere hensigtsmæssig regulering af de finansielle markeder eller udvikle redskaber til at sikre investeringer mod hurtigere markedsdeltagere.

Flere CBS-publikationer i anerkendte tidsskrifter

Generelt gælder for sektoren at antallet af registrerede BFI-publikationer fra universitetsforskere er stigende. CBS forskere publicerer mere målrettet i tidsskrifter af høj kvalitet. Det er et udtryk for, at kvaliteten af CBS' forskning er internationalt anerkendt. Set over en årrække publicerer CBS fortsat mere i både FT45-publikationer og i BFI-udløsende publikationer. Heraf er andelen i de 20 pct. bedste tidsskrifter igen stigende.

OVERSIGT OVER INSTITUTTER

Institut for Afsætningsøkonomi (AØ)

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 (FI)

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

Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (INO)

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

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse (IKL)

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

Department of International Business Communication (IBC)

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

Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse (INT)

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

Institut for It-ledelse (ITM)

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

Department of Management, Politics and Philosophy (MPP)

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

Økonomisk Institut (ECON)

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

Institut for Organisation (IOA)

Instituttet fokuserer på organiseringsprocesser og deres konsekvenser inden for private, offentlige og frivillige organisationer. Forskningen og undervisningen stiller skarpt på blandt andet strategi, HRM, forandring og ledelse. Forskerne udvikler og justerer organisationsteorier og metoder til organisationsanalyse gennem empiriske studier og inddragelse af bredere 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 (PEØ)

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

Institut for Regnskab og Revision (RR)

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

Juridisk Institut (JUR)

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

Institut for Strategi og Globalisering (SMG)

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

Department of Business and Politics (DBP)

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

CAMPUS

CBS har flere udviklingsprojekter på tegnebrættet. Hvor fokus de foregående år har været på at tilføje undervisningslokaler og studiefaciliteter af høj kvalitet, er fokus i de kommende år ligeså meget på at skabe rum til helt nye innovative tiltag.

Udvidelse af campus

Der er store muligheder i at udvide CBS' campus. CBS arbejder på en vision om at skabe et centrum for entreprenørskab og innovation ved at designe nye bygninger og undervisningsmetoder. På det fysiske plan gjorde C.F.Møller Arkitekter, ingeniørvirksomheden MOE og arkitekterne hos Transform potentialet klart, da de sidste år tegnede en campusudvidelse, som både indtænkte parkmiljø, to nye pladser og nye bygninger med et væld af muligheder. Der arbejdes på højtryk med at finde ekstern finansiering til forvandlingen af campus, og det vil fortsætte ind i 2016, hvor relevante fonde vil modtage en udførlig vision for udvidelsen. Sideløbende vil der blive udarbejdet en rammelokalplan - et arbejde der støttes med 2,8 mio. kr. af Realdania.

Graduate House

Medio 2015 fik CBS' kandidatstuderende bedre forhold at studere under. CBS åbnede dørene til en nyrenoveret bygning på Frederiksberg, Graduate House, der leverer moderne undervisningsformer. Der er taget højde for fleksible undervisningslokaler med skærme på væggene og mulighed for at rykke rundt på møblerne, når de studerende skal arbejde i grupper. Graduate House indeholder også en Student Hub og 24-timers adgang til studiepladser med selvbetjent kantine.

Student & Innovation House

De studerende er i fuld gang med at rejse midler til et såkaldt Student & Innovation House, som skal etableres på Frederiksbergs tidligere politigård på Howitzvej. CBS har købt politigården, men den kræver en større renovering, før den kan tages i brug. De studerende har allerede modtaget 19,5 mio. kr. fra Villum Fonden, 19,5 mio. kr. fra Nordefonden, 7 millioner kr. fra Knud Højgaard Fond, 1 mio. kr. fra Frederiksberg Fonden og 0,5 mio. kr. fra Weimands Fond til udendørs forskønnelse. Nu mangler de at indhente de resterende godt 8 mio. kr. før ombygning og renovering kan gå i gang. Alle bevillingerne er betinget af, at projektet opnår fuld finansiering.

Cykelparkering

Både Frederiksberg Centret, Frederiksberg Gymnasium og CBS oplever store udfordringer med cykler, der spærrer fortove og veje på Solbjerg Plads i mangel på parkeringspladser. CBS er derfor sammen med Frederiksberg Kommune ved at søge midler til at udvikle innovative cykelparkeringsløsninger. Der er allerede modtaget 4 mio. kr. fra Transportministeriet. Der søges private donationer til at dække resten (6 millioner kr.) af projektkomkostningerne.

Entreprenørskabskollegiet

CBS er gået sammen med Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet (SCIENCE) og Det Kongelige Danske Kunstakademis skoler for Arkitektur, Design og Konservering (KADK) om at udvikle et koncept for et såkaldt Entreprenørskabskollegie, som skal huse studerende fra alle tre institutioner. Ideen er udsprunget af to forhold. Studerende på Frederiksberg har svært ved at finde bolig. Og samfundet har brug for flere innovative og entreprenante tiltag, hvis Danmark skal bevare sin velfærd. Ved at skabe et kollegium med billige boliger og med et særligt fokus på at de studerende skal inspireres til at få ideer og potentielt starte virksomheder sammen, kan de to samfundsudfordringer imødekommes på en gang. Konceptet er udviklet i samarbejde med arkitekter og etnologer og er formidlet i en fondsansøgning, som blev sendt frem til relevante fonde i oktober.

Nye læringsmiljøer

Testlokaler med nye møbelopstillinger blev indrettet i slutningen af 2015 i Dalgas Have for i højere grad at understøtte dialogbaseret undervisning. I 2016 er det planen at etablere et IT-understøttet laboratorium til nye læringsformer, som kan benyttes i undervisningssituationen.



CBS' potentielle campusudvidelse. Rendering: C.F. Møller Arkitekter



Entreprenørskabskollegium. Rendering: COBE Arkitekter



Graduate House. Foto: Jakob Boserup

FORMIDLING

Forskningen i centrum

CBS arbejder bredt med mediekkanaler for at sætte forskningen i centrum. Det spænder fra landsdækkende tv, aviser og radio til blogs, klummer, internationale medier, konferencer, bogudgivelser, tweets og opslag på Facebook. Fx skrev lektor Brooke Harrington om sin mangeårige forskning i de mennesker, som benytter sig af skattely i det Washington-baserede magasin The Atlantic med et oplag på knap 500.000 eksemplarer. På den baggrund blev historien tippet til den danske avis Politiken, som bragte et interview over to avissider i søndagsavisen med knap 400.000 læsere, og undervejs blev links til artikler delt på sociale medier. Ikke al forskning passer til en omnibusavisforsides kriterier, men formidling sker løbende på alle tænkelige måder. Fx har CBS i 2015 journalistisk formidlet cases fra publikationen "Samfundsrelevant forskning på CBS" på subsitet "Forskning som forandrer" med både film og længere artikel med forskerne, om hvordan de får ideerne til forskningen. Indhold er blevet delt på sociale medier og har givet omtale i specialmedier som fx magasinet Lederne. "Forskning som forandrer" blev formidlet på dansk og engelsk med undertekster og oversættelse afhængig af forskerens arbejdsprog. På CBS er op mod 40 pct. af

de fastansatte forskere af anden nationalitet end dansk. Det giver udfordringer i forhold til forskningsformidlingen og de geografisk nære medier, som i vid udstrækning har primære målgrupper for øje og foretrækker dansk-talende kilder.

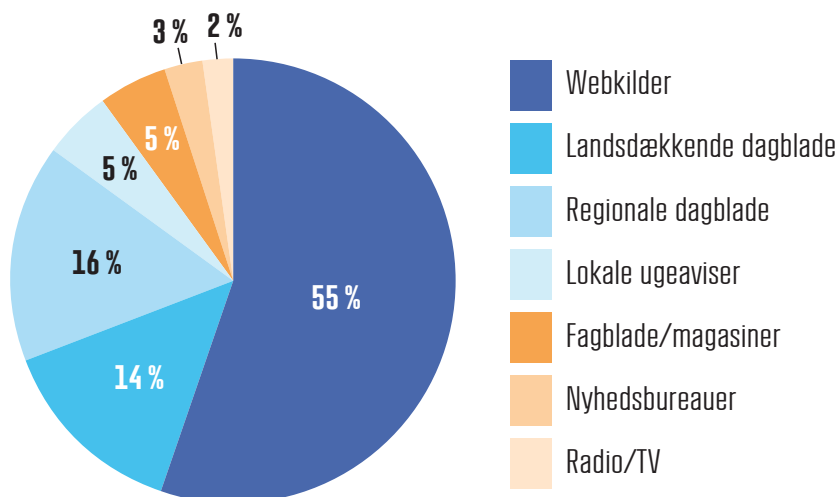
Støtte til formidling

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

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

For femte år i træk er en stikprøveundersøgelse af al presseomtale blevet gennemført i to tilfældigt udvalgte uger ud fra CBS' retningslinjer for god forskningsformidling. Undersøgelsen bærer titlen "Review af CBS i pressen 2015". Prodekan for forskningsformidling, professor Flemming Poultfelt, gennemførte undersøgelsen sammen med professor Carsten Greve og professor Michael Møller. Konklusionen er: "Årets review efterlader et samlet positivt indtryk af CBS-forskere i pressen, samt hvordan CBS i det hele taget omtales". Undersøgelsen viser også, at CBS' internationale forskere er underrepræsenteret i danske medier.

Fig. 25: Omtale fordelt på medietyper 2015



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

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

Tabel 4: Top 10 over medieomtaler i landsdækkende dagblade 2015

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

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

CBS i medierne 2015

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

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

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

Der har også været større markeringer fra CBS' ledelse relateret til underfinansiering af CBS, sparerunde i begyndelsen af året og lukning af sproglinjer. Vi har derudover bl.a. haft mediefokus på høje adgangskvotienter, introture og kandidatuddannelser på

deltid bl.a. med fokus på det gode eksempel cand.merc.aud.

Forskningens døgn

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

CBS på sociale medier

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

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

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

Priser for forskning, undervisning og formidling i 2015

Modtagere af DSEB's og CBS' priser

DSEB Forskningspris 2015

Lektor Wencke Gwozdz, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

DSEB Forskningskommunikationspris 2015

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

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

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

Adjunkt Raghava Mukkamala, Institut for IT-Ledelse

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

Associeret forsker Rene Madsen, Institut for IT-Ledelse

DSEB Undervisningspris 2015

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

Adjunkt Attila Marton, Institut for IT-Ledelse

Adjunkt Jacob Lyngsie, Institut for Strategi og Globalisering

CBS Studenterpris 2015

Stud.cand.merc. IMM Christian Wanding Dahl

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

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

CBS Administrationspris 2015

HR udviklingskonsulent Bodil Skov Jensen, HR Services

Chefkonsulent Thomas Werner Hansen, Dekansekretariatet for Uddannelse

Gruppe til implementering af fremdriftsreformen:

Specialkonsulent Kia Kartvedt, STADS support

AC-fuldmægtig Kirsten Hostrup, STADS support

Programme Manager Tine Løvig Simonsen, Academic Affairs

Programme Manager Malene de Thura Toft, Academic Affairs

Kontorfuldmægtig Kamilla Lund Nielsen, Administrative Planning Unit

Kontorfuldmægtig Jill Andresen Rasmussen, Department of Finance

AC-fuldmægtig Anja Sandfeld Arnsberg, Student Affairs

AC-fuldmægtig Lena Mørk, Student Affairs

AC-fuldmægtig Pia Linda Rønnow Torp, Legal Services

Øvrige Priser

Gunnar V Holms legat

(legatet gives til studerende med højeste karakter)

Philip Lyng Zandar Madsen

Trine Juel Kristensen

EliteForsk-prisen

Professor Lasse Heje Pedersen, Institut for Finansiering

EliteForsk-priser til studieophold ved internationale topuniversiteter

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

Jorcks Fonds Forskningspris 2015

Professor Steffen Andersen, Institut for Finansiering

Professor Christian Geisler Asmussen, Institut for Strategi og Globalisering

Jorcks Stipendium

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

Temple/Academy of International Business Best Paper Award

Adjunkt Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

Medlem af Videnskabernes Selskab

Professor Majken Schultz, Institut for Organisation

Ridder af Dannebrog

Professor Majken Schultz, Institut for Organisation

Professor Preben Melander, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

NEON-prisen for fremragende bidrag til norsk organisationsforskning (i 2014)

Professor Tor Hernes, Institut for Organisation

George R. Terry Book Award, Academy of Management Conference i Vancouver for bogen "A Process theory of Organization" (Oxford University Press, 2014)

Professor Tor Hernes, Institut for Organisation

Outstanding New Case Writer in the 2015 Case Centre Awards and Competitions 2015

Lektor Laurel Austin, Institut for Strategi og Globalisering

Lærebogsprisen, Samfundslitteratur

Lektor Peter Holdt Christiansen, Institut for Strategi og Globalisering

Gustaf Dalén 2015 Gold Medal at Chalmers University of Technology

Professor Christer Karlsson, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Honorary fellow of the European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM)

Professor Christer Karlsson, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Best Paper Award of the Business for Society Strategic Interest Group of the European Academy of Management Conference (EURAM) for the paper: "The Role of Management Control Practices for the Integration of Strategy and Sustainability"

Adjunkt Cristiana Parisi, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Best paper award DRUID 2015 for the paper:

"Entrepreneur's Social Skills: Experience, Hackers and Haikus, is an investigation into how specific entrepreneurial social skills may be a precipitator of entrepreneurial experience"

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

The European Economic Review Best Paper Award for the paper "Discounting Behavior: A Reconsideration"

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

Best PhD thesis in Economics and Management Sciences in Portugal for the year 2014. Awarded by Price Waterhouse Coopers and the Order of Economists'/Economists' Association Portugal

Post.doc Vera Rocha, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi

The Fama-DFA prize at the Journal of Financial Economics for the article "Betting against Beta"

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

AIS Early Career Award

Adjunkt Attila Marton, Institut for IT-Ledelse

UNIVERSITY GOVERNANCE

Organisering af forskning og uddannelse

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

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

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

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

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

Organisering af CBS' ledelse

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

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

Rammer for bestyrelsens arbejde

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

Anbefalinger for god selskabsledelse

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

Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen er sammensat af en blanding af udpegede eksterne medlemmer og valgte interne medlemmer, der vælges af ansatte og studerende. Bestyrelsen består af 11 med-

lemmer: 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 2015 ét nyt medlem; studerende Andreas Kristian Gjede blev valgt som nyt medlem af de studerende.

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

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

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

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

Udvalg under bestyrelsen

Bestyrelsen har tilknyttet to organer, der bistår bestyrelsen ved 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 bestod i 2015 af følgende medlemmer:

Indstillingsorgan:

Bestyrelsesformanden (Peter Schütze), et valgt bestyrelsesmedlem udpeget af CBS' bestyrelse (Morten Thanning Vendelø), et medlem af bestyrelsen for DSEB (Birgit Aagaard-Svendsen) og næstformanden for Akademisk Råd (Keld Laursen).

Udpegningsorgan:

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

Årets gang i bestyrelsen 2015

Februar

Bestyrelsesmøde: Årsrapport og revision 2015 – Økonomisk balance 2017 – Det politiske landskab – Rapport fra Akademisk Råd – Bestyrelsesevaluering – Rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer.

April

Bestyrelsesmøde: Campus rundtur – Campus Porcelænsøen – Copenhagen School of Entrepreneurship – Student Service-projekt – anbefalinger for god selskabsledelse – Budgetopfølgning – HR-data og lønanalyse – Det politiske landskab.

Juni

Møde i bestyrelsens indstillingsorgan.

Bestyrelsesmøde: Campus rundtur – Graduate House – Flerårsbudget og budgetopfølgning – Forskningsredegørelse 2015.

Møde i bestyrelsens udpegningsorgan.

September

Bestyrelsesmøde: Kønsdiversitet i ledelse og VIP-stillinger – Budgetopfølgning – Finanslovsforslag og udmeldte besparelser (omprioriteringsbidrag) – Blended learning og nye undervisningsinitiativer – Fremdriftsreformen.

Oktober

Strategiseminar og bestyrelsesmøde: Strategirevision – Uddannelsesredegørelse 2015 – Livet som studerende på CBS – CBS' langsigtede økonomi: Skitsebudget og perspektiverne for CBS' økonomi 2016-2019 – Stakeholderrelationer – Det politiske landskab: Drøftelse med undervisnings- og forskningsministeren – Budgetopfølgning – Kontakttimer – Student Service-projekt – Afrapportering på udviklingskontrakt 2015-2017 – Rigsrevisionens indkøbsanalyse.

December

Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning og årsprognose – Budget 2015 – Model for økonomisk balance 2019 – Kontakttimer – Forlig om fremdriftsreform – Udkast årsrapport 2015 – Udviklingskontrakt 2015-2017; nyt pligtigt mål – Genudpegnning af bestyrelsesmedlem.

