

# Årsrapport 2015



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN







# INDHOLDSFORTEGNELSE

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| <b>Virksomhedsprofil .....</b> | <b>3</b> |
|--------------------------------|----------|

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| <b>Ledelsesberetning .....</b> | <b>7</b> |
|--------------------------------|----------|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 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 |
|-----------------------------|----|

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>Påtegninger. ....</b> | <b>39</b> |
|--------------------------|-----------|

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>Årsregnskab .....</b> | <b>41</b> |
|--------------------------|-----------|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Noter til regnskabet ..... | 45 |
|----------------------------|----|

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Supplerende regnskabsoplysninger ..... | 52 |
|----------------------------------------|----|

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Afrapportering på udviklingskontrakt 2015. ....</b> | <b>55</b> |
|--------------------------------------------------------|-----------|

Produktion: Copenhagen Business School (CBS)

Forsidefoto: Jakob Boserup

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

# VIRKSOMHEDSPROFIL

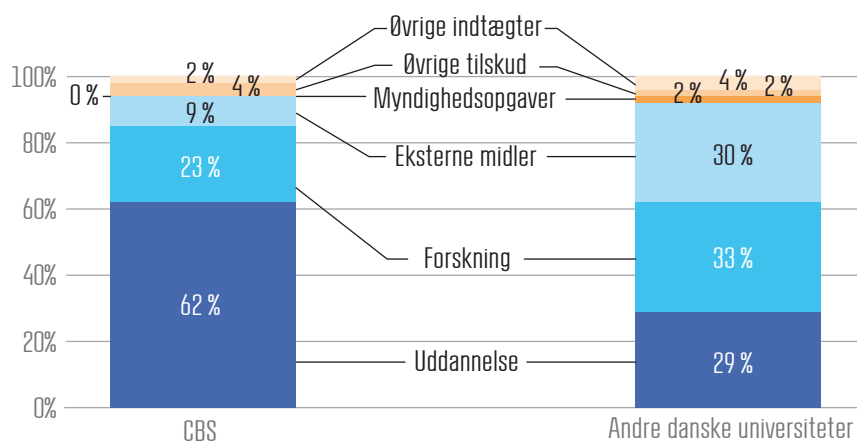
CBS er en statsfinansieret, selvejende uddannelses- og forskningsinstitution under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

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

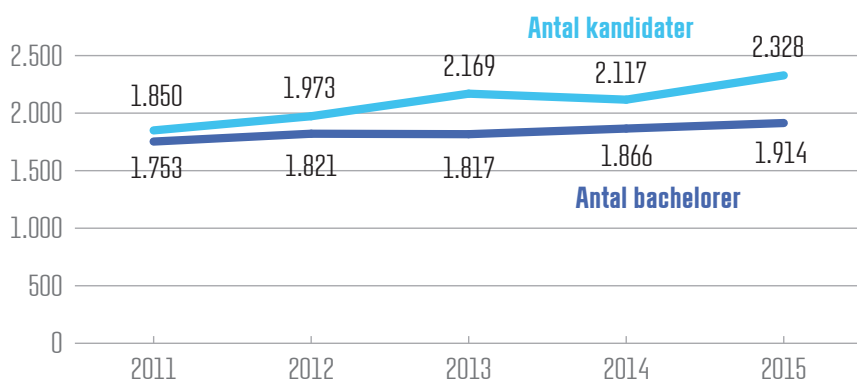


Note: Indtægtsfordelingen for andre danske universiteter baserer sig på 2014  
Kilde: CBS og Danske Universiteter

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 bachelor. 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

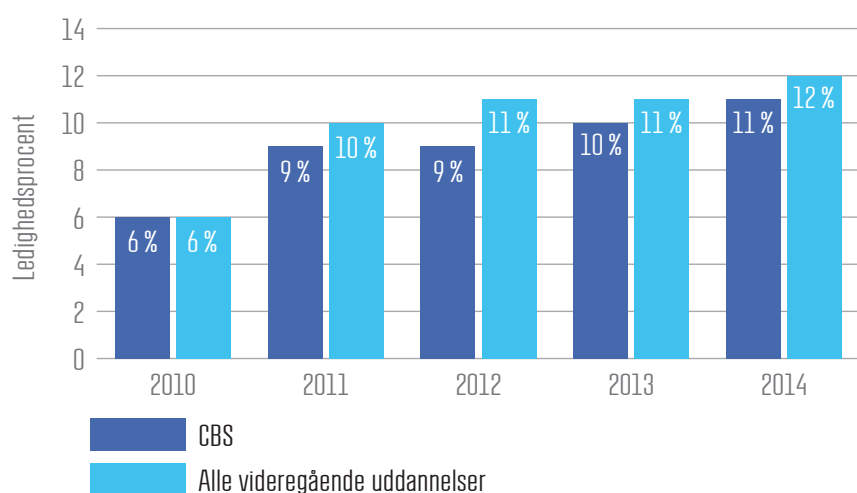
|                 | Antal dimittender fordelt på sektor |           | Dimittender i procent fordelt på sektor |           |
|-----------------|-------------------------------------|-----------|-----------------------------------------|-----------|
|                 | Privat                              | 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