Direktionen 2015



Rektor
Per Holten-Andersen



Universitetsdirektør
Peter Jonasson



Forskningsdekan
Peter Møllgaard



Uddannelsesdekan
Jan Molin

Bestyrelsen 2015



Formand for bestyrelsen
Peter Schütze*



Næstformand for
bestyrelsen
Karsten Dybvad



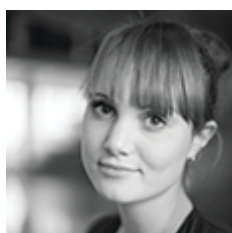
Eva Berneke*



Lisbet Thyge Frandsen



Andreas Kristian Gjede



Sidsel Green*



Arvid Hallén



Alfred Josefsen



David Lando



Jakob Ravn



Morten Thanning Vendelø*

* Er udtrådt af bestyrelsen pr. 1. februar 2016.

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

Aflønning og honorering i 2015

Direktionens lønninger (mio. kr.)

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

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

Variable lønandele udbetalt til direktionen i 2015:

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

Udbetale variable lønandele direktionen 2015: 0.

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

Honorering af eksterne bestyrelsesmedlemmer (1.000 kr.)

Formanden:	201
Næstformanden:	134
Øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer:	67

Udvalgte bestyrelsestemaer i 2015

Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi og strategi gennem regelmæssige opdateringer. Derudover har bestyrelsen i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2015:

CBS' økonomiske rammer

Regelmæssige budgetopdateringer, godkendelse af budget 2016, godkendelse af regnskab, samt drøftelse af flerårige budgetoverslag. Godkendelse af planer for økonomisk balance 2017 og 2019 med dertilhørende besparelser og drøftelse af det finansielle perspektiv for CBS fremadrettet i lyset af gabet mellem regeringens og CBS' ambitioner og CBS' nuværende finansiering.

CBS' campus

Løbende drøftelser om udvidelse samt konsolidering af campus på kort og langt sigt. Besøg på forskellige campuslokationer.

Udviklingskontrakt 2015-2017

Af rapportering og opfølgning på udviklingskontrakt. Drøftelse af nyt pligtigt mål og standpunkter i CBS' nuværende udviklingskontrakt.

Styring og ledelse

Rekruttering og udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer. Genudpegning af bestyrelsesmedlem. anbefalinger for God Selskabsledelse. 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. I 2015 kan særligt fremhæves drøftelser vedr. studentservice, antallet af kontakttimer pr. forsker og kønsdiversitet.

Uddannelse og forskning

Drøftelse af årlig uddannelsesredegørelse og forskningsredegørelse.

Det politiske landskab

Drøftelse af politiske initiativer, kvalitetskommissionens rapporter, dimensioneringsmodel, fremdriftsreform, erhvervskandidat, omkostningsanalyse af universiteterne mv. og CBS' position i forhold til disse.

PÅTEGNINGER

Ledelsespåtegning

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

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 598 af 8. marts 2015 om tilskud og revision ved universiteterne.

Det tilkendegives hermed:

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

Frederiksberg, 3. marts 2016

Per Holten-Andersen
Rektor

Peter Jonasson
Universitetsdirektør

Peter Møllgaard
Forskningsdekan

Jan Molin
Uddannelsesdekan

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

Karsten Dybvad
Formand

Lisbet Thyge Frandsen

Andreas Kristian Gjede

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Mette Morsing

Kristian Mols Rasmussen

Michael Rasmussen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard

PÅTEGNINGER

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

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

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

Til bestyrelsen for CBS

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

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

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

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

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

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

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

Revisors ansvar

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

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for CBS' udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af CBS' interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens 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 2015 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2015 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 598 af 8. marts 2015 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Udtalelse om ledelsesberetningen

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

Frederiksberg, den 3. marts 2016

ERNST & YOUNG

Godkendt Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 30 70 02 28

Eskild Jakobsen	Martin Bakkegaard
Statsaut. revisor	Statsaut. revisor

ÅRSREGNSKAB

RESULTATOPGØRELSE

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

BALANCE

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

BALANCE

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

Der henvises i øvrigt til følgende to noter:

Note 8: Endnu ikke-anvendte bevillinger, forskningsprojekter

Note 11: Kontraktlige forpligtelser

PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2015	2014
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	15.142	-37.083
Afskrivninger og andre ikke-kontante driftsposter	28.797	22.127
Ændring i tilgodehavender	8.083	-5.830
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-4.219	-2.703
Ændring i hensatte forpligtelser	570	-1.354
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	210	-2.742
Pengestrøm fra driftsaktivitet	48.583	-27.585
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-1.490	-446
Investering i materielle anlægsaktiver	-47.070	-116.042
Investering i finansielle anlægsaktiver, værdipapirer og kapitalandele	-336	-522
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-48.896	-117.010
Afdrag på prioritetsgæld	-26.761	-23.480
Optagelse af nyt lån	39.207	-
Indbetaling fra salg af værdipapirer og kapitalandele	25.127	235.000
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	37.573	211.520
Ændring i likviditet i alt	37.260	66.925
Likvider pr. 1. januar	78.938	12.013
Likvider pr. 31. december	116.198	78.938
CBS' samlede kapitalberedskab er pr. 31.12.2015 116.198 kr.(1.000 kr.) og var pr. 31.12.2014 104.275 kr. (1.000 kr.).		

EGENKAPITALOPGØRELSE

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

NOTER TIL REGNSKABET

NOTE 1: Regnskabspraksis

GENERELT

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

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

RESULTATOPGØRELSEN

Indtægter

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

Skattepligt

CBS er ikke skattepligtig.

BALANCEN

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

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

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

Generelt om indregning og måling

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

Forpligtelser indregnes i balancen, når de er overvejende sandsynlige og kan måles pålideligt.

Anlægsaktiver

Aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært, og der anvendes ikke scrapværdi. Statens regler muliggør ikke andre opgørelsesmetoder.

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

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

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

Intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver aktiveres kun, hvis projektet vurderes af strategisk betydning for CBS, eller hvis anlægsaktivet har en værdi, der overstiger 10 mio.kr.

Interne ressourcer i form af løn mv. anvendt i udviklingsfasen indregnes, når de udgør en væsentlig del af de samlede udviklingsomkostninger og resulterer i en reel værdiforøgelse. Indirekte 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:

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

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kunst over 100.000 kr. aktiveres, men afskrives ikke.

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

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

Indretning af lejede lokaler indregnes, såfremt CBS afholder omkostningerne, og der er tale om større, nagelfaste indretninger,

som overstiger 100.000 kr. Inventar og IT (hardware, AV-udstyr og lign.), der er anskaffet som led i indflytning i nye lejemål, aktiveres, hvis de samlet set overstiger 100.000 kr. for henholdsvis inventar og IT. Hvis der anskaffes inventar til eksisterende lejemål, skal der fortsat ikke foretages bunkning, og inventaret vil som udgangspunkt blive driftsført.

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

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

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

Omsætningsaktiver

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

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

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

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.

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

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

Ikke-balanceførte poster

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

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. Der er alene oplyst aftaler, hvor forpligtelsen rækker udover 12 måneder eller længere. Under eventualforpligtelser oplyses om verserende sager rejst mod CBS, hvor udfaldet af den endelige afgørelse ikke kan bedømmes på tidspunktet for aflæggelsen af regnskabet.

VALUTAOMREGNING

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

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

PENGESTRØMSOPGØRELSEN

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

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

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

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

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

FORMÅLSOPDELT REGNSKAB

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

NOTE 2: Statstilskud direkte til CBS

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

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

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

Note 3: Øvrige indtægter

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

NOTE 4: Lønomkostninger

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

Note 5: Andre driftsomkostninger

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

Note 6: Anlægsaktiver

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

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

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

(Alle ovenstående beløb er oplyst i 1.000 kr.)

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

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

Statslånene henstår rente- og afdragsfri.

Note 8: Endnu ikke anvendte bevillinger, forskningsprojekter

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

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

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

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

Endnu ikke anvendte bevillinger på UK95

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

Note 9: Hensatte forpligtelser

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

Note 10: Langfristet gæld

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

Note 11: Kontraktlige forpligtelser

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

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

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

SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2011	2012	2013	2014	2015
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud m.v.	84,24	91,72	92,06	97,00	108,42
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	1,32	-1,30	0,71	0,30	0,00
Omkostninger	84,24	91,72	92,06	97,00	108,42
heraf overhead	20,35	17,75	16,14	15,60	18,15
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:					
Tilskud m.v.	23,61	11,08	8,39	7,14	10,64
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	0,25	4,61	0,01	0,00	0,00
Omkostninger	23,61	11,08	8,39	7,14	10,64
heraf overhead	2,62	-1,19	0,09	0,08	0,08
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Kommerciel) Indtægtsdækket virksomhed UK-90:					
Indtægter i alt	3,22	2,14	3,00	1,53	2,25
Omkostninger	0,35	0,92	1,07	0,85	0,50
Årets resultat	2,87	1,22	1,93	0,68	1,75

b1. Formålsopdelt regnskab

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

b2. Indtægtsfordeling

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

I indtægtsfordelingen er indeholdt finansielle indtægter.

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

CBS har i 2015 ikke indskudt midler i sådanne fonde.

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

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

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

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

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

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

g. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter

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

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

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

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

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

j. Personaleforbrug og personaleomsætning

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

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

k. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber

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

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

Forbrug

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

Regnskab

År	Overført fra Styrelsen for Videregående Uddannelser (1.000 kr)	Overført overskud vedr udenlandske betalings-studerende (1.000 kr)	Forbrug i regnskabs-året (1.000 kr)	Resultat (kr)
2015	5.009	500	4.693	816

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

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

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

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

AFRAPPORTERING PÅ UDVIKLINGSKONTRAKT 2015

RESULTAT 2015

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

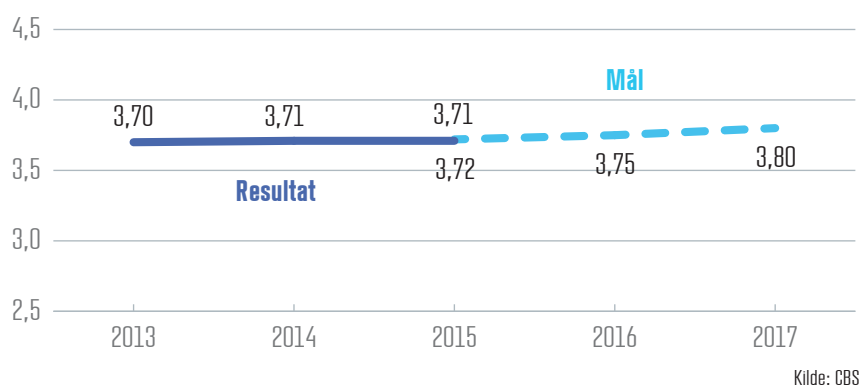
På baggrund af udmelding fra Uddannelses- og Forskningsministeriet er målet vedrørende ”Øget social mobilitet” (målepunkt 5) udgået af udviklingskontrakten.

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

KVALITET I UDDANNELSERNE

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

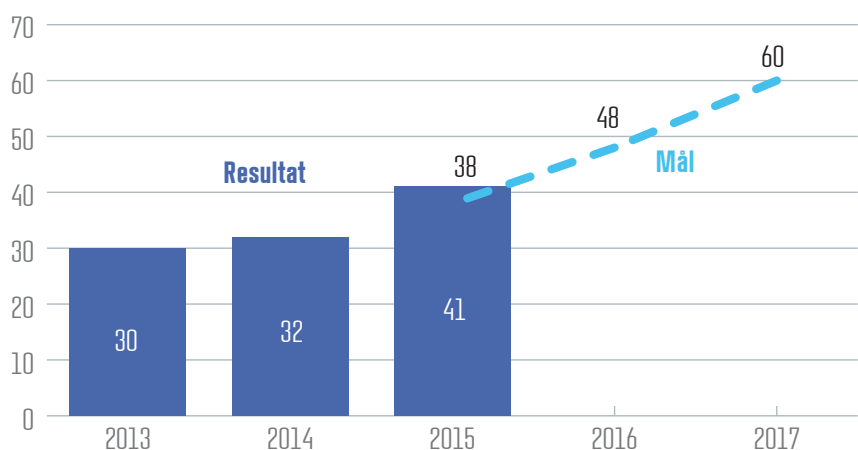
Gennemsnitlig tilfredshed på heltidsuddannelser



KVALITET I UDDANNELSERNE

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

Antal kurser inden for online og blended learning

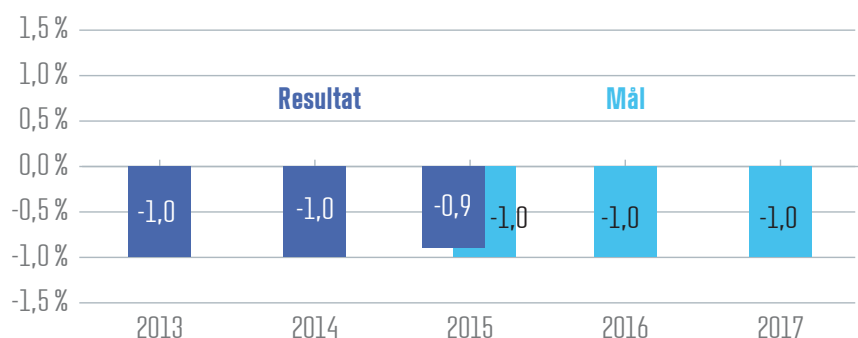


Kilde: CBS

STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

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

CBS dimittendledighed i forhold til hele sektoren

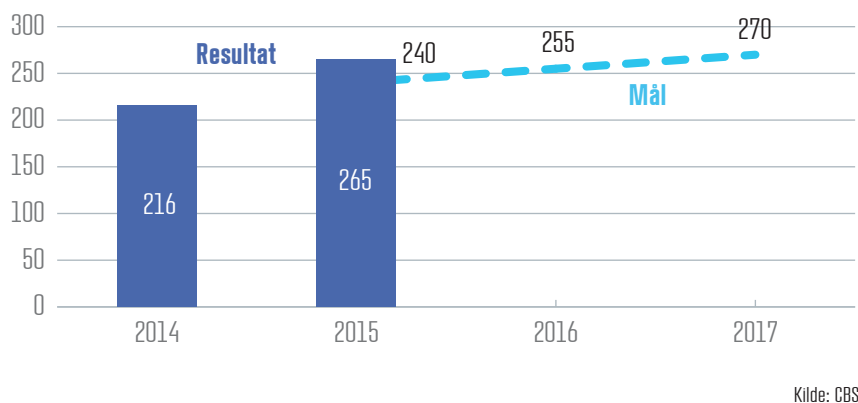


Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

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

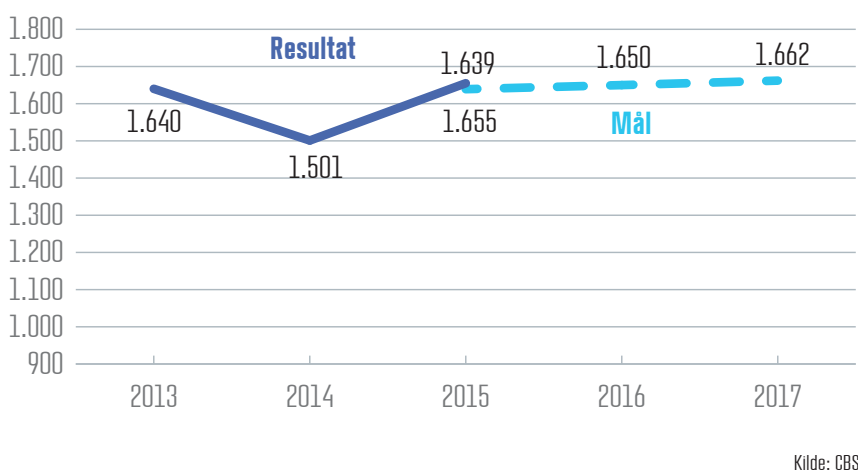
Antal studerende gennemført på CSE's uddannelsesforløb i opstart af nye virksomheder



BEDRE SAMMENHÆNG OG SAMARBEJDE

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

Årselever på HD- og masteruddannelser



INTERNATIONALISERING

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

Andel af kandidatdimittender, der tager på udvekslingsophold

År	Resultat (%)	Mål (%)
2013	69%	
2014	65%	
2015	66%	69%
2016		69%
2017		69%

Kilde: CBS

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

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

Antal BFI-point pr. VIP-årsværk

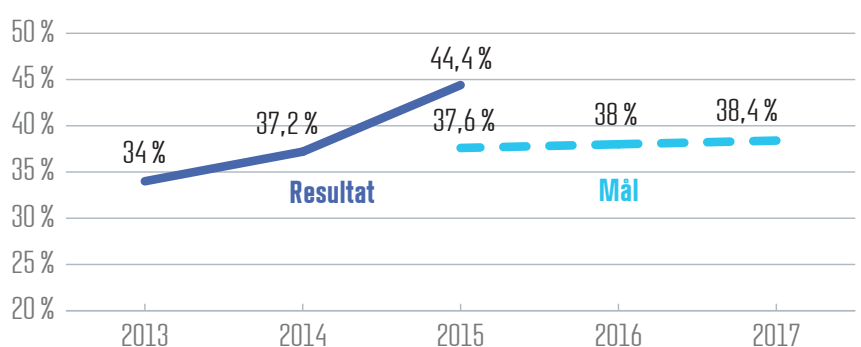
År	Resultat	Mål
2013	2,83	
2014	3,30	
2015	3,96	2,85
2016		2,88
2017		2,91

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet og CBS

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

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

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

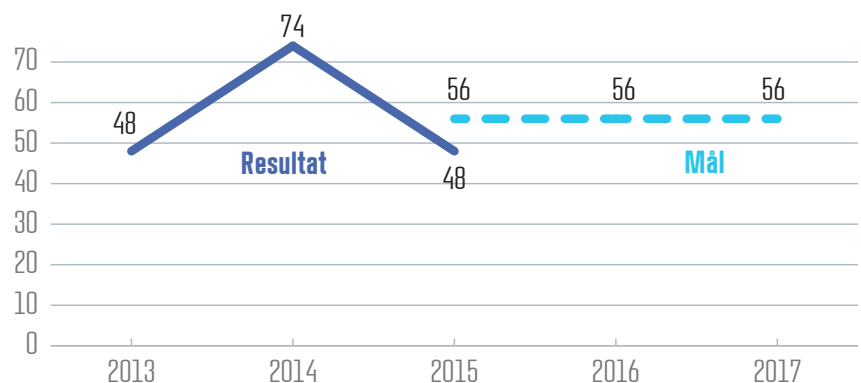


Kilde: CBS

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

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

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



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

Kilde: CBS

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

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

Artikler publiceret i tidsskrifter på FT45-listen

År	Resultat	Mål
2013	62	62
2014	98	62
2015	89	62
2016	62	62
2017	62	62

Kilde: CBS

CONTRIBUTION TO SOCIETY

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

Eksternt finansieret forskning, indtægter løbende priser

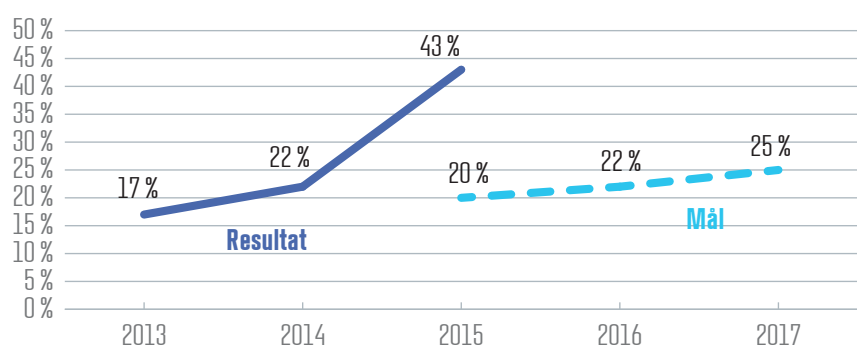
År	Resultat	Mål
2013	94.008	
2014	99.432	
2015	109.308	110.217
2016		119.096
2017		128.690

Kilde: CBS

KØNSFORDELING

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

Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater



Kilde: CBS

Bestyrelsen for CBS

Landgreven 4
1301 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 2015

24. februar 2016

Indledning

1. Til brug for bestyrelsens behandling af CBS' årsrapport for 2015 fremsender Rigsrevisionen hermed sin afrapportering af årsrevisionen vedrørende regnskabsåret 2015.

10. kontor

J.nr.: 3964

Til orientering for: Uddannelses- og
Forskningsministeriet, Styrelsen for
Videregående Uddannelser og
institutionsrevisor E&Y

2. Rigsrevisor har den 24. juni 2014 indgået aftale med uddannelses- og forskningsministeren om, at revisionsopgaven varetages i et nærmere fastlagt samarbejde mellem rigsrevisor og en intern revision (institutionsrevision), jf. universitetslovens § 28, stk. 3 og rigsrevisorlovens § 9.

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. Ledelsen har ifølge Bekendtgørelse nr. 598 af 8. marts 2015 om tilskud og revision mv. ved universiteterne (tilskudsbekendtgørelsen) ansvaret for opstilling og aflæggelse af årsrapport i henhold til Lov om statens regnskabsvæsen mv. og krav ifølge Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning.

Ved påtegning af årsrapporten har ledelsen tilkendegivet:

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

Årsrapporten underskrives af universitetets bestyrelse og af rektor, jf. universitetslovens § 28, stk. 5.

Den udførte revision

5. Rigsrevisionens afsluttende årsrevision har for regnskabsåret 2015 omfattet en gennemgang og vurdering af CBS' årsrapport, herunder det finansielle regnskab og målrapportering. Ved revisionen er det påset, at årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med tilskudsbekendtgørelsen samt Moderniseringsstyrelsens vejledning om udarbejdelse af årsrapport fra januar 2016, hhv. brev til universiteterne fra Styrelsen for Videregående Uddannelser om årsrapport 2015 m. bilag af 17. december 2015 samt skrivelse om opdatering af hovednøgletalsoversigten i universiteternes årsrapport af 18. januar 2013.

6. Det er Rigsrevisionens vurdering, at årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med reglerne i tilskuds- og revisionsbekendtgørelse samt styrelsens krav i førnævnte breve. Herudover følger årsrapporten i tilpas omfang Moderniseringsstyrelses vejledning, hvor det er relevant.

7. Det er Rigsrevisionens vurdering, at der i ledelsesberetningen er foretaget en tilfredsstillende afrapportering af økonomiske og faglige resultater, men at der i betydeligt omfang er lagt vægt på, at afrapportere omkring de kommende års forventninger og finansielle udfordringer for CBS.

8. CBS redegør i oversigtsform for status for alle mål i udviklingskontrakten i afsnittet om målrapportering og uddyber mål i forlængelse heraf. CBS har opgjort, at 7 af udviklingskontrakten mål blev opfyldt, 3 er delvist opfyldt, 2 er ikke opfyldt, og der er ingen mål, der ikke kunne opgøres.

I forhold til udviklingskontrakten er der sket en justering ved tilføjelse af et nyt mål om øget regional vidensamarbejde, som har erstattet mål om øget social mobilitet.

9. Rigsrevisionen finder at afrapporteringen er sket i overensstemmelse med kravene fra Styrelsens for Videregående Uddannelser.

10. Rigsrevisionen skal desuden fremhæve følgende fra årsrapporten:

- At CBS fik et overskud på 15 mio. kr. mod et forventet underskud på 7. mio. kr., da CBS modtog en ekstrabevilling på knap 22 mio. kr. ultimo året i ekstra statsligt tilskud til basisforskning og til realisering af effektiviseringspotentialer.

- At CBS har etableret et yderligere likviditetsberedskab i forhold til 2014 ved optagelse af realkreditlån.
- At CBS i 2015 har begyndt at arbejde med en ny økonomisk rammeplan, der skal sikre balance i økonomien frem mod 2019.
- At CBS forventer en fuld national akkreditering i 2016.

Beretning om indkøb på de videregående uddannelsesinstitutioner

11. Rigsrevisionen har i august 2015 afgivet beretning til Statsrevisorerne om indkøb ved de videregående uddannelsesinstitutioner (nr. 20/2014). CBS indgik i undersøgelsen, og Rigsrevisionen har fremsendt en særskilt rapportering om revisionen af indkøbsområdet ved CBS den 9. juni 2015. Beretningen indeholder en oversigt over punkter, som bør indgå i en indkøbspolitik/forretningsgange og peger på risici i forhold til regeloverholdelsen.

12. Rigsrevisionens beretning kan læses på <http://www.rigsrevisionen.dk/publikationer/2015/202014/>.

Temarevision om universiteternes investeringer i anden virksomhed

13. Rigsrevisionen har i 2015 igangsat en temarevision om universiteternes investeringer i anden virksomhed. Revisionen pågår fortsat, og CBS indgår i revisionen. Særskilt rapportering vil blive fremsendt til CBS, når revisionen er tilendebragt.

Tværgående bidrag om udbetaling af store engangsvederlag på universiteterne

14. I øjeblikket pågår en kortlægning af store engangsvederlag m.m. i 2015 på udvalgte løndele til medarbejdere på universiteterne. Undersøgelsen omfatter bl.a. revisionsbesøg hos CBS, og vil evt. blive afrapporteret i Rigsrevisionens beretning om revisionen af statsregnskabet for 2015.

Rigsrevisionens samarbejde med institutionsrevisor

15. Med udgangspunkt i § 9-aftalen mellem rigsrevisor og uddannelses- og forskningsministeren, har samarbejdet med institutionsrevisor vedrørende revisionen i 2015 omfattet en gennemgang af institutionsrevisors planlægning, gennemgang af institutionsrevisors afrapportering/revisionsprotokol mv. samt i øvrigt løbende dialog med institutionsrevisor. I forbindelse med vores gennemgang af revisionsprotokollen har vi indhentet supplerende oplysninger og dokumentation. For at understøtte vores vurdering af institutionsrevisors arbejde og konklusioner, gennemgår vi desuden institutionsrevisors dokumentation for den interne kvalitetssikring.

16. Rigsrevisionen har endvidere påsat, at institutionsrevisor har foretaget en vurdering af, om oplysningerne i årsrapporten om mål og resultater er dokumenterede og dækkende for CBS.

17. Rigsrevisionen skal fremhæve følgende fra revisionsprotokollen:

- At revisionspåtegningen afgives uden forbehold eller supplerende oplysninger.
- At udtalelse om ledelsesberetningen, inkl. hoved- og nøgletal, supplerende regnskabsoplysninger samt målrapportering om udviklingen afgives uden bemærkninger.
- At der ved revisionen er konstateret en revisionsdifference på 780 t.kr. vedrørende manglende periodisering af indtægter.
- At det er institutionsrevisors vurdering, at CBS fremadrettet bør etablere en effektiv funktionsadskillelse mellem indtaster og godkender af karakterer i STADS.

Konklusion

18. 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.

19. Såfremt der ikke inden og under bestyrelsens behandling og vedtagelse af årsrapporten på bestyrelsesmødet den 3. marts 2016 fremkommer yderligere væsentlige oplysninger eller ændringer, og institutionsrevisors revisionsprotokol underskrives i den foreliggende form, er dette brev endelig i forhold til CBS' årsrapport 2015.

20. Rigsrevisionen skal desuden 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 2015 i Rigsrevisionens beretning til statsrevisorerne om revisionen af statsregnskabet for 2015. Beretningen om revisionen af statsregnskabet vil i år blive behandlet på statsrevisorernes møde i september måned.

Med venlig hilsen

Tina Møllerup Laigaard	/	Helle Wonge
kontorchef		revisor

3. BESØG AF RIGSREVISOR - DRØFTELSE

Rigsrevisor præsenterer Rigsrevisionens strategi for revision af universiteterne.

Fra Rigsrevisionen deltager rigsrevisor Lone Strøm og kontorchef Tina Møllerup Laigaard.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter rigsrevisionens revisionsstrategi med rigsrevisor

Ingen bilag.

Møde i CBS bestyrelsen / 3. marts 2016

4. DET POLITISKE LANDSSKAB - ORIENTERING

a. Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017

I forlængelse af Regeringens samlede udspil for vækst og udvikling i hele Danmark af den 23. november 2015, er der udarbejdet et tillæg til udviklingskontrakten 2015-2017. Tillægskontrakten består af et nyt pligtigt mål *Øget regionalt vidensamarbejde*. Tillægskontrakten ophæver samtidigt det nuværende pligtige mål *Øget social mobilitet – flere talenter i spil*.

CBS har inden fristen den 1. februar indsendt et udkast til en tillægskontrakt til Styrelsen for Videregående Uddannelser og afventer en videre dialog med styrelsen. Tillægskontrakten indeholder en overordnet målsætning om, at CBS i kontraktperioden i stigende omfang vil tilrettelægge udbud af efteruddannelse, så det er tilgængeligt for især små og mellemstore virksomheder, der ikke er placeret i CBS nærområde.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Bilag:

4.1 CBS' udkast til tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017

b. Nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser

Regeringen vil reformere taxametersystemet, således at det understøtter højere kvalitet i uddannelserne og beskæftigelse. På denne baggrund inviterede uddannelses- og forskningsministeren, den 21. december 2015, alle interesserede parter til at komme med et skriftligt indspil til det videre arbejde med et nyt bevillingssystem.

CBS indsendte et høringssvar om et nyt taxametersystem den 24. januar. Herefter deltog rektor Per Holten-Andersen og universitetsdirektør Peter Jonasson i uddannelses- og forskningsministerens dialogmøde om nyt bevillingssystem den 4. februar 2016.

Per Holten-Andersen og Peter Jonasson vil på bestyrelsesmødet supplere de vedlagte bilag med en mundtlig orientering fra dialogmødet og den videre proces.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Bilag:

4.2 CBS' indspil til nyt bevillingssystem

4.3 Uddannelses- og forskningsministerens tale ved dialogmøde om nyt bevillingssystem

Møde i CBS bestyrelsen / 3. marts 2016

Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017 mellem uddannelses- og forskningsministeren og CBS

Præambel

De videregående uddannelsesinstitutioner spiller en særlig rolle i samfundet for at få viden ud i alle dele af Danmark – ikke mindst i forhold til de små og mellemstore virksomheder. Derfor er der udarbejdet dette tillæg til udviklingskontrakten i forlængelse af regeringens samlede udspil for vækst og udvikling i hele Danmark af den 23. november 2015, hvor der tegnes en vision for et Danmark i fortsat udvikling.

I denne tillægskontrakt sættes mål for CBS' arbejde med at øge det regionale vidensamarbejde. Tillægskontrakten indeholder to elementer:

1. En ophævelse af målet om *Øget social mobilitet – flere talenter i spil*
2. Det nye pligtige mål om *Øget regionalt vidensamarbejde*.

Ad. 1. Ophævelse af målet om *øget social mobilitet – flere talenter i spil*

Udviklingskontraktens pligtige mål vedrørende *Øget social mobilitet – flere talenter i spil* ophæves. Det betyder, at følgende målepunkterne udgår af udviklingskontrakten for perioden 2015-2017:

- Antal aftaler med gymnasiale uddannelsesinstitutioner med lav CBS overgang skal stige i kontraktperioden.
- Evaluering af optagelseskriterier i kvote 2 i forhold til social mobilitet.

Der skal således ikke afrapporteres på målepunkterne vedrørende social mobilitet i årsrapporten for 2015-2017. CBS oplyser, at man agter at gennemføre de igangsatte aktiviteter vedr. social mobilitet.

Ad 2. Øget regionalt vidensamarbejde

CBS ønsker at bidrage med erhvervsøkonomisk viden til hele Danmark. Spredningen af viden til virksomhederne foregår i høj grad via uddannelse af unge og ved efteruddannelse af medarbejdere i erhvervslivet.

CBS er Danmarks største leverandør af erhvervsrettet efteruddannelse især gennem HD, MBA og andre masteruddannelser. CBS' efteruddannelser kvalificerer ledere, ofte med en ikke erhvervsøkonomisk uddannelsesbaggrund, og bibringer erhvervsøkonomisk kompetence på internationalt niveau og leverer dermed et væsentligt bidrag til danske virksomheders konkurrenceevne.

De traditionelle leverancemåder for efteruddannelse især på HD (undervisning et par timer om aftenen et par gange om ugen) er imidlertid mest velegnet for deltagere i nærområdet. Hovedstadsområdet og dele af Sjælland er således ret godt dækket med det eksisterende udbud. Vi ønsker imidlertid at virksomheder i hele landet skal kunne opkvalificere deres medarbejdere.

CBS vil i indeværende kontraktperiode i stigende omfang tilrettelægge vores udbud af efteruddannelse så det er tilgængeligt for især små og mellemstore virksomheder, der ikke er placeret i CBS nærområde.

- CBS vil tilrettelægge leverancestrukturen, således at undervisningen kan passe ind i en travl hverdag og ind i den logistik, det kræver, når man bor længere væk fra CBS.
- CBS vil øge udbuddet inden for online/blended learning kurser på HD, hvilket vil understøtte ambitionen om skabe et mere fleksibelt læringsmiljø, der kan tilgås over større afstande.

CBS ønsker generelt at øge anvendelsen af online/blended learning undervisning. I denne kontraktperiode vil vi imidlertid særligt prioritere efteruddannelsesområdet, da det er her, nye undervisningsformer især kan gøre uddannelserne tilgængelige for nye målgrupper, og derved medvirke til en regional vidensspredning.

Da undervisningen på MBA og andre masteruddannelser i høj grad allerede følger disse principper, er målene i tillæg til udviklingskontrakten koncentreret om ændringer på HD. HD er langt den største efteruddannelse på CBS og i Danmark med omkring 3500 studerende.