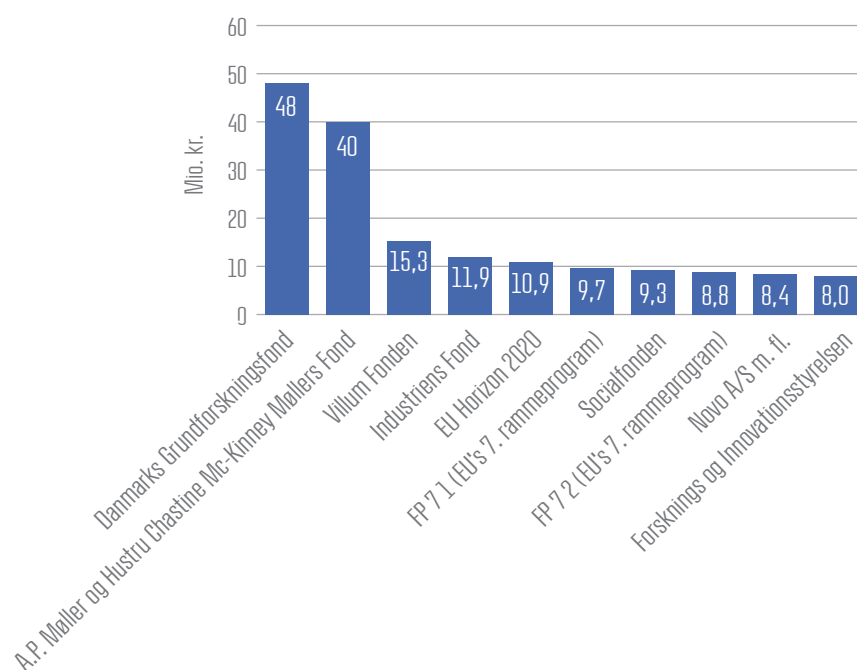
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

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



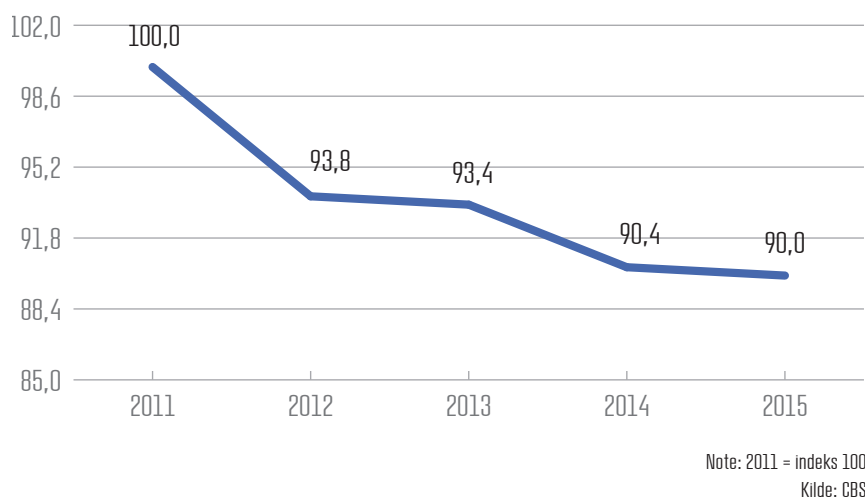
Kilde: CBS

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.



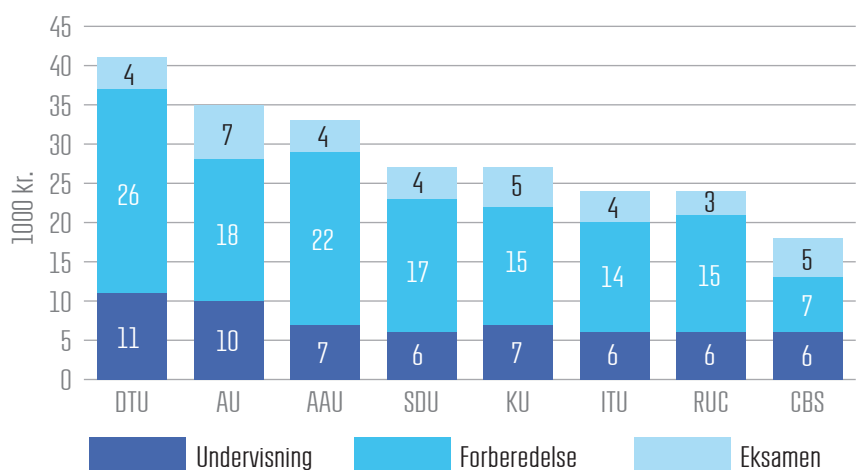
Fig. 5: Indeks for TAP-årsværk pr. studerende



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.

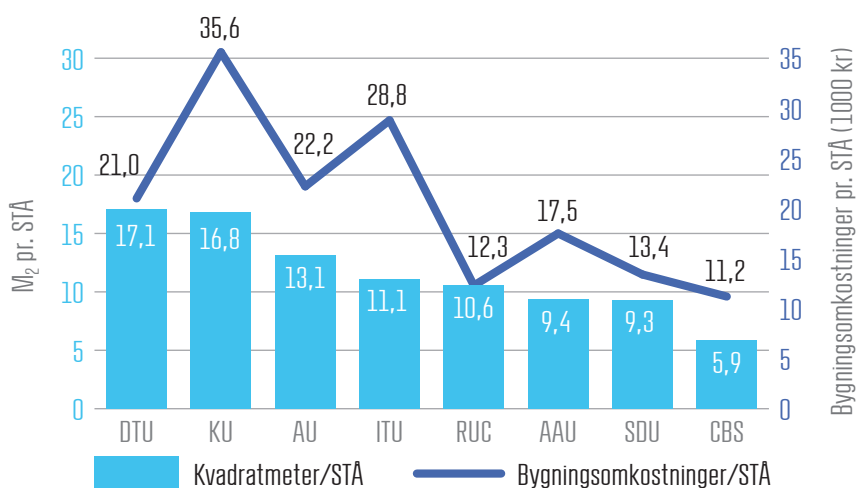
Fig. 6: Lønomkostninger til undervisere pr. STÅ



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 fastlærerdækning.

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



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](http://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](http://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:

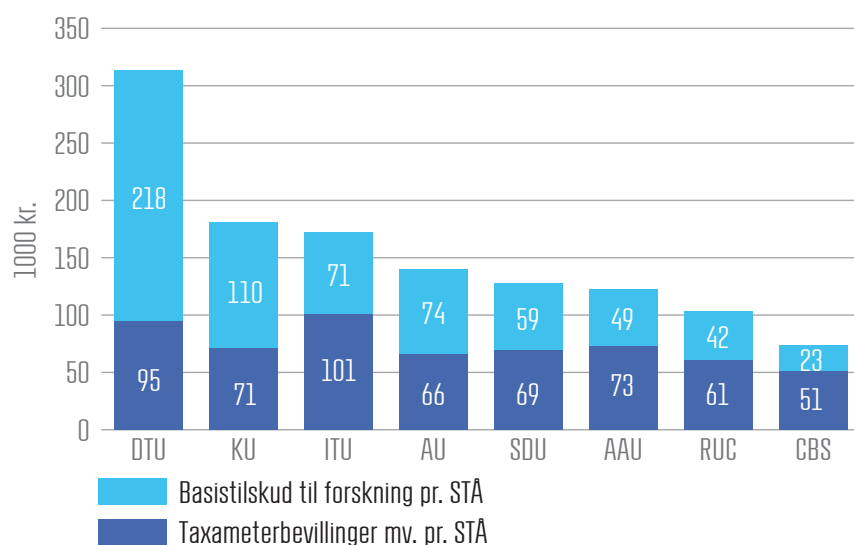
I februar udmeldte direktionen den endelige plan for at reducere omkostningerne med 60

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 undervise 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 studentforeninger. 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 væksthuse 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) forøge 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<br>2014 og 2015 i % |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| <b>Indtægter (mio. kr.) (1)</b>                      |         |         |         |                                      |
| 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 %                                |
| <b>Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) (7)</b> |         |         |         |                                      |
| 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 %                                 |
| <b>Personale</b>                                     |         |         |         |                                      |
| 12 Årsværk VIP (8)                                   | 676     | 700     | 651     | -7 %                                 |
| 13 Årsværk DVIP                                      | 225     | 240     | 239     | -1 %                                 |
| 14 Årsværk TAP (9)                                   | 627     | 658     | 662     | 1 %                                  |
| <b>Antal medarbejdere (headcount) (10)</b>           |         |         |         |                                      |
| 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 %                                 |
| <b>Balance (mio. kr.)</b>                            |         |         |         |                                      |
| 15 Egenkapital (13)                                  | 250     | 213     | 228     | 7 %                                  |
| 16 Balance                                           | 1.419   | 1.355   | 1.378   | 2 %                                  |
| <b>Bygninger</b>                                     |         |         |         |                                      |
| 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<br>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 bachelorer                                 | 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.