1. Distanceegnet leverancestruktur

Kurserne på HD ønskes struktureret i større samlede sessioner af sammenhængende dage/weekender, således at rejsetiden står i rimeligt forhold til undervisningstiden.

Konkret ønskes leverancen af undervisning på enkelte dage udvidet. Med enkeltdage menes undervisning på hele dage (f.eks. en fredag, lørdag eller i weekenden), hvor man skal afsætte en dag eller to sammenhængende dage til undervisning med fremmøde. Dagene vil typisk ligge med et par ugers mellemrum. Dette vil gøre det lettere for studerende fra områderne udenfor hovedstadsområdet at deltage, da der ikke vil være undervisning på hverdagsaftner, evt. flere gange om ugen.

På lidt længere sigt er målet at 50 % af undervisningen tilrettelægges således.

Andelen af kurser på HD der udbydes på enkeltdage (pct. af samlet antal kurser)

Udgangspunkt:	2016:	2017:
31 pct.	33 pct.	36 pct.

2. Udvidet udbud af online/blended learning kurser på HD

Antallet af kurser, hvor online elementer anvendes, så man kan følge kurset uden at bo i nærområdet, skal øges i perioden.

Det skal imidlertid bemærkes, at CBS' mål om at øge antallet af online og blended learning kurser på HD først og fremmest skal bidrage til en målsætning om at øge kvaliteten på HD kurserne. Anvendelse af online/blended learning fører ikke nødvendigvis til færre undervisningstimer.

Udgangspunkt:	2016:	2017:
18 kurser	+ 35 pct.	+ 35 pct.

Underskrifter

[By], den [dato]

København, den [dato]

[Navn]
Bestyrelsesformand

Esben Lunde La
Uddannelses- og forskningsminister



Danske Universiteter

24. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14a,
DK - 2000 Frederiksberg

Peter Jonasson
Universitetsdirektør
+45 3815 2013
pj.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

CBS' HØRINGSSVAR OM NYT TAXAMETERSYSTEM

Med henvisning til uddannelses- og forskningsministeriets invitation til at afgive indspil til et nyt taxametersystem følger hermed Copenhagen Business Schools' (CBS) overvejelser.

Grundlæggende hilser CBS en reform af finansiering af universiteternes forskningsbaserede undervisning velkommen, idet især ubalancen mellem universiteternes mulighed for at finansiere forskningsbaseringen af undervisningen, givet den markante forskel i basisforskningsbevilling, fremtræder som et markant problem.

Indspillet er opdelt i to dele. Først CBS' principielle holdning til et nyt taxametersystem, og derefter CBS' indmelding ift. forudsætningerne i regeringsgrundlaget, hvor CBS peger på, hvordan disse intentioner bedst implementeres, selv om CBS ikke nødvendigvis er principielt enige i det hensigtsmæssige i dem.

Helt grundlæggende er det centralt, at et nyt finansieringssystem ikke bruges til at foretage yderligere besparelser på universiteterne. Den gennemsnitlige bevilling pr. STÅ bør som minimum fastholdes.

1. Bevillinger og aktivitet skal følges ad
2. Systemet skal skabe bevillingsmæssig forudsigelighed, så universiteterne kan planlægge langsigtet – uforudsigelighed vil føre til økonomisk tilbageholdenhed og dermed færre undervisere og færre timer
3. Tilskudssystemet bør være et fuldt omkostningsdækkende tilskudssystem, hvormed CBS mener, at det også bør dække forskningsbaseringen af undervisningen.
4. Tilskudssystemet bør kun differentiere mellem uddannelser, der kan dokumentere behov for laboratorium i større omfang og resterende uddannelser, jf. Deloitte-rapporten.

Side 1 / 3



5. Såvel beskæftigelseshensyn som kvalitetshensyn bør håndteres via udviklingskontrakterne, da det er for komplekst til håndtering via økonomiske incitamenter.
6. Tilskudssystemet bør ikke bruges til at fremme dagsordenen om regionalisering. Systemet bør kun differentiere imellem dokumenterbare omkostninger, der **ikke** kan henføres til interne organisationsbeslutninger eller nuværende økonomiske forudsætninger (små hold, mange timer, brug af VIP vs. DVIP mv.)

Hvis de i regeringsgrundlaget angivne intentioner for et nyt bevillingssystem fastholdes, gør CBS sig følgende overvejelser om implementeringen:

- A. Systemet kan baseres på en grundbevilling, som omfatter både den direkte udgift til undervisning og udgiften til forskningsbaseret af undervisningen. Grundbevillingen kan så reguleres negativt ved manglende opfyldelse af STÅ-produktionsmål knyttet til grundbevillingen, men ikke nødvendigvis positivt ved overopfyldelse. Dette bør opgøres over en tidsperiode, svarende til merit-STÅ-modellen. Ved fastsættelse af STÅ-produktionsmål kan der tages regionale hensyn.
- B. En forøgelse af STÅ-produktionsmålet bør medføre en proportional forøgelse af bevillingen. Deloitte-rapporten viser, at der ikke er grundlag for at fastlægge en basisbevilling og et taxameter til at håndtere marginaludgiften.
- C. Ved fastsættelse og efterfølgende justering af grundbevillingen bør der kun differentieres mellem uddannelser, der kan dokumentere behov for laboratorium i større omfang og resterende uddannelser.
- D. Grundbevillingen bør dække både uddannelse og forskningsdækning af uddannelse. Således bør basisforskningsmidlerne indgå i reformen.
- E. Hvis der skal være en beskæftigelsesbonus, må udgangspunktet være universiteternes performance ift. gennemsnitsbeskæftigelsestal for hele landet for universiteter (ikke sammenstilles med andre videregående uddannelsesinstitutioner). Dette bør opdeles på hovedområder. Udgangspunktet kan ikke være ændringer ift. universiteternes nuværende performance, da det vil straffe institutioner, der historisk set har gjort det godt.
- F. Uddannelseskvalitet bør håndteres via akkreditering og udviklingskontrakter. Hvis der skal kobles økonomiske incitamenter på – hvilket ikke er hensigtsmæssigt – bør det ske gennem negativ regulering af grundbevillingen, hvis fastsatte mål i udviklingskontrakten ikke nås.

CBS ser frem til den videre dialog om et nyt bevillingssystem, og skal afslutningsvis gøre opmærksom på, at det er af stor betydning for universiteternes budgetmæssige langtidsplanlægning, at der relativt hurtigt skabes klarhed om modellen for et nyt bevillingssystem – gerne allerede i slutnin-

24. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14a,
DK - 2000 Frederiksberg

Peter Jonasson
Universitetsdirektør
+45 3815 2013
pj.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 3

gen af 2016 – uanset at et nyt bevillingssystem først tænkes implementeret med Finanslov 2018.

Venlig hilsen

Peter Jonasson
Universitetsdirektør



24. januar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14a,
DK - 2000 Frederiksberg

Peter Jonasson
Universitetsdirektør
+45 3815 2013
pj.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 3 / 3

Opgaven med et nyt bevillingssystem skal vi løse sammen

Uddannelses- og forskningsminister Esben Lunde Larsens tale ved dialogmøde om nyt bevillingssystem 4. februar 2016. i København.

Det talte ord gælder.

Kære alle sammen,

Tak, fordi I er kommet så mange til dette vigtige møde. I dag skal vi fortsætte dialogen om et nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser.

Det har jeg glædet mig meget til. For vi trænger til et nyt system.

Man kan sige, at det nuværende taxametersystem er en gammel kollega, som mange af os har arbejdet sammen med i årevis.

Gamle kolleger kan godt få lidt uheldige vaner. Derfor er det godt med nyt blod en gang imellem.

I næsten tre årtier har taxametersystemet været fast inventar i uddannelsespolitikken og i vores daglige arbejde. De fleste af os har faktisk aldrig prøvet at samarbejde med andet.

Vi er vant til at omgås det, og det kan også i grunden være svært at forestille sig, at et andet system vil kunne udfylde dets plads.

Derfor skal vi også tænke os rigtigt godt om, når vi skal finde dets erstatning. Det bliver ikke nogen let opgave. Men det er en opgave, vi skal løse sammen.

Derfor vil jeg allerede nu gerne begynde med at sige tak for de mange input og forslag, vi har modtaget fra jer.

De er afgørende for, at vi får en god proces omkring udviklingen af et nyt bevillingssystem. Og de er afgørende for, at vi i ministeriet allerede på nuværende

tidspunkt har en god pejling af, hvad I særligt ønsker, at et nyt system skal honorere.

Det nye system skal levere tre ting

Regeringens mål med det er klart:

Det skal understøtte kvalitet, ikke kun kvantitet.

Det skal honorere, at de kandidater, der uddannes, også er i stand til at få et relevant job, når de er færdige.

Og så skal systemet støtte op om, at vi fortsat har adgang til gode uddannelser i hele Danmark.

I regeringen lægger vi særligt vægt på, at vi også i fremtiden har et Danmark, der hænger sammen.

Og det betyder, at vi har brug for at dreje på alle de håndtag, der kan pege vores sigte mod øget vækst over hele landet – også uden for de store universitetsbyer.

For mig som uddannelses- og forskningsminister er det særligt vigtigt, at man også i fremtiden regionalt har mulighed for at tage sig en uddannelse af høj kvalitet.

Det skal være en uddannelse, der kan bruges til at få eller skabe et godt job. Og som derfor bidrager til at sprede viden og vækst i Aarhus, Aalborg, Odense og København såvel som i Sønderborg, Slagelse og Svendborg.

Målet med denne proces er derfor klar. Men midlerne og metoden har vi brug for jeres anbefalinger til at udvikle.

Når jeg fra første færd har sagt dialog og inddragelse, så mener jeg det.

I skal vide, at jeg betragter det her som en både stor og vigtig opgave. Derfor vil vi gå grundigt til værks.

Et nyt system vil blive indfaset over længere tid - ikke fra den ene dag til den anden.

Ligesom det nuværende system skal det være nemt at administrere.

Og vi vil løbende inddrage jer og alle andre relevante parter i udviklingen.

I regeringen har vi nedsat et tværministerielt udvalg, der skal komme med konkrete forslag til en ny model. Men der ligger ingen færdige modeller klar i skuffen.

Derfor er mødet i dag blot første skridt på en længere vandring, som peger imod et færdigt resultat på den anden side af arbejdsprocessen.

Herudover vil jeg fastslå ganske klart, at et nyt bevillingssystem IKKE er en forklædt spareøvelse. Vi har præcis de samme penge at arbejde med i det nye system, som vi har i dag.

Men målet er, at vi skal prioritere at nå nogle bestemte mål i fremtiden med dette system.

Et nyt bevillingssystem må vi skabe sammen

Jeg har tidligere i spøg sammenlignet taxametersystemet med DDR-bilen, Trabanten. Den var også enkel og forudsigelig, nem at producere mange af og en god følgesvend i årevis.

Men jeg tror, de færreste vil sige, at det er en bil, der kan levere den kvalitet og kompleksitet, der forventes i dag i 2016.

Det samme gælder taxametersystemet.

Som bl.a. Produktivitetskommissionen har påpeget, fremmer det ikke i tilstrækkelig grad kvalitet og relevans i uddannelserne.

Vi må derfor skabe et nyt bevillingssystem sammen, så det er langtidsholdbart og både har politisk og institutionel legitimitet.

I den forbindelse vil jeg gerne igen takke jer alle for jeres input og forslag.

Vi vil nu kigge nærmere på alle jeres bidrag. Og så vil vi vende tilbage til jer igen på et senere tidspunkt, når vi er kommet længere i udviklingen.

Jeg håber, vi får en rigtigt god proces frem mod et nyt system.

Får vi det, er jeg sikker på, at vi også når målet.

Tak for ordet.

Senest opdateret 04. februar 2016

5. KONTAKTTIMER - BESLUTNING

Direktionen fremlægger bud på bestyrelsens hensigtserklæring vedr. kontakttimer med henblik på bestyrelsens vedtagelse.

Bestyrelsen har ved forskellige lejligheder i løbet af det sidste godt og vel et år drøftet, hvorledes antallet af timer en fastansat forsker møder de studerende i auditoriet kan øges.

Ved bestyrelsens møde d. 15. december fremlagde direktionen og formandsskabet et bud på en hensigtserklæring vedr. kontakttimer. Vedtagelsen af hensigtserklæringen blev udskudt til førstkomende møde. Der blev dog ved mødet optegnet et udkast til en revideret hensigtserklæring som bestyrelsen bad daglig ledelse ”teste” ved beregninger og teknisk afklaring. Den tekniske afklaring, som har været præsenteret for VIP-medlemmerne af bestyrelsen, har ikke givet anledning til at ændre den formulering af hensigtserklæringen som fremgår af referatet fra mødet d. 15. december (se vedlagte bilag 5.1).

Sideløbende med drøftelserne i bestyrelsen har ”kontakttimeudvalget” (en intern arbejdsgruppe nedsat af direktionen) arbejdet med forslag og muligheder, der kan frigøre mere af VIPernes tid til kontakttimer.

På baggrund af udkastet til bestyrelsens hensigtserklæring og den efterfølgende tekniske afklaring om beregningsgrundlaget med VIP bestyrelsesmedlemmerne har direktionen i samarbejde med kontakttimeudvalget truffet beslutning om, hvordan forslag til konkrete timetalsforøgelser skal realiseres.

Der er nedsat tre implementeringsgrupper, der gennemfører ændringer på tre områder. Det drejer sig om arbejdstilrettelæggelse og -fordeling, specialetilrettelæggelse og nedbringelse af administrative opgaver.

Det er understreget, at den første arbejdsgruppe skal have særlig fokus på hvordan man sikrer, at de timer, der frigøres som resultat af andre initiativer, omsættes til flere undervisningstimer.

Implementeringsgrupperne har fået meget kort frist således at de foreløbige resultater kan fremlægges på et seminar for studie- og institutledere den 1. april.

Det indstilles, at

- at bestyrelsen godkender hensigtserklæringen

Bilag:

5.1 Bestyrelsens hensigtserklæring vedr. ”kontakttimer”

Møde i CBS bestyrelsen / 3. marts 2016



Bestyrelsen

22. februar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

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

BESTYRELSENS HENSIGTSEKTLÆRING VEDR. "KONTAKTIDER"

Bestyrelsen drøftede på sit møde d. 15. december 2015 en tekst, der skulle fungere som en hensigtserklæring til ledelsen med henblik på at øge antallet af konfrontationstimer for det fastansatte videnskabelige personale.

I løbet af drøftelsen blev det klart, at der var behov for yderligere afklaring af konsekvenserne af den foreslåede tekst, ligesom der under mødet fremkom forslag til alternative formuleringer af teksten.

Daglig ledelse har siden foretaget beregninger på baggrund af den foreslåede tekst og drøftet disse med de to valgte VIP-repræsentanter i bestyrelsen.

På baggrund af beregningerne og drøftelserne med VIP-repræsentanterne indstiller daglig ledelse, at bestyrelsen vedtager nedenstående hensigtserklæring, der er identisk med den formulering, der fremgår af referatet af bestyrelsesmødet d. 15. december.

Fra referatet af bestyrelsesmødet d. 15. december 2015:

Bestyrelsen konkluderede, at følgende "basisforudsætninger" skal ligge til grund for den endelige formulering af en hensigtserklæring:

1. Alle VIP skal levere min. et kursus p.a. (som foreslået af kontakttimeudvalget)
2. Den VIP population som hensigtserklæringen omhandler er adjunkter, lektorer og professorer (inkl. mso)
3. Når der i hensigtserklæringen henvises til 2 konfrontationstimer om ugen, så skal dette måles som gennemsnit for hele population, og
4. Dette gennemsnit måles på baggrund af et arbejdsår (kalenderår ekskl. ferie- og særlige feriedage), dvs. 44 uger

På baggrund af disse forudsætninger bad bestyrelsen daglig ledelse om at teste og beregne konsekvenser af nedenstående foreløbige udkast til en hensigtserklæring med henblik på, at bestyrelsen på det førstkommande bestyrelsesmøde i 2016 kan vedtage en endelig hensigtserklæring:

Side 1 / 2



”bestyrelsen ønsker generelt at alle faste fastansatte VIP leverer en høj og kvalificeret undervisningsindsats hele året. Det er en afgørende præmis for CBS som forsknings- og undervisningsinstitution, at undervisningen er forskningsbaseret og i størst muligt omfang varetages af forskningsaktive undervisere. Bestyrelsen ønsker på denne baggrund, at daglig ledelse sammen med organisationen arbejder for, at VIP (dvs. adjunkter, lektorer og professorer, inkl. mso) totalt set for hele CBS i gennemsnit leverer minimum 2 konfrontationstimer om ugen målt over et arbejdssår.”