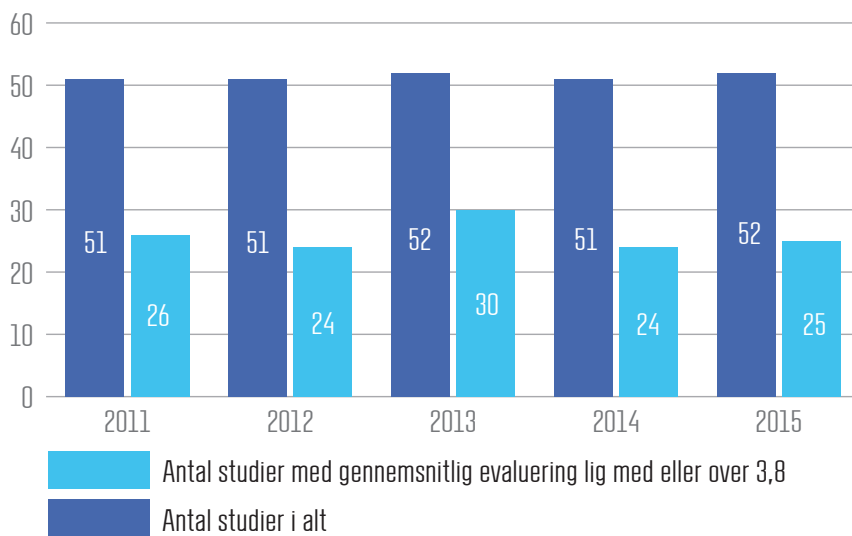
Der har i år været 25 uddannelser, der har haft et gennemsnit på 3,8 eller over. I forhold til sidste år er det en stigning på 1 uddannelse.

## 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

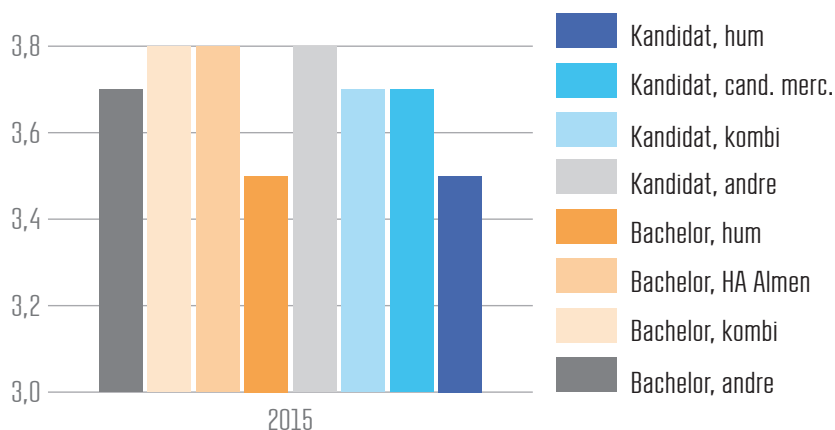


Figuren viser antallet af uddannelser, der har et tilfredshedsgennemsnit på eller over 3,8. 3,8 er målet i udviklingskontrakten i 2017.

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)

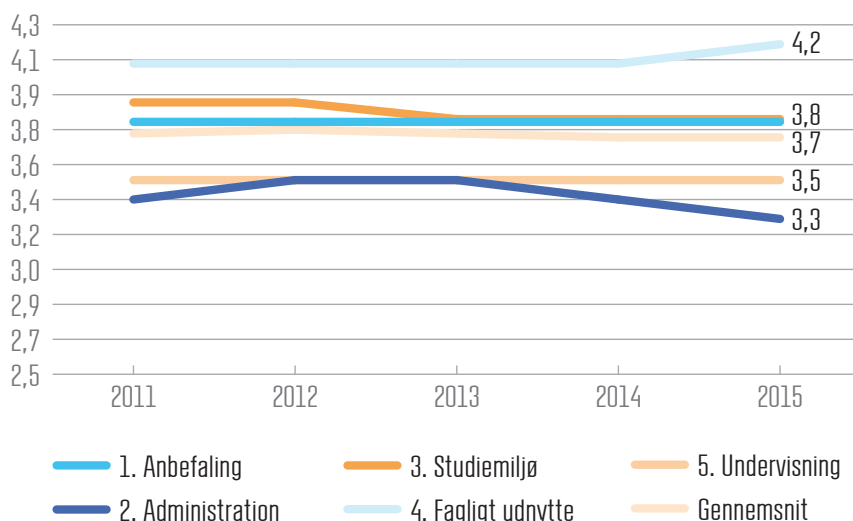
Kilde: CBS

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

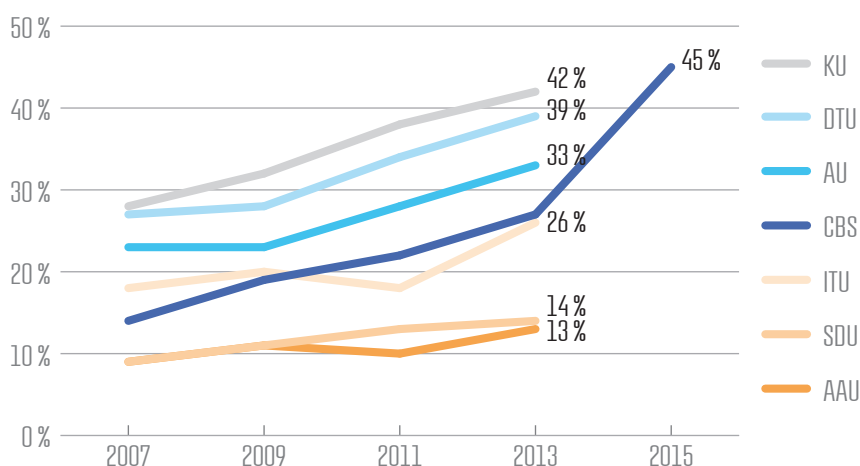
de studerende bliver forsinkede. For at undgå den forsinkelse er der etableret mere faste rammer for at indgå specialekontrakt. Som noget nyt i år skal alle specialestuderende fremover indlevere kontrakt med angivelse af emne og vejleder senest den 15. december. Frist for aflevering er 15. maj.

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.

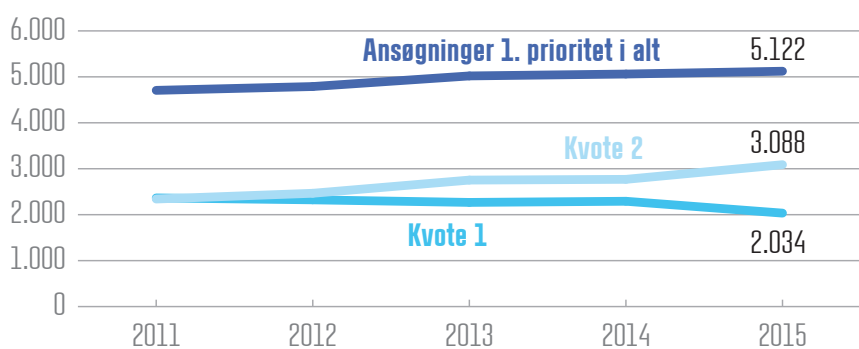
## Initiativer til at fastholde førsteårsstuderende

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

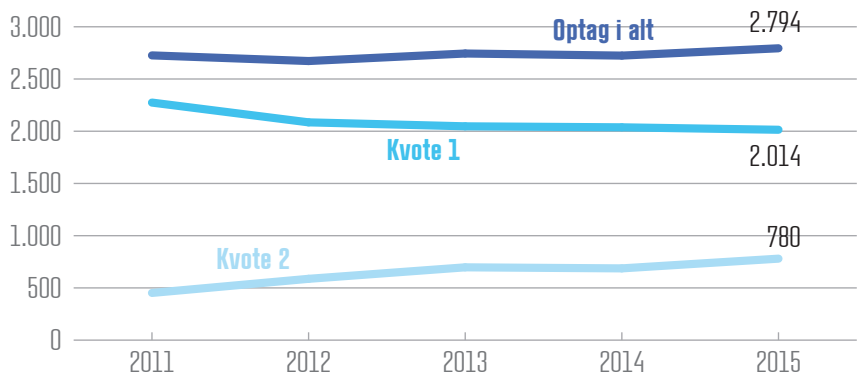
Fig. 13: 1. Prioritetsansøgninger til bachelor fordelt på kvote 1 og 2