Ovenstående formulering skal ikke udelukke, at:

- Institutter arbejder aktivt med ressourcestyring
- At enkelte VIP kan tildeles mere eller mindre undervisning i de enkelte semestre

Det vil være op til daglig ledelse, sammen med organisationen, at afklare eventuelle uklarheder i ovenstående formulering – så længe det holdes for øje, at den gennemsnitlige undervisningsindsats pr VIP synligt skal forøges.

22. februar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

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

Side 2 / 2

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 fjerde 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), Louise Mors (VIP medlem), Niels Åkerstrøm Andersen (VIP medlem) og Sebastian Vincent Szabad (studentermedlem i 2015) vil præsentere rapporten for bestyrelsen.

- Det indstilles, at
- at bestyrelsen drøfter rapporten med medlemmerne af Akademisk Råd

Bilag:
6.1 Annual report to CBS’ Board from the Academic Council 2015

Møde i CBS bestyrelsen / 3. marts 2016

23. February 2016

Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2015

Like 2014, 2015 at CBS was dominated by tight economic conditions and budget cuts — this time as a result of the Danish government's cuts of the budgets across the entire university sector. The CBS Academic Council regrets the cuts, which are extra harmful due to the fact that CBS is the Danish university with the poorest level of funding per student or faculty member. Accordingly, the themes of this annual report are related to the current economic situation, as this situation affects all faculty and students at CBS. Obviously, we share the hope with the CBS top management team (DIR) and the CBS Board that the politicians will reform the funding system regarding the Danish universities so that the basis for conducting high-level research, teaching and outreach at CBS becomes considerably stronger. We would like to express our thanks to the Board and to DIR for their efforts in pushing for such a reform in political circles. In this short report, we would like to address three themes. The first theme pertains to retaining and recruiting younger faculty members; the second issue has to do with the kind of external funding CBS would like to attract. The third theme is connected to the two first points and pertains to the importance of research-based teaching and what it may involve in terms of teaching activities.

As with regards to the first theme, CBS and its research and teaching environment are dependent on being constantly reinvigorated by young faculty with drive, state-of-the-art-research methods, and new ideas for research and teaching. Young faculty members also keep older faculty members research active to a greater extent — through collaboration and competition. Up until 2013, CBS hired a substantial number of new faculty members, including a large number of assistant professors. Most assistant professors at CBS (all except the few on the new so-called tenure-track) have employment contracts that will expire after a fixed number of years (typically 3 or 4 years). This group of young researchers (our estimate is that it concerns 50+ researchers) represents a substantial talent pool at CBS. While the CBS Academic Council is not saying that all of these are outstanding talents in terms of research and teaching — and by extension, we not saying that we should try to retain all of them —there is a substantial number of excellent researchers and teachers among them. If CBS is not going to (slowly) deteriorate in terms of research — which ultimately may affect our international rankings — it is of central

importance that we try to retain the best of the assistant professors and do it before they have found jobs elsewhere. We risk losing a whole generation of talented researchers and teachers if we are not careful. There is also a diversity issue here. The present generation of assistant professors includes many extraordinarily talented female researchers. They represent an opportunity to correct the gender balance problem at CBS, as we see that already at the level of associate professor the gender gap is significant. Hence, by losing so many junior faculty, this opportunity is at serious risk. In addition, it is important that we again start to revitalize our research environment by recruiting young faculty on the international job markets. When employees become successful there is always a chance that they will leave, and this probability is higher with international faculty members (and unfortunately, this chance is higher in periods characterized by budget cutbacks). For that reason, there is a need to replace some of the highly successful young faculty members that have already left or are in the process of leaving CBS.

The second issue concerns external funding. It is clear that CBS faculty members to an increasing degree need to raise external funding to cover the expenses related to research activities including expenditures for Ph.D. students, postdocs, databases, etc. The Academic Council agrees that this is important. Nevertheless, the process of getting such funding is not without pitfalls. The Council would like to emphasize the necessity of externally funded projects to an important degree involve research that can be published in academic books and journals and subsequently has value to the academic world and to practice in the general (as opposed to benefits to a specific funding organization). Given that external funding typically costs extra CBS monetary resources, it is important that a strong academic component is included in externally funded research projects and that, accordingly, projects involving consulting work (or “udredningsarbejde” in Danish) to a major degree are recognized as such and not accepted as “research projects”. Obviously, as long as the externally funded project generates research results, it is not a problem that CBS to a degree has to co-sponsor. It should be noted, however, that external funding is strongly incentivized by CBS so that departments get more resources if they obtain more external funding irrespective of whether or not the research grant generates overhead from the sponsor. In this fashion — all other things being equal — there is an incentive (at the department level and at the level of the individual researcher) to accept research projects where the academic value of a project is very limited. While there are mechanisms that puts a brake on the full realization of the negative potential of the incentive (in particular academic

norms in the larger community), it is clear that it is important that CBS evaluates the potential for academic value before accepting a grant. Alternatively we risk compromising the academic research standards to which we aspire as an institution, and again, this could potentially have negative implications for faculty retention and the international rankings of CBS.

Regarding the third theme, the Academic Council takes as a point of departure that research-based teaching is of central importance to CBS' *raison d'être* — this is generally agreed at CBS. 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. Over the past year there has been a substantial focus on contact hours in terms of formal lectures. While the Academic Council thinks that a minimum of contact hours per faculty member is in order, it should be noted that CBS' business model involves large-scale education where many faculty members spend substantial time and efforts in coordinating and managing courses and educational programs that involve internal faculty, as well as a large number of external teaching faculty.

The Council believes that it is important that internal faculty is compensated for these coordination efforts as they provide substantial value to the design and conduct of courses — especially in insuring the research-base of the courses. In addition, 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's theses. Thesis-writing is arguably a central part of obtaining an academic degree and it is often observed that students mature significantly during this process in the sense of becoming truly independent and analytical in their approach. The derived skills are in turn skills that are greatly treasured by future employers outside of CBS. For this process to work, supervision by engaged supervisors that can provide guidance on both theory and methodology is a necessary condition. Finally, as CBS moves forward with on-line and blended learning it is not a given that faculty members' teaching in the large-scale classroom setting will in all cases be the most valuable teaching-activity. We therefore need to think creatively about how to best exploit our resources to maximize the amount of effective teaching. If we focus only on the class-room setting, we risk moving to a model far from research-based teaching where external faculty or administrators become the primary course coordinators and those that supervise master's theses.

We look forward to a fruitful discussion with the CBS Board on these and related matters.

7. 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 7.1 status for student service projektet.

Ligeledes til orientering vedlægges i bilag 7.2 bestyrelsens mødeplan og årshjul for 2016.

Bilag 7.3 indeholder en kort orientering om CBS' nye institutledere.

Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 7.4 udkast til redegørelse til styrelsen vedr. læk af personfølsomme oplysninger. Udkastet er i sin foreløbige form fortroligt.

Endeligt er ledelsens aktivitetsrapport fra januar 2016 er at finde i bilag 7.5.

Bilag:

7.1 Status student service project

7.2 Mødeplan og årshjul 2016

7.3 Nye institutledere

7.4 Fortroligt: Udkast til redegørelse til styrelsen vedr. læk af personfølsomme oplysninger

7.5 Aktivitetsrapport, januar 2016

Møde i CBS bestyrelsen / 3. marts 2016



Status på 'Student Service Project'

Bestyrelsen har bedt direktionen om at undersøge mulighederne for forbedring af den service, der leveres til studerende. 'Student Service Project' har med input fra medarbejdere og studerende undersøgt, på hvilke områder servicen på CBS kan blive bedre, og hvor forbedringerne vil skabe mest værdi for studerende på CBS. Nu er styregruppen klar med fire konkrete projekter, samtidig med at projektet skifter navn.

Partnerskab på den lange bane

CBS har løbende arbejdet med forbedring af service til de studerende, som f.eks. digitalisering af eksamen og lanceringen af nyt intranet for studerende. Men det handler ikke alene om løsninger på serviceydelser til de studerende. Partnerskab med de studerende er det vigtigste langsigtede projekt, hvorfor projektet skifter navn til 'Student Partnering'. Styregruppen vil sammen med repræsentanter bredt fra studentermiljøet og medarbejdergrupperne arbejde videre med konceptet omkring partnerskabet.

Fire konkrete projekter

Udover at der på den lange bane skal arbejdes med partnerskab med de studerende, er der sat fire konkrete projekter i søen. Her har det været vigtigt for gruppen, at inddrage de studerende i de grupper der nu skal i gang med arbejdet:

- Kommunikation fra underviser til studerende
- Eksamensdatoer- og klokkeslæt
- Hjælpeidler til eksamen
- Status på Student Hub

Vedhæftet er:

- Projektbeskrivelser for de fire projekter
- En samlet tidsplan for de fire projekter
- En samlet oversigt over arbejdsgruppemedlemmerne

Venlig hilsen

Jan Molin, Peter Jonasson, Rie Snekkerup, Wilbert van de Meer og Martin Nilsson (CBS Students)

9. februar 2016

Copenhagen Business School

Dekansekretariatet for
uddannelse

SP D. 140

2000 Frederiksberg

LMS

lms.edu@cbs.dk



Kommunikation fra underviser til studerende

Student Service Project er nu kommet gennem første fase med afdækning og prioritering af projekter. Fejlinformation fra underviser til studerende var et at de områder der fik mange kommentarer med på vejen fra studerende og ansatte. Derfor har styregruppen bag Student Service Project besluttet at se nærmere på kommunikationen mellem underviser og studerende.

Udfordringer inden for området

De studerende har ikke tillid til den information de finder på e-campus og oplever at få modsatrettede information om samme emne. En del af udfordringen med information til de studerende forventes at blive løst med lanceringen af Virtual Student Hub (VSH). Ikke desuden mindre er det vigtigt at sikre, at der opbygges tillid til VSH i hele organisationen. Her spiller underviserne, der møder de studerendes spørgsmål ude i undervisningslokalerne, en central rolle. Et samarbejde med undervisere i undervisningslokalerne skal være med til at sikre at studieadministrative spørgsmål bliver henvist til Student Hub og Virtual Student Hub.

Formål

- Sikre korrekt og ensartet svar på studieadministrative spørgsmål fra studerende

Mål

- Præsentation af en slide med studieadministrativ information i undervisningen (eller eventuelt at tilvejebringe informationen på anden vis – via LEARN eller lignende)
- Etablering af og information om kontaktflader mellem underviser og studieadministrationen

Arbejdsgruppe

- Maria Lind (Academic Affaris) Projektleder
- Frederik Hove, Mødearrangør (planlæg møder, mødeindkaldelse, opsamling på møder, bindelede til styregruppen)
- Susanne Leth (STU)
- Sanni Brandt (EA)
- Ursula Plesner (studieleder, repræsentant)
- Anne Vestergaard (underviser, repræsentant)
- Maiken Pommer Blok (studerende, repræsentant)

Tidsplan og aktiviteter

Aktivitet	Ansvarlig	Tidsplan
Udarbejdelse af kommissorium	STG	December
Udvælgelse af medlemmer i arbejdsgruppe	STG	December
Indledende møde med Maria Lind (projektleder) og Frederik	Lene og Rie	1. februar
Første møde i arbejdsgruppe	Arbejdsgruppe	2. februar
Udformning af 'slide' til brug i undervisning	Arbejdsgruppe	
Oplæg sendes i høring	Arbejdsgruppe	
Information sendes ud via institutledere	Arbejdsgruppe	
Afrapportering til styregruppe	Arbejdsgruppe	Juni

Eksamensdato og -klokkeslæt

Student Service Project er nu kommet gennem første fase med afdækning og prioritering af projekter. Eksamensdato og -klokkeslæt var et af de områder, der fik mange kommentarer med på vejen fra studerende. Derfor har styregruppen bag Student Service Project besluttet at se nærmere på eksamensdato og -klokkeslæt. Projektet fokuserer på den forretningsmæssige del og holder tæt forbindelse til projektet omkring IT-understøttelse af eksamensplanlægningen (ITEP). Arbejdsgruppen drøfter leverancerne for projektet, der er sat til sommeren 2016.

Udfordringer inden for området

- Eksamensdatoer/-perioder bliver udmeldt ved semesterstart (1. september og 1. februar). Desforinden (1. juni og 1. december) udmeldes en akademisk kalender som også vil kunne frigive eksamensdatoer/-perioder til de studerende. Studerende må vente til vores lokaleafdeling, efter semesterstart, kan meddele administrationen, hvornår der er tilmeldt plads i eksamenshallen.
 - o Dette kalder på en strømlining af kommunikationen mellem forretning og LOK, således at fristerne over de studerende kan fastholdes.
- Til mundtlige prøver, oplyses de studerende senest 14 dage før første mundtlige eksamensdato en rækkefølgeliste. Ved quatereksaminer og ved eksaminer hvor der er mindre end 14 dage fra aflevering af skriftligt produkt til mundtlig prøve, kan 14 dages reglen ikke overholdes.
 - o Der er behov for at undersøge, hvorledes de studerende tidligere end 14 dage kan få den eksakte dato til mundlig eksamen.
- De studerende vil opleve at udmeldte eksamensdatoer f.eks. på foranledning af bedømmerforfald kan ændres, hvilket er kilde til stor frustration blandt de studerende.
 - o Der er behov for en dialog med studieledere og institutledere om hvilket serviceniveau CBS skal/kan møde her.
- I forlængelse af ovenstående omkring offentliggørelse af rækkefølgelister og som konsekvens af fremdriftsreformen udgør studerende der udebliver fra mundtlig eksamen, et stor udfordring ift. at fastlægge det præcise eksamensklokkeslæt. Det er til stor gene for studerende, der oplever ændringer i eksamenstidspunktet, og komplicerer og fordyrer bedømmelsen.
 - o Der er behov for at undersøge med de studerende, hvad deres forventning er ift. f.eks.
 - Mulighed for at sikre sig et bestemt timeslot
 - At der arbejdes med vejledende tider
 - At mulighederne for at bytte elimineres
 - Håndtering af eksamensoverlap

Formål og mål

- En klar forventningsafstemning med studerende om hvornår og hvor de kan finde oplysninger om den præcise eksamensdato forventes at kunne sikre en ensartet og konsistent kommunikation til de studerende.
- Kommunikation til studerende og underviser om eksamensdato
- Sikre en generel politik til understøttelse af kommende systemindfasning ved ITEP (exam scheduler)

Arbejdsgruppe

- Rene Jakobsen (APU) projektleder
- Frederik Hove, planlægning af møder, mødeindkaldelse, kort opsamling og bindeled til styregruppen
- Jacob Vagner Ludvigsen (APU)
- Lærke Thostrup Jacobsen (LOK)
- Morten Rosenstrand Eriksen (IT)
- Nima Tisdall (medlem af akademisk råd for CBS students)
- Repræsentant fra sekretariatslederkredsen (vælger rep på møde 8. feb)

Tidsplan og aktiviteter

Aktivitet	Ansvarlig	Tidsplan
Udarbejdelse af kommissorium	STG	December
Udvælgelse af medlemmer i arbejdsgruppe	STG	26. januar
Godkendelse af projektoplæg i styregruppe	STG	26. januar
Indledende møde med projektleder (Rene Jakobsen) og Frederik	Lene og Rie	5. februar
Indkaldelse til møderække i arbejdsgruppe	Frederik	Februar
Identificering af leverance	Arbejdsgruppe	
Løsningsforslag til leverance	Arbejdsgruppe	
Implementering	Arbejdsgruppe	September

Hjælpemidler til eksamen

Student Service Project er nu kommet gennem første fase med afdækning og prioritering af projekter. Hjælpemidler til eksamen var et af de områder, der fik mange kommentarer med på vejen fra studerende og ansatte. Derfor har styregruppen bag Student Service Project besluttet at se nærmere på hjælpemidler til eksamen. Projektet vil fokusere på den forretningsmæssige del og holde tæt kobling til projektet omkring Digital Eksamen (DE).

Udfordringer inden for området

Der findes tre typer af skriftlige stedprøver – open book, closed book og semi-closed. Open og closed book eksaminer er der ikke de store problemer med i forhold til hjælpemidler (enten må man ingenting have med eller også alting). Der hvor udfordringen opstår, er den forholdsvis uklare og store varians i semi-closed stedprøver.

Den store varians i semi-closed har oplagte fordele for de enkelte studier/fagansvarlige. De kan tilrettelægge en eksamen præcis efter de hjælpemidler, de mener, der vil være nødvendige for den studerende. Set fra de studerendes, en administrativ og ressourcemæssig synsvinkel skaber den store varians en række udfordringer. Det er udfordringer med at give klare svar til de studerende (om hvad de må/ikke må), samt udfordringer for tilsynet i forhold til at kontrollere om de studerende snyder eller ej. Som det er i dag, beskrivelse hjælpemidler til eksamen i en fritekstfelt. Det giver anledning til forvirring, da fritekst-beskrivelserne fortolkes forskelligt. Risikoen for fejlfortolkning og miskommunikation forstærkes af at information om hjælpemidler går gennem mange led og spredes på flere platforme. Der kan således være en række fordele ved at reducere variansen af hjælpemidler; eksamensplanlægningsprocessen kan forenkles, it-understøttes og sikre en ensartet og konsistent terminologi på området. Det forventes at kunne nedbringe antallet af fejlbehæftede prøver, ikke mindst til gavn for de studerende, samt for generelt at minimere usikkerhed i forbindelse med eksamensafviklingen og en optimal brug af ressourcerne knyttet hertil.