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

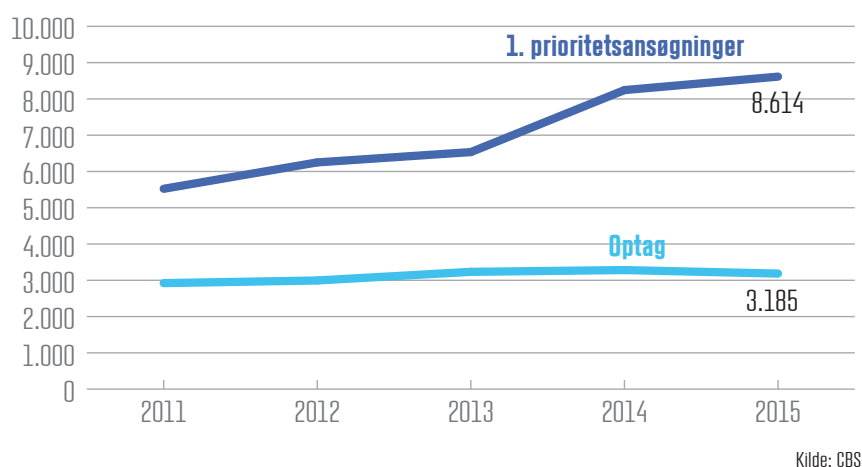
i Innovation Management, godkendt af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Uddannelsen bliver udbudt fra september 2016.

### 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.

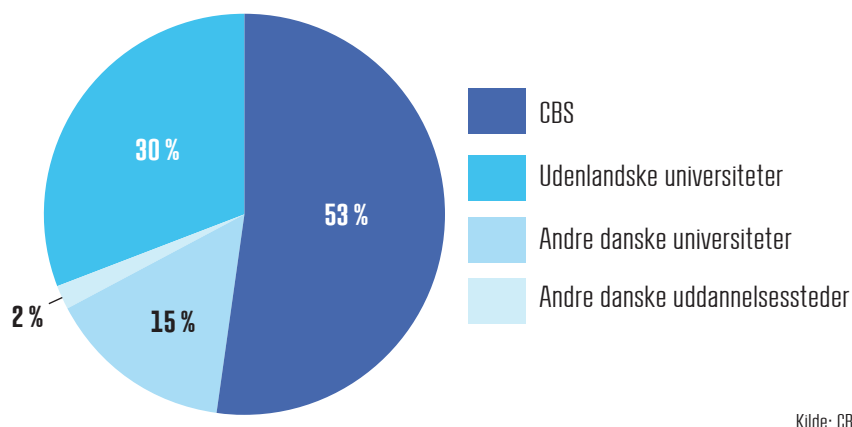
'Executive MBA' havde i februar 2015 med ca. 35 studerende et større optag i forhold til de senere år, ligesom den maritime MBA-uddannelse optog næsten 50 studerende i år, hvilket er rekord for uddannelsen og vidner om en særdeles stærk position for CBS på markedet.

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.

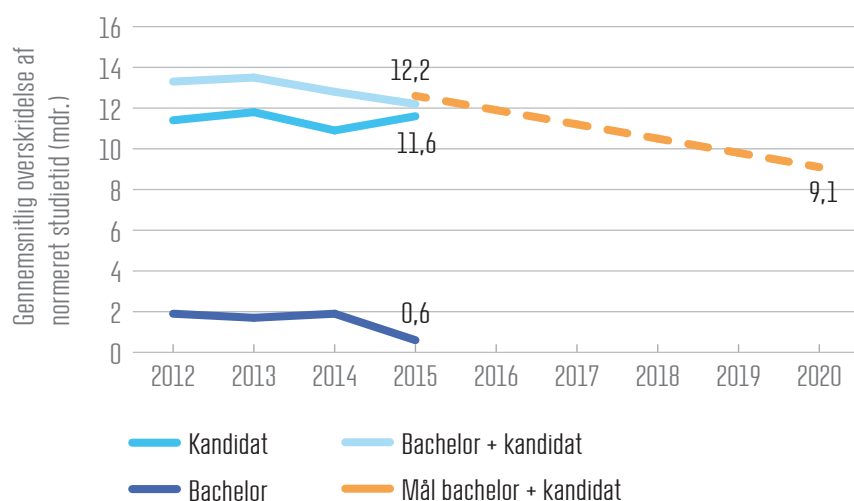
Master i Skat oplever en stigende interesse for uddannelsen, også fra nye sektorer. I 2015 havde Master i Skat godt 170 tilmeldte studerende. I forhold til 2015 er det en stigning på 15 pct. Programmet har i 2015 gennemført et udviklingsarbejde, som gør det væsentligt nemmere at søge om meritoverførsel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