Formål og mål

- Reducere de studerendes usikkerhed med hvilke hjælpemidler de må medbringe til eksamen
- Klar og entydig information om hvilke hjælpemidler der må medbringes
- Definition og reduktion af hjælpemidler ved eksamener i eksamenshallen, som udstyr og konfigurationer heraf kan understøtte
- Information til fagansvarlige og studienævn om de eksamensformer, der findes i eksamenshallen og dermed kvalitetssikre beskrivelser
- Etablering af en klar procedure for rekvirering af e-bøger og deslige i de tilfælde hvor de er en nødvendighed i løsningen af eksamen
- Strømligning af kursusbeskrivelser og studieordninger
- Fremtidssikret eksamensformer

Arbejdsgruppe

- Lene Mette Sørensen, projektleder
- Rene Jakobsen (APU)
- Martin Tong (IT)
- Tine Büchler Poulsen (EDU)
- Ulf Nielsson (fagansvarlig)
- Hanne Erdman Thomsen (studieleder)
- Dorte Kronbrog (studieleder)
-

Tidsplan og aktiviteter

Aktivitet	Ansvarlig	Tidsplan
Formulering og godkendelse af kommissorium	STG	26. januar
Kontakt til gruppemedlemmer	Projektleder	Februar
Første møde i arbejdsgruppe	Arbejdsgruppe	Februar
Samlede information om nuværende situation	Projektleder	
Opstille eksamensmodeller for fremtiden	Projektleder	
Valg af fremtidige eksamensmodeller	Arbejdsgruppe	
Afrapportering til STG	Projektlede	Juni
Implementering	Arbejdsgruppe	
Afrapportering til styregruppe	Projektleder	December

Status på Student Hub

Baggrund

Student Service Project er nu kommet gennem første fase med afdækning og prioritering af projekter. Student Hub var et af de områder der fik mange kommentarer med på vejen fra studerende og ansatte. Derfor har styregruppen bag Student Service Project besluttet at se nærmere på Student Hub.

Udfordringer inden for området

Student Hub blev introduceret som en One Point Entry (OPE) som et svar på kritik fra de studerende om, at de blev henvist til for mange kontorer for at få løst deres spørgsmål. . Hensigten var at give de studerende én samlet indgang til administrationen på CBS. Der er løbende blevet lavet justeringerne i Student Hub for at tilpasse sig de studerendes og CBS' virkelighed. Ikke desuden mindre viste undersøgelse af de studerendes tilfredshed med administrationen at mange studerende stadig har en oplevelse af at blive sendt rundt i systemet og svært ved at finde frem til rette medarbejder. De administrative medarbejdere der deltog i undersøgelsen pegede på udfordringer med de studerendes forventninger samt manglende systemer og organisering omkring Student Hub, der skal sikre klare kommunikationsveje for medarbejderne inde i organisationen/back office.

Formål

Med udgangspunkt i den vision, der er lavet i forbindelse med oprettelsen af Student Hub, vil arbejdsgruppen lave en status på Student Hub. Undersøgelse er todelt og bygger på; 1) en intern undersøgelse af typen af henvendelser (hvad spørger de studerende om) og forudsætningen for at kunne svare (medarbejdere og strukturer) og 2) et benchmarkstudie af front-end kommunikation i lignende organisationer.

Mål

- Reducere kompleksiteten i opgaven for medarbejderne i Student Hub
- Sikre en forventningsafstemning med de studerende om hvad de kan få i Student Hub

Arbejdsgruppe

- Lene Mette Sørensen, projektleder
- Anne Mette Hou, områdeleder i student affairs(STU)
- Susanne Leth, souschef i student affairs (STU)
- Rie Snekkerup, chef i studieadministrationen (STU)
- Kirsten Winther, IT chef (IT)
- Tom Dahl-Østergaard, kontorchef (DIK)
- Jens Bonde, Bestyrelsesformand (CBS Students)

Tidsplan og aktiviteter

Aktivitet	Ansvarlig	Tidsplan
Udarbejdelse af kommissorium	STG	December
Identificering af arbejdsgruppe	STG	December
Godkendelse af projektoplæg i styregruppe	STG	26. januar
Indledende møde i arbejdsgruppe	Arbejdsgruppe	Februar
Udformning af undersøgelse	Arbejdsgruppe	
Identifikation af organisationer til benchmark	Arbejdsgruppe	
Gennemførsel af interviews til benchmark	Arbejdsgruppe	
Gennemgang af e-mails modtaget i Student Hub	Arbejdsgruppe	
Interview med medarbejdere i Student Hub	Arbejdsgruppe	
Præsentation af undersøgelse i styregruppen	Arbejdsgruppe	Juni
Diskussion af oplæg i styregruppen	STG	Juli – august
Implementering	Arbejdsgruppe	September - December
Afslutning/tilbage melding til styregruppe	Arbejdsgruppe	December

	Januar				Februar				Marts				April				Maj				Juni				Juli				August				September				Oktober				November				December														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52							
Kommunikation mellem studerende og underviser	Kommunikation																																																										
					Kommunikation																																																						
																									Kommunikation																																		

Eksamensdato																																																

Hjælpemidler til eksamen																																																

Student Hub																																																

- Formulering og godkendelse af projektplan
- Implementering
- Undersøgelse
- Afslutning og rapporting til styregruppe

Projekt	Arbejdsgruppe	Status
Eksamensdatoer og -klokkeslæt	Rene Jakobsen (APU) Projektleder Frederik Hove, mødearrangør Jacob Vagner Ludvigsen (STU) Lærke Thostrup Jacobsen (LOK) Morten Rosenstrand (IT) Nima Tisdall (CBS Students) (rejser sidste halvdel af marts) Henrik Hermansen (institutsekretariatsleder)	26. februar kl. 12.45 - 13.45 15. marts kl. 12.15 - 13.15 31. marts kl. 15.00 - 16.00 18. april kl. 13.00 - 14.00 13. maj kl. 13.00 - 14.30 30. maj kl. 13.00 - 14.00
Kommunikation fra underviser til studerende	Maria Lind (Aca) Projektleder Frederik Hove, mødearrangør Susanne Leth Sanni Brandt (EA) Konsulent Ursula Plesner (studieleder repræsentant) (rejser 4-24 feb) Anne Vestergaard (underviser repræsentant) Maiken Pommer Blok (CBS Students)	2. februar kl. 15.30 - 16.00 3. marts kl. 13.30 - 14.30 5. april kl. 14.30 - 15.30 3. maj kl. 14.30 - 15.30 26. maj kl. 11.00 - 12.00
Hjælpe midler til eksamen	Lene Mette Sørensen, Projektleder og mødearrangør Rene Jakobsen (APU) Martin Tong (IT) Tine Büchler Poulsen (EDU) Ulf Nielsson (fagansvarlig) Dorte Kronborg (studieleder) Hanne Erdman Thomsen (studieleder)	12. februar kl. 12.30 -13.30 10. marts kl. 11.00 – 12.00 6. april kl. 10.30 – 11.30 10. maj kl. 10.30 – 11.30 15. juni kl. 10.30 – 11.30
Status på Student Hub	Lene Mette Sørensen, Projektleder og mødearrangør Anne Mette Hou (STU) Susanne Leth (STU) Rie Snekkerup (STU) Kirsten Winther (IT) Tom Dahl-Østergaard (DIK) Jens Bonde, Bestyrelsesformand (CBS Students)	23. februar kl. 14.00 – 15.00 30. marts kl. 9.30 – 10.30 25. maj kl. 9.00 -10.00
Styregruppe		22. februar (møde med næstformænd) 3. marts (bestyrelsesmøde) 15. april styregruppemøde 20. juni styregruppemøde



Bestyrelsen

17. februar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

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

MØDEPLAN OG ÅRSHJUL 2016

Bestyrelsens møder i 2016 er fastlagt således:

- Torsdag d. 3. marts 2016 kl 13-17
- Onsdag d. 27. april 2016 kl 13-17
- Mandag d. 27. juni 2016 kl 13-17
- Onsdag d. 31. august 2016 kl 13-17
- Onsdag d. 12. oktober kl 12 til torsdag d. 13. oktober kl 13, bestyrelsesseminar 2016
- Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

Side 1 / 5

De ordinære møder afholdes på CBS. Bestyrelsesseminaret afholdes på Bernstorff Slot.

Nedenfor følger oversigt over *særlige emner* (emner der er unikke for året) og *faste emner* (emner der er tilbagevendende fra år til år) til behandling i bestyrelsen i løbet af 2016, samt bestyrelsesemner vi ikke regner med bliver aktuelle i året. Det skal pointeres, at flere emner kan opstå i løbet af året.

Særlige emner 2016

Valg af næstformand

Bestyrelsen skal vælge en næstformand. Det er endnu ikke aftalt, hvornår bestyrelsen vælger ny næstformand.

Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017

Uddannelses- og forskningsministeren har bedt uddannelsesinstitutionerne udarbejde mål for regional videnspredning i udviklingskontrakterne. Tillægget forventes underskrevet i april.

Introduktionsseminar

Det er aftalt med formanden at der i forbindelse med et kalendersat møde dedikeres ca. 2 timer til en introduktion eller genopfriskning af fx den ”økonomiske blackbox”; nøglebegreber, indtægtskilder, budgetmodel mv.,



samt de væsentligste organiseringsprincipper på CBS. Det forventes at seminaret bliver på bestyrelsens møde d. 27. april.

Udpegning til bestyrelsens indstillingsorgan

Morten Vendelø og Birgit Aagaard Svendesen er udtrådt af bestyrelsens indstillingsorgan. Der skal således udpeges erstatninger for de to (af hhv. CBS' bestyrelse og DSEBs bestyrelse). CBS forventer ikke at der skal rekrutteres nye eksterne medlemmer til bestyrelsen i 2016, så udpegningen haster ikke.

Akkrediteringer

CBS skal i 2016 igennem to akkrediteringsforløb; den nationale akkreditering og en international akkreditering (AACSB). Bestyrelsen vil blive orienteret om resultatet af akkrediteringerne.

Campus: strategi og ressourceanvendelse

3 campus-sager forventes at udvikle sig i 2016: Porcelænshaven, entreprenørskabskollegium og Solbjerg Campus udvidelsen. Bestyrelsen vil efter behov blive inddraget i drøftelser og blive holdt orienteret.

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).

Strategi

Bestyrelsen genbesøger min. én gang årligt CBS' strategi eller tematisk bestemte strategiske drøftelser i forbindelse med strategiseminaret. I 2016 vil fokus være på den aktuelle strategi-revision som afrapporteres på bestyrelsens seminar i oktober. Inden da inviteres bestyrelsen til at deltage i et strategiseminar (i juni), hvor eksterne relationer og virksomheder inviteres til at give indspark til strategien.

Faste afrapporteringer og redegørelser

Bestyrelsen modtager hvert år:

- Uddannelsesredegørelse
- Forskningsredegørelse
- Status på handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse (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)

17. februar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

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

Side 2 / 5

- Orientering fra Akademisk Råd i medfør af vedtægtens § 9, stk. 4.
- Rektors aktivitetsrapport (4 gange årligt)

Temadrøftelser

Bestyrelsen har typisk et par ”temadrøftelser” i løbet af året, hvor særlige områder af CBS’ virksomhed præsenteres og drøftes i bestyrelsen med deltagelse af oplægsholdere. I 2016 kunne man forestille sig følgende bruttoliste:

- Rigsrevisor om rigsrevisionens strategi for revision af universiteter (er aftalt)
- CBS’ 100 års jubilæum i 2017
- Stakeholderanalyse/-oversigt
- Student Service Project
- Direktøren for CBS Executive om deres strategi og relationen til CBS
- Institutstrategier
- Anbefalinger for God Selskabsledelse – opfølgning på tidligere drøftelse?

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. Det må forventes, at regeringens arbejde med en ny model for uddannelsesbevillinger (taxameterreform) vil være et emne, der rammer bestyrelsens bord i løbet af 2016.

Bestyrelsens selvevaluering

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

Faste emner i bestyrelsen, der følger af universitetsloven – behandles efter behov (ikke årligt), men forventes ikke at blive aktuelt i 2016

Bestyrelsens sammensætning mv.

Det forventes ikke, at der skal foretages ny- eller genudpegninger af eksterne bestyrelsesmedlemmer i 2016.

Ny udviklingskontrakt

CBS indgår hvert tredje år ny udviklingskontrakt med den siddende minister. Den nuværende kontrakt løber til og med 2017.

Rekruttering

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

Vedtægter

17. februar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

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

Side 3 / 5

Bestyrelsen udarbejder universitetets vedtægt og ændringer hertil – godkendes af ministeren.

Øvrige begivenheder

- CBS' årsfest 2016 afholdes i ovnhallen på CBS d. 18. marts 2016.
- Strategiseminar med aftager og virksomheder afholdes d. 6. juni 2016 (bestyrelsen vil modtage nærmere information)
- Uddeling af CBS og DSEB priser finder sted d. 25. november

Skematisk oversigt over møder og emner

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

17. februar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

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

Side 4 / 5

Møde	Til beslutning/godkendelse	Til drøftelse	Til orientering
3. marts kl. 13-17	Årsrapport 2015 Revisionsprotokollat 2015 Hensigtserklæring vedr. kontakttimer	Temadrøftelse: besøg af rigsrevisor Akademisk Råds afrapportering Campus: porcelæns haven	Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017 Nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser Student Service Projekt Aktivitetsrapport
27. april kl. 13-17	Udpegning af medlem til bestyrelsens indstillingsudvalg Valg af næstformand	Introduktionsseminar Tematisk HR-redegørelse	Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017
27. juni kl. 13-17	Q1 Budgetopfølgning Flerårsbudget	Forskningsredegørelse Bestyrelsens seminar 2016 (emner) Temadrøftelse	Afgørelse national institutionsakkreditering Aktivitetsrapport
31. august kl. 13-17	Q2 Budgetopfølgning	Uddannelsesredegørelse Temadrøftelse	Orientering om signaler i FFL Søgning/optag Aktivitetsrapport
12. oktober kl. 12 til 13. oktober kl. 13	Skitsebudget 2017 M8 Budgetopfølgning Revideret strategi	Afrapportering på strategirevision Debat med pol ordførere el. lign Temadrøftelse	Udviklingskontraktens mål
15. december kl. 13-17	Endeligt budget 2017 Q3 Budgetopfølgning	Bestyrelsesevaluering 2016 Udkast årsrapport 2016	Resultat AACSB akkreditering
B1 2017	Årsrapport 2016 Revisionsprotokollat 2016	Status på handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse Ligestillingspolitik Akademisk Råds afrapportering	

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



NYE INSTITUTLEDERE

CBS slog i efteråret syv stillinger som institutledere op. Der er nu ansat fem nye institutledere. Institut for Regnskab & Revision og Økonomisk Institut genopslår stillingerne. Nedenfor er en kort præsentation af de fem nye institutledere.

Michael Mol

Ny institutleder på Institut for Strategi og Globalisering

Michael Mol er professor og kommer fra Institut for Strategi og Globalisering med ekspertise i strategisk og international ledelse. Han har en ph.d. i strategisk og international ledelse fra Rotterdam School of Management. Før Michael Mol kom til CBS var han professor på Warwick Business School.

Michael Mol tiltrådte sin stilling i januar 2016

Caroline de la Porte

Ny institutleder på Institut for Business and Politics

Caroline de la Porte er lektor og kommer fra en stilling som lektor på RUC og Syddansk Universitet. Caroline de la Portes forskning er centreret om vældfærdsstaten og velfærdssamfundet samt offentlig administration og forvaltning. Hun har en ph.d. fra European University Institute i Italien.

Caroline de la Porte tiltrådte sin stilling i februar 2016.

Carsten Ørts Hansen

Ny institutleder på Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Carsten Ørts Hansen er lektor og kommer fra CBS, hvor han de seneste år har stået i spidsen for CBS Maritime. Carsten har solid erfaring inden for etablering af samarbejder mellem CBS og erhvervslivet. Før Carsten kom til CBS var han ansat i Deloitte og KPMG.

Carsten Ørts Hansen tiltrådte sin stilling i januar 2016

Peter Arnt

Institutleder på Juridisk Institut

Peter Arnt fortsætter som institutleder på Juridisk Institut. Peter Arnt Nielsen er professor og forsker og underviser i dansk og international voldgift, international privat- og procesret, international kontraktsret og erhvervsret. Han er også professor ved Europakollegiet i Brugge i EU Private International Law og ekstern lektor på Københavns Universitet i European and International Commercial Law.