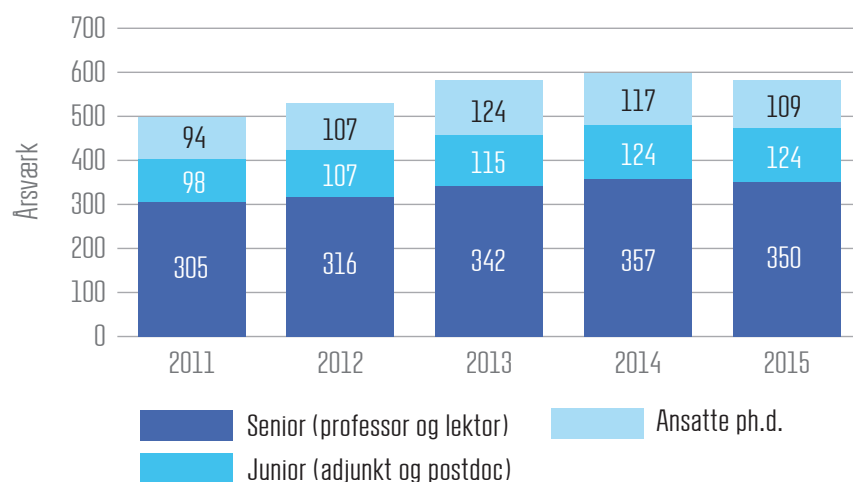
Det gør det endnu vigtigere for CBS at øge fokus på talentudvikling, så CBS kan fastholde sin position med attraktive forskningsmiljøer og med uddannelser, som efterspørges af studerende og aftagere. Der er sat flere initiativer i værk, som skal sikre, at de nuværende forskere har optimale rammer at 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

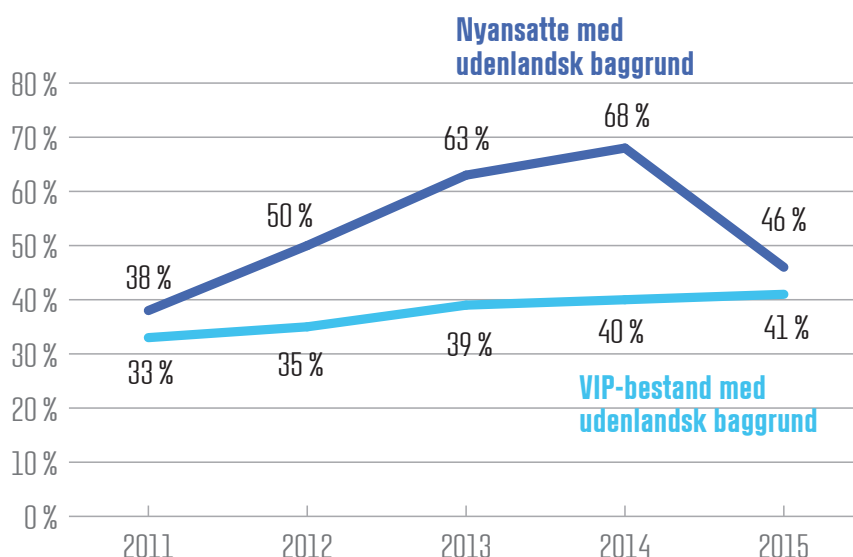
Fig. 18: Sammensætning af VIP-årsværk



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 pro-fessorgruppen, 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 ledelsesfo-kus 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 de-res 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.

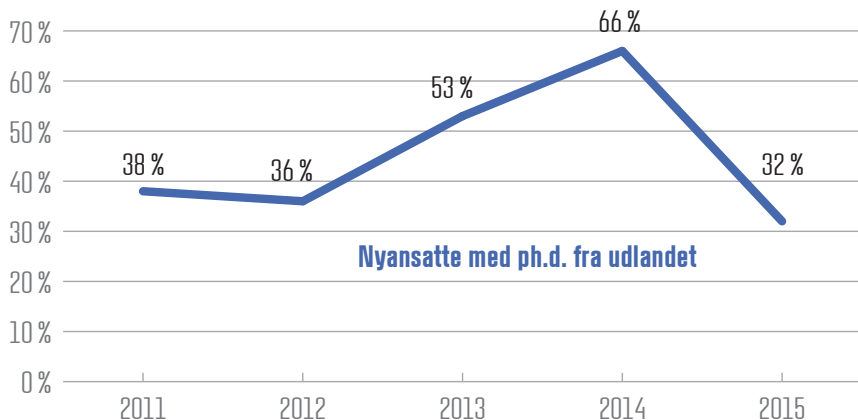
## Ph.d.-strategi skal sikre mere formaliseret forskeruddannelse