Peter har været institutleder på Juridisk Institut siden 2011.

Adam Lindgreen

Ny institutleder på Institut for Afsætningsøkonomi

Adam Lindgreen er professor i marketing og kommer fra en stilling som leder af The Marketing and Strategy Section ved Cardiff Business School. Adam Lindgreen er fødevareingeniør fra DTU, har studeret kemi og fysik og derefter fået en MBA fra University of Leicester. Han fik sin ph.d. i markedsføring fra Cranfield University, og siden 2011 har han været professor i marketing ved University of Cardiff's Business School.

Adam Lindgreen tiltræder sin stilling den 1. april 2016.

AKTIVITETS- RAPPORT

JANUAR 2016

FORSKNING

CBS ansætter 4 nye institutledere

CBS har fundet fire (ud af 7) nye institutledere, som alle begynder i jobbet her fra begyndelsen af 2016.

På Institut for Strategi og Globalisering (SMG) er professor Michael Mol ny institutleder med forventet start i januar. Michael Mol kommer fra samme institut med ekspertise i strategisk og international ledelse.

På Institut for Business and Politics (DBP) bliver lektor Caroline de la Porte ny institutleder med forventet start 1. februar. Hun kommer fra Roskilde Universitet, hvor hun i sin forskning har fokuseret på velfærds politik og ændringer i europæisk styreform og konsekvenser for især socialpolitik.

På Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (PEØ) er lektor Carsten Ørts Hansen ny institutleder med start i januar. Han kommer fra CBS, hvor han de seneste år har stået i spidsen for CBS Maritime.

På Juridisk Institut (JUR) fortsætter professor Peter Arnt som institutleder.

De nye ansigter betyder, at professor Susana Borrás, professor Jan Mouritzen og professor Bent Petersen stopper som institutledere. De bliver alle på CBS i anden jobfunktion.

CBS slog i efteråret syv stillinger som institutledere op. Økonomisk Institut (ECON), Institut for Regnskab & Revision (RR) og Institut for Afsætningsøkonomi (AØ) venter på afklaring i nær fremtid. Økonomisk Institut genopslår stillingen.

Henrik Holt Larsen hyldes som grundlæggeren af HRM i Danmark

For at hædre Henrik Holt Larsens store arbejde med udviklingen af HRM i Danmark, afholdt Institut for Organisation HRM-konference d. 12. januar. Til konferencen diskutererede forskere fra både Danmark og udlandet, hvordan HRM vil se ud i fremtiden.

HRM brød for alvor igennem i Danmark i 1980'erne og har siden været et vigtigt element for ledelse af organisationer. Henrik Holt Larsen har udover sin forskning og undervisning fungeret som ekspert over for ledere, HR-specialister, samt den danske offentlighed uden for den akademiske verden.

Konferencen var for alle med en interesse i HRM-forskning og -praksis. Den fandt sted i Ovnhallen, Porcelæns haven 20, 2000 Frederiksberg.

[Læs mere om konferencen](#)



10 mio. kr til grøn business i Tanzania

Det danske udenrigsministerium har doneret 10 mio. kr. til CBS-forskere, som skal hjælpe med at undersøge og udvikle bæredygtige forretningsformer i Tanzania med projektet 'New Partnerships for Sustainability' (NEPSUS).

NEPSUS-projektet bliver gennemført i samarbejde med University of Dar es Salaam og er planlagt til at køre fra april 2016 til marts 2020. Projektet ledes af professor Stefano Ponte fra Department of Business and Politics på CBS sammen med lektor Adriana Budenau og adjunkt Lasse Folke Henriksen.

Aktivitetsrapport
Januar 2016

Side 3 / 14

NEPSUS-projektet vil analysere partnerskaber dannet i tre centrale sektorer inden for naturressourcerne dyreliv, kystressourcer og skovbrug i Tanzania. Der er høj aktivitet i lige præcis de sektorer, som også oplever en del innovation og er vigtige for landdistrikternes overlevelse. Tanzania ses som en ideel case til forskning i effekterne af nye partnerskaber baseret på bæredygtighed, da det forventes, at forskningsprojektet vil skabe en forståelse for, hvilke former for partnerskaber, der fører til de bedste bæredygtige resultater.

Paper Low Risk Anomalies? vinder Jack Treynor Prize 2015

Christian Wagner, professor v. Institut for Finansiering og medlem af FRIC, har modtaget dette års Jack Treynor Prize for sin artikel *Low Risk Anomalies?*, som han har skrevet sammen med Paul Schneider, University of Lugano, og Josef Zechner, WU Vienna.

Jack Treynor Prize gives til fremragende akademiske forskningsartikler med indhold, der potentielt kan finde anvendelse inden for kapitalforvaltning og finansielle markeder. Jack Treynor Prize sponsoreres af Q Group (The Institute for Quantitative Research in Finance),

og vinderne modtager prisen til Q Groups forårsseminar fra 17.-20. april i Washington D.C. [Læs mere om Jack Treynor Prize](#)

Professor Ove K. Pedersen tildes filosofisk doktorgrad

Fredag d. 27. november forsvarede professor Ove K. Pedersen sin doktorafhandling, der er baseret på bøgerne: "Konkurrencestaten" og "Markedsstaten", som begge er udgivet på Hans Reitzels Forlag. Efterfølgende har Akademisk Råd den 14. december 2015 tildelt ham dr.phil.-graden.

Markedsstaten (2014) bidrager til analysen ved at belyse fremkomsten af den moderne danske stat helt tilbage fra 1600-tallet og frem til 1910, hvor skellet stat-marked-individ, bliver grundstenen for den moderne stat. *Konkurrencestaten* (2011) anvendes primært til at afdække, hvordan og hvorfor staten har gennemgået en udvikling i løbet af de sidste 25-30 år, hvor forandring fra velfærdsstat til konkurrencestat ifølge professor Ove K. Pedersen er i centrum.



Kundeklubber under lup

Det vrirler med loyalitetsklubber, kundeklubber og bonuskort, men hvordan virker de på forbrugerne? 75 procent af de danske forbrugere er i dag medlem af en kundeklub. For virksomhederne handler det om at fastholde kunderne, men virker det? Hvilke klubber bruger danskerne mest? Hvilke er de bedste, og hvilke klubber anbefaler kunderne til andre?

Det har et forskersteam på tværs af tre institutter på CBS fundet nogle svar på. Teamet har i 2015 gennemført et omfattende forskningsprojekt baseret på 275.000 danske klubmedlemmer og kortholdere fra 10 forskellige loyalitetsklubber: Club BR, Club Matas, Coop, Forbrugsforeningen, Magasin Clubm, H&M Club, IKEA Family, Imerco+. Lo Plus og Sportmaster. Projektet er formodentlig det største af sin art i Danmark.

Undersøgelsen bekræfter forskernes antagelse om, at mange brands lancerer loyalitetsprogrammer og kundeklubber uden at have tænkt langsigtet i at skabe et meningsfyldt forhold til kunderne. I stedet tænker virksomheder mere på den korte bane med rabatter på produkter og services, hvad kunderne også forventer som et minimum.

Bag forskningen står professor Torsten Ringberg, professor Ravi Vatrupu, lektor Mogens Bjerre, lektor Eric Bentzen og ekstern lektor Per Østergaard Jacobsen.

Forskningsrapporten blev præsenteret på en konference på CBS den 2. november 2015 og kan købes på www.academicbooks.dk

Ny Diversity & Difference-klynge under Public-Private-plattformen

CBS' Public-Private-plattform har dannet en Diversity & Difference-klynge. På baggrund af et initiativ fra en gruppe CBS-forskere, der arbejder med mangfoldighed og forskellighed, er platformen ved at afdække et nyt PPP-potentiale.

Spørgsmål om mangfoldighed på arbejdspladsen er historisk set blevet placeret i krydsfeltet mellem offentlig og privat. Da man begyndte at diskutere inkludering af minoriteter på arbejdspladsen, blev det opfattet som et offentligt anliggende og behandlet derefter, fx ved brug af lovgivning om positiv særbehandling. Men man begyndte hurtigt at diskutere emnet i private virksomheder. Inden for de seneste år har debatten om mangfoldighed søgt at afveje, hvad der er offentlig, og hvad der er privat identitet. Mangfoldighed på arbejdspladsen i dens mange forskellige former er stadig under stor offentlig og privat bevågenhed, og interessen for emnet er støt stigende i forskerkredse. Synergien og friktionen mellem teori og praksis genererer i stigende grad ny håndgribelig indsigt og nye spørgsmål til forskningen.

Klyngen har allerede planlagt en række forsknings- og formidlingsaktiviteter inden for det næste år, bl.a.:



- En heldagskonference for praktikere i marts 2016
- En halvdagsarrangement om kvinder og ligestilling, der finder sted d. 4. marts 2016. Det arrangeres af CBS og EU-parlamentets informationskontor i Danmark.
- En EIASM-workshop om talent og mangfoldighed i oktober 2016, arrangeret af Sara Louise Muhr og Dana Minbaeva.

Udover facilitatorerne Sine N. Just (DBP), Sara L. Muhr (IOA) og Annette Risberg (ICM), består klyngen af Florence Villesèche (INT), Ana Maria Munar (INT), Jawwad Raja (OM), Minna Paunova (IBC), Mikkel Marfelt (IOA), Lotte Holck (IOA), Elizabeth Benedict Christensen (IBC) og Lauren McCarthy (ICM). Følgende eksterne er også tilknyttet: Patrice Buzzanell (Lamb School of Communication and the School of Engineering Education), Laurence Romani (Stockholm School of Economics), Mustafa Özbilgin (Brunel University London), Karen Ashcraft (University of Colorado), og Ann Rippin (University of Bristol).

Aktivitetsrapport
Januar 2016

Side 5 / 14

Udbuddet af offentlige bevillinger falder

I forhold til arbejdet med at tiltrække ekstern finansiering fra de offentlige forskningsråd samt innovationsfond er CBS – på linje med de andre danske forskningsinstitutioner – udfordret af de markante besparelser på forskningsområdet, som blev besluttet på Finansloven for 2016. Selvom det ikke endnu er fuldt ud besluttet, hvilke uddelingsområder der vil blive beskåret, er det indlysende, at der vil blive endnu hårdere konkurrence om de konkurrenceudsatte offentlige forskningsmidler. Det stiller store krav til forskernes ansøgningsskrivning og vil sandsynligvis medføre en markant lavere succesrate end tidligere. Da offentlige forskningsmidler i gennemsnit udgør en fjerdedel af CBS' eksterne forskningsfinansiering vil det blive nødvendigt at fokusere på alternative kilder, herunder eks. både EU og det private erhvervsliv, hvis CBS' nuværende niveau for ekstern finansiering fortsat skal øges. Heldigvis har CBS gennem de sidste par år været i stand til at øge tiltrækningen af forskningsmidler fra private fonde og erhvervslivet, og det er en positiv trend, CBS vil arbejde videre på i 2016. CBS går således ind i 2016 med ambitionen om både at opøge nye samarbejdsrelationer med offentlige og private organisationer, samt om at udbygge allerede eksisterende partnerskaber med vores eksterne interessenter med fokus på fælles forsknings- og udviklingsprojekter.

Offentlige bevillinger til CBS

Tre unge forskere fra CBS har hver modtaget Det Frie Forskningsråds Sapere Aude Forskertalent-bevilling.

Som der står på Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: "Sapere Aude DFF-Forskertalent-bevillingen bliver givet for at styrke vækstlaget i dansk forskning og give de mest talentfulde forskere de bedste betingelser for at gennemføre forskning på højt, internationalt niveau".

Bevillingerne på hver 500.000 kr. skal sikre forskerne de bedste karrierebetingelser for forskningsresultater på højt niveau. Modtagerne er adjunkt Jörg Claussen fra Institut for Innovation og Organisationsøkonomi med projektet Identifying Peer Effects in Solar Panel Adoption og



adjunkter Lasse Folke Henriksen og Christoph Houman Ellersgaard fra Department of Business and Politics med projekterne Weak ties and corporate network power: A longitudinal study og Tied up? Exploring elite cohesion in the intersection of networks and careers.

Læs mere om CBS-forskerne, og hvorfor de har modtaget bevillingerne:

[Christoph Houman Ellersgaard](#)

[Jörg Claussen](#)

[Lasse Folke Henriksen](#)

International privat bevilling til CBS

CBS-forsker Luise Noring, IKL har modtaget en bevilling på ca. 1 million kr (150.000 \$) til sin forskning fra Brookings Institute, en non-profit organisation fra Washington D.C.

CBS Endowed Professorship Programme

For at styrke samarbejdet og fremme dialogen mellem CBS og erhvervslivet har CBS udviklet et såkaldt Endowed Professorship Programme. Målet med programmet er at tiltrække større eksterne bevillinger fra virksomheder og fonde til oprettelse af nye professorater inden for særlige forskningsområder, der i høj grad efterspørges af erhvervslivet.

Programmet skal:

- skabe tættere relationer og dialog mellem erhvervsliv og CBS' forskere og studerende
- åbne muligheder for at tiltrække verdens førende forskere
- sikre og skabe innovation, ny viden og ideer
- fremme iværksætterånd og aktiviteter blandt CBS' studerende
- bidrage til at opretholde høj kvalitet på CBS' uddannelser og blandt dimittender

Eksempler på allerede etablerede Endowed Professorships på CBS er Maersk Mc-Kinney Møller Endowed Chair of Entrepreneurship (2013) og Velux Professorship for Corporate Sustainability (2014).

UDDANNELSE

Justeret fremdriftsreform

Den 20. november blev der indgået forlig om justering af fremdriftsreformen. Justeringerne betyder, at universiteterne lidt bedre selv kan bestemme, hvordan de studerende kommer hurtigere igennem studiet.

Det er væsentligt at bemærke, at SU-reglerne og økonomimodellen består. Det betyder, at der ikke er slækket på kravet til universiteterne om at reducere studietiden. Vi skal altså stadig levere en markant forbedring af studietiden, og vil i modsat fald blive pålagt en betydelig ”bøde”.



Hvordan de nye muligheder skal bruges, skal drøftes med studienævnene, men kravet om en reduceret studietid vil ikke ændres. Vi forventer følgende ændringer:

- obligatorisk tilmelding til 60 ECTS om året (inkl. sommer) – men evt. manglende eller dumpede fag kan tælle som en del af de 60
- automatisk tilmelding til eksamen og reeksamen
- mulighed for framelding til reeksamen
- der kan indføres krav om, at man skal bestå et antal ECTS pr. år, det kunne at blive mellem 30 og 45 ECTS.
- fortsat gode muligheder for dispensationer
- muligheden for supplerung til kandidat genindføres med delvis deltagerbetaling

Aktivitetsrapport
Januar 2016

Side 7 / 14

Dekanrunder vedr. fremdrift

Som bekendt er der iværksat en række centrale initiativer for at sikre fremdrift, som fx nye afleveringsfrister etc. Der er imidlertid også en række forhold, der varierer fra studie til studie og dekanen har derfor gennemført en individuel runde med studieledelserne (studieleder, næstformand og programme manager) på alle de uddannelser, der ikke har en tilfredsstillende gennemførsel. På møderne er der aftalt en række konkrete initiativer mhp gennemførsel på de enkelte studier.

Endvidere har prodekanen sammen med studieadministrationen gennemført en runde vedr. tilrettelæggelse af meritproceduren (godkendelse af fag den studerende tager ved andre universiteter). Kompetencen til at give merit er studienævnets, der skal sørge for, at det faglige niveau er tilfredsstillende og at indholdet er relevant, men processen kunne strømlines og sagsbehandlingstiden kan nedsættes. Dette vil både betyde kortere studietid og mindskelse af et betydeligt irritationsmoment hos de studerende.

Mange har afleveret specialekontrakt

I forbindelse med implementeringen af Fremdriftsreformen er de nye regler og tidsfrister for specialer nu trådt i kraft. Første frist for aflevering af specialekontrakt var d. 15. december 2015, og rigtig mange (over 80% ud af 2904 studerende) har afleveret en kontrakt og fået tildelt en vejleder. Vi ved naturligvis ikke, om de studerende dermed også afleverer deres speciale til tiden (d. 17. maj), men udsættelse koster et eksamensforsøg, så vi er fortrøstningsfulde og regner med, at de nye frister vil forkorte kandidatstuderendes studietid.

Der er også gjort et stort arbejde for at samle forsinkede kandidatstuderende op. En stor gruppe mangler kun specialet, og det er lykkedes at få godt og vel 1300 studerende til at indgå kontrakt ud af 2243 studerende. En stor del af de øvrige må forventes at stoppe på studiet.

Den store udfordring har været at få vejledere nok, men det ser i det store hele også ud til at lykkedes.



Anerkendelse af PRME-arbejdet

CBS er et aktivt og anerkendt medlem af FN-arbejdet indenfor ansvarlig ledelse. (Principles for Responsible Management Education (PRME)). CBS er bl.a. udvalgt til at afholde kurser for nye PRME medlemmer.

Den seneste anerkendelse er, at CBS' Full-time MBA-program er tilbage i Corporate Knights' "Better World MBA Ranking". Vores MBA kom ind på en flot tredjeplads ud af bedømte 40 programmer. Forrige år kom vi ind som nummer 10 ud af 30 programmer, så det er en pæn fremgang. Tendensen er ikke mindst fordi, det er et akkrediteringskrav, at alle førende MBA-skoler lægger mere vægt på responsible management. Corporate Knights havde også inviteret flere skoler til at deltage, da alle 100 skoler fra Financial Times-rankingen automatisk blev inkluderet.

PRME-arbejdet ledes af professor Kai Hockerts. Martiina Srkoc er for nylig udpeget som administrativ leder.

Turnusevaluering af HD

Et centralt element i vores kvalitetssikring og kvalitetsudvikling er de interne turnusevalueringer, hvor hver enkelt uddannelse gennemgås af eksterne og interne kolleger og eksperter. I dette efterår var turen nået til deltidsområdet, og der blev foretaget evalueringer af alle HD-linjerne.

Det er vores vurdering, at modellen også viste sig velegnet til dette område. Evalueringen førte til konstruktiv feedback til de ansvarlige for de enkelte linjer. Der skal som opfølgning udarbejdes handlingsplaner for hver enkelt uddannelse.

MBA på 4 kontinenter

CBS har lanceret den nye Global Executive MBA, hvor vi nu har lagt et modul i Kampala/Uganda. I alt undervises der på fire kontinenter (USA, Asien, Afrika og Europa).

Turen til Uganda var særdeles vellykket, men også en meget anderledes lærerig oplevelse for vores MBA-studerende.

Samarbejde om MBA

Ønsket om at internationalisere vores MBA-uddannelser yderligere har også ført til et samarbejde mellem St. Gallens Full-time MBA og vores Full-time MBA. Aftalen åbner op for, at deres studerende kan tage valgfag på CBS og omvendt. Interessen er stor, og mellem 10-12 studerende fra hver institution "udveksles" allerede nu. Det er ret enestående, at der finder udveksling sted på et MBA-program.

Aktivitet for aftagerpaneler

Vi har afholdt det første årlige arrangement for alle vores aftagerpaneler på CBS Management Programmes (HD, MBA og Master). Emnet for arrangementet var "Impact - Hvilken forskel gør/skal CBS' efteruddannelser gøre?". Arrangementet var udbytterigt både for CBS og deltagerne!



ADMINISTRATION

Ny kantine og cateringaftale

CBS og Spisestuerne ApS har i efteråret 2015 forhandlet og indgået en ny aftale vedrørende kantine- og cateringydelser. Aftalen løber de næste 4 år med mulighed for yderligere 3 års forlængelse. Formålet med aftalen var at fortsætte kantine- og cateringydelsernes gode kvalitet, men samtidig at nedjustere det årlige driftstilskud.

Kvalitetsniveauet er forblevet uændret, hvor Spisestuerne fortsat tilbyder varm ret, sandwich, salatbar, vegetarudvalg, buffet, brød og drikkevarer, som skal følge målsætningerne for sund kantinedrift i henhold til Fødevarestyrelsens anbefalinger. Priserne for aftalte cateringydelser er uændret, men der er dog indført et gebyr, såfremt CBS' enheder bestiller senere end aftalt eller afbestiller større arrangementer for sent. Et andet af aftalens nye tiltag viser sig ved, at der i kantinerne opsættes en række selvbetjeningsautomater, som skal anvendes i forbindelse med betaling.

Den nye aftale bidrager fra 2016 med en besparelse på ca. 2,4 mio. kr. årligt for CBS, som dels stammer fra det reducerede tilskud og dels fra præciserede forhold omkring moms.

Realkredit

Kvartalet bød på en refinansiering af eksisterende rentetilpasningslån, som alene fra 2015 til 2016 giver en renteudgiftsbesparelse på ca. 5,3 mio. kr. Derudover er der efter ønske fra vores eksterne revision, samt CBS' bestyrelse etableret et ekstra likviditetsberedskab på 40 mio. kroner, som er finansieret via optagelse af nyt realkreditlån.

E-payment

CBS' betalingsportal for åben uddannelse – Epayment - er blevet opdateret. Som det første danske universitet har vi i den forbindelse indført muligheden for at betale gebyrer for Åben Uddannelse via Mobilepay.

Anmeldelse af forskningsprojekter med persondata

Tidligere skulle alle offentlige forskningsprojekter, hvor der blev behandlet personfølsomme oplysninger anmeldes til Datatilsynet, førend forskningsprojekterne kunne påbegyndes. Datatilsynet har nu truffet beslutning om at universiteterne, ligesom Regionerne, skal foretage en fælles paraplyanmeldelse til Datatilsynet og så selv have en procedure, hvorved der sker en intern anmeldelse af projekter med personfølsomme oplysninger, som Datatilsynet til enhver tid kan få et udtræk af. Det er fortsat CBS selv, der indestår for, at vores behandling af personfølsomme oplysninger sker efter reglerne herom.

CBS har i Q4 2015 sammen med jurister fra de øvrige universiteter og Danske Universiteter været med til at udarbejde en fælles ramme for en sådan intern anmeldelsesprocedure. Denne vil primo 2016 blive tilpasset til CBS, og der vil blive meldt nærmere ud herom. Det kan dog allerede nu



oplyses, at der vil skulle ske en anmeldelse til CBS ved Legal lig den anmeldelse der tidligere skulle til Datatilsynet, og forskningsprojektet kan påbegyndes, når man har modtaget en tilladelse (med betingelser). Sagsbehandlingstiden skulle gerne blive meget kortere end hos Datatilsynet. Hvis man har forskningsprojekter, der behandler personfølsomme oplysninger, skal man således kontakte CBS Legal.

Arbejdspladsvurdering på CBS

I november-december 2015 gennemførtes en institutionsdækkende fysisk arbejdspladsvurdering (APV) på CBS. APV er lovpligtig og skal gennemføres minimum hver 3. år. Den foretages med henblik på at kortlægge eventuelle arbejdsmiljømæssige udfordringer og problemer, som CBS måtte have.

Der var til APV 2015 valgt en konsulent- og dialogbaseret gennemgang, hvor autoriserede konsulenter fra COWI A/S kom rundt på samtlige CBS-enheder og interviewede de medarbejdere, der var til stede ved deres arbejdspladser. Når COWI A/S har færdiggjort gennemgangene, får Arbejdsmiljøorganisationen (AMO) de rapporter, som skal danne grundlag for problemidentificering og handleplaner for enhederne.

De [lokale arbejdsmiljørepræsentanter](#) stod til rådighed mens APV'en foregik og skal efterfølgende bistå med råd og vejledning. Repræsentanterne vil derudover have som ansvarsområde at tjekke op på, at udbedringerne efterfølgende udføres i enhederne.

Rygezoner på Campus

CBS har op til semesterstart forår 2016 etableret nye rygezoner på hele Campus. Campus Services' mission er at skabe og placere nye rygezoner, hvor der er taget øget hensyn til alle brugere af Campus. De nye rygezoner er placeret i en passende afstand fra indgangsdøre.

Campus Services har tilpasset rygezonerne visuelt og terrænmæssigt, så de på ingen måde dominerer eller forstyrrer området, de er placeret i, men samtidigt leder rygerne på rette vej. Som et 1-årigt forsøg opsættes en rygeskærm ved Solbjerg Plads 3.

Brugen af rygezoner kræver tilvænning, og derfor vil rygezonernes indførsel blive suppleret med en kommunikationskampagne ved studiestart februar 2016.

Renovering af LRC

CBS Library har i december renoveret og genåbnet det store CBS Library Learning Resource Centre (LRC).

Al inventar og samtlige PC'er er blevet udskiftet, og der er etableret arbejdsområder i forskellige højdeniveauer for at give rummet dynamik. Yderligere er rummet gjort mere brugervenligt og hyggeligt med lænestole og små borde, hvor man kan sidde med sin laptop.



Der er ligeledes etableret et CBS Library Data Lab med 7 Bloomberg-arbejdspladser og 4 andre PC'er med særlige virksomhedsdatabaser installeret. CBS Library Data Lab vil foruden den daglige brug også blive brugt til undervisning i de respektive databaser. Renoveringen er vellykket og binder nu LRC-arealet bedre sammen med det øvrige biblioteksområde.



SENIOR MANAGEMENT

Aktivitetsrapport
Januar 2016

Side 11 / 14

Nedlagte sproglinjer

Som bekendt blev det i november besluttet at nedlægge linjerne tysk, fransk, spansk på IMK og EUB samt japansk på ASP. Nedlæggelsen er nu meldt ud, og de pågældende linjer er fjernet fra tilmeldingssystemet.

Vi har mødt bekymring vedr. udviklingen fra forskellige steder, også eksternt, og har måttet forklare, at det ikke er en beslutning, vi er glade for, men at CBS økonomi nu er så presset, at selv vigtige aktiviteter må skæres væk.

Der pågår drøftelser med Københavns Universitet om, hvordan man kunne give studerende, der er interesserede i erhvervssprog en mulighed for en specialisering på Københavns universitet. Et sådan tilbud skulle tilrettelægges sammen med CBS.

Endvidere forsøger de to rektorer at gøre politikerne opmærksomme på, at en national sprogstrategi med bedre økonomiske vilkår er nødvendig. Sker dette ikke, vil sproguddannelserne lukke en efter en, sådan som det nu allerede er sket på RUC, SDU, AAU og CBS.

EQUIS-akkreditering

CBS havde i maj 2015 besøg af EQUIS med henblik på re-akkreditering. Reviewet var et såkaldt Special Reaccreditation Review (SR), eftersom CBS 3 gange i træk har opnået den maksimale 5- årsakkreditering.

Besøget forløb tilfredsstillende, og CBS har efterfølgende modtaget en meget rosende review-rapport, og beslutningen blev truffet af EQUIS Awarding Body den 13. oktober hvor udfaldet blev, at CBS for 4. gang fik de maksimale 5 år indtil næste re-akkreditering.



CBS' 100-års jubilæum - pulje til lokale jubilæumsevents

Ledelsen har allokert en sum på kr. 1 mio. til støtte til lokale jubilæumsaktiviteter i 2017. Formålet med de lokale aktiviteter er at styrke båndene til såvel eksterne som interne interessenter samt at profilere og

positionere CBS som arbejdsplads, forskningsinstitution, undervisningsinstitution, m.m.

Alle CBS-enheder kan søge om støtte til jubilæumsaktiviteter; fx seminarer, konferencer eller en hvilken som helst aktivitet, der skaber opmærksomhed om CBS og vores forskningsområder eller fokusområder i øvrigt med særlig betydning og perspektiv for CBS.

Information herom er tilgået institutledere, administrationschefer og sekretariatsledere og vil blive lagt på Share i uge 3. Ansøgningsfristen er d. 30. april 2016, og ansøgere kan forvente svar i løbet af maj måned. Hver enhed kan indsende max. 2 ansøgninger via et specificeret ansøgningsskema og hver ansøgning kan max. modtage kr. 100.000 i støtte.

CBS' 100-års jubilæum - kontrakt indgået med Advice

CBS har indgået kontrakt med kommunikationsbureauet Advice til udarbejdelse af tre faktorer til 100-års jubilæet; henholdsvis et jubilæumswebsite, en tidslinje i trykt og digitalt format, der illustrerer CBS' historie, samt en rammefortælling for CBS' 100-års jubilæum.

Til rammefortællingen for jubilæet har ledelsen indbudt DIAS – direktion, institutledere, administrationschefer og studieledere d. 8. februar kl. 13-15 til en workshop med Advice om rammefortællingen for CBS' 100-års jubilæum. Direktionen håber, at så mange som muligt vil være med til at præge fortællingen om, hvilken business school CBS er i dag, som vi fylder 100 år - og endnu vigtigere; hvilken business school ønsker vi at være i fremtiden?

Nyt fra bestyrelsesmøderne i oktober og december 2015

Bestyrelsen besluttede på sit møde d. 23. oktober 2015, at der i 2016-budgettet vil blive afsat midler til, at CBS kan investere i at udvikle forretningsområder, som over kortere tid (3-4 år) kan generere nye indtægter samt tiltag, der kan gøre CBS mere effektiv.

Bestyrelsen besluttede derudover, at der på nuværende tidspunkt ikke skal ske en generel reduktion af studenteroptaget. Optaget fastholdes på 2015-niveau.

På sit møde i december 2015 godkendte bestyrelsen budget for 2016 og økonomisk balance 2019.

CBS tilføres 20 mio. kr.

CBS fik i december 2015 en julegave i form af en ekstraordinær tillægsbevilling fra ministeriet på 20 mio. kr.

Der er tale om et engangsbeløb, og det er vigtigt at understrege, at 20 millioner på ingen måde løser CBS' hovedudfordring - nemlig at CBS' basisforskningsbevillingen pr. STÅ er markant lavere end på de øvrige danske universiteter.

De 20 mio. kr. vil dog sikre, at CBS i 2016 kan få økonomien til at balancere, da CBS har budgetteret med et underskud på netop 20



mio. kr. Men da det er et engangsbeløb, ændrer vi ikke den plan, som direktionen fremlagde den 7. december (notatet om økonomisk balance 2019 – udkast), da 20 mio. kr. som sagt ikke løser CBS' fundamentale økonomiske udfordring. De giver os dog netop den respit, vi pt. har behov for, så vi kan afvente konturerne af den varslede taxameterreform.

CBS fortsætter derfor med at se på mulige nye rentable investeringstiltag og samtidig afsøge områder, hvor vi kan sænke vores udgifter og blive mere effektive. I den forbindelse vil direktionen gerne sende en stor tak til organisationen for de langt over 100 forslag, som direktionen har modtaget de seneste måneder. Forslagene indeholder mange rigtig gode idéer og inspiration til, hvordan vi potentielt kan imødekomme en del af besparelseskravene ved at øge vores indtægter eller sænke vores udgifter. Det vidner om, at CBS er fyldt med kreative og innovative medarbejdere, som ønsker det bedste for CBS! Direktionen er i gang med at analysere og vurdere alle de modtagne forslag og vil fuldføre dette arbejde i 2016.

To nye medlemmer af CBS' bestyrelse

CBS har udpeget Mette Vestergaard og Michael Rasmussen til bestyrelsen. Begge indtræder som nye medlemmer af bestyrelsen 1. februar 2016 og afløser Eva Berneke og Peter Schütze.

Det er to erfarne topchefer, som er udpeget til CBS' bestyrelse, når Eva Berneke og Peter Schütze udtræder 31. januar 2016 efter otte år på CBS. Michael Rasmussen er koncernchef i Nykredit og Mette Vestergaard kommer med erfaringer fra topjob i blandt andre Novozymes og Mannaz. Tilbage i marts 2015 indledte bestyrelsen processen med at finde to nye medlemmer til bestyrelsen med en opfordring til medarbejdere og studerende om at nominere relevante kandidater. Lidt over 40 nomineringer modtog bestyrelsens indstillingsorgan, der valgte at indstille 12 kandidater til bestyrelsens udpegningsorgan.

Med udpegningen af de to nye medlemmer til bestyrelsen falder en større rokode på plads. Bestyrelsen har i foråret udpeget Karsten Dybvad til at afløse Peter Schütze som ny formand for bestyrelsen, når han udtræder af bestyrelsen d. 31. januar 2016 efter 8 år på CBS.

[Læs mere om de to nye medlemmer her:](#)

CBS I MEDIERNE

Vi har i perioden været i medierne 5.296 gange (58,8/dag). Tallene er baseret på Infomedias database med alle danske medier, og en søgning på medieomtaler med "CBS" eller "Copenhagen Business School". Det meste af omtalen har været i onlinemedier (58,5%), efterfulgt af regionale



dagblade (15,2%), landsdækkende dagblade (11,1%), fagblade/magasiner (5,5%), nyhedsbureauer (3,2%) og radio/tv (1,6%).

En mere kvalitativ opgørelse baseret på den daglige overvågningsmail filtreret for "petit"-stof og hvor citathistorier kun tæller én gang for originalomtalen, viser 1424 omtaler i perioden (15,8/dag). Fordelingen er her tættere med web (44,1%), landsdækkende dagblade (24,8%), fagblade (11,7%), radio og tv (7,2%) og regionale dagblade (6,5%). Blandt dagbladene er de fleste omtaler i JP, fulgt af Berlingske, Børsen, Politiken.

Blandt de største omtaler og overskrifter i perioden kan nævnes Danmarks internationale omdømme ift flygtningehåndtering og 10 år for muhammedkrise, SKATs negative mediesager, konsekvenser af regeringens krav om besparelser på universiteter herunder lukning af sproglinjer, folkeafstemning om retsforbeholdet, historier relateret til tendens med deleøkonomi.



8. BESTYRELSENS EGEN TID

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

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

Ingen bilag.