I forlængelse af den internationale evalu-ering 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-

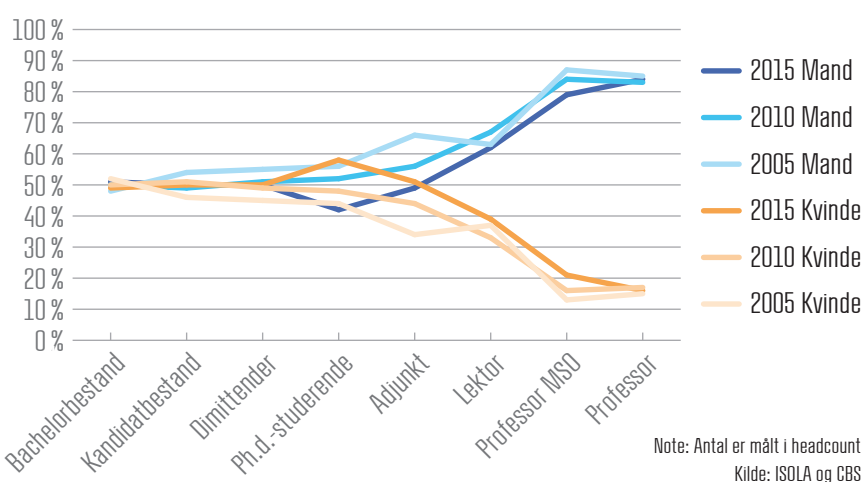
Figur 20: Andel nyansatte med en ph.d.-grad fra udlandet



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



Note: Antal er målt i headcount  
Kilde: ISOLA og CBS

Figuren viser, at andelen af kvinder og mænd er nogenlunde lige blandt studerende, dimitterende 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 tilfredsstillen-de 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 for-skernes ansøgningsarbejde målrettes frem-over primært forskere og forskningsområ-der, 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 fal-det 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.

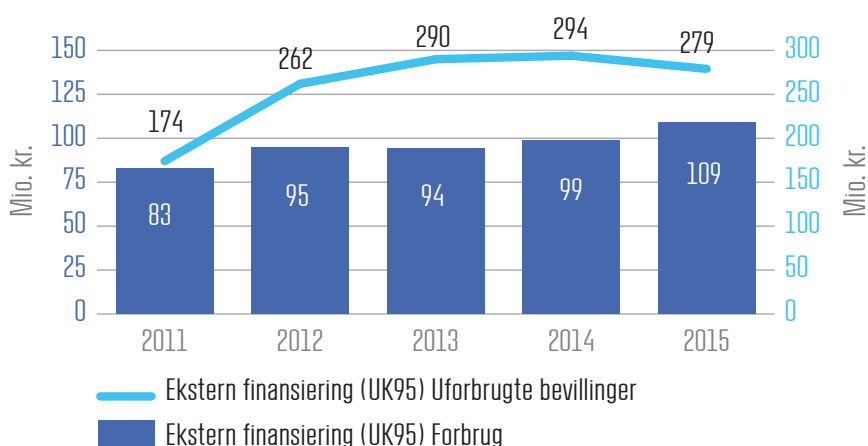
## Eksempler på større privatfinansierede projekter

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.

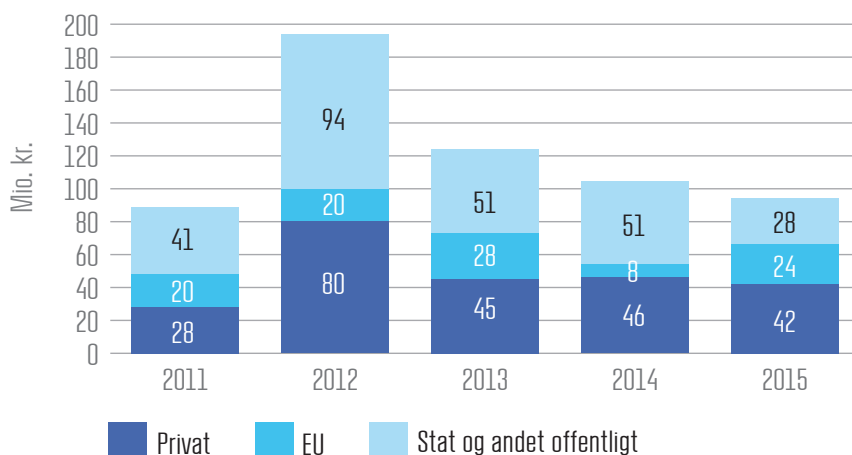
Fig. 22: Ekstern finansiering: Forbrug og endnu ikke anvendte bevillinger



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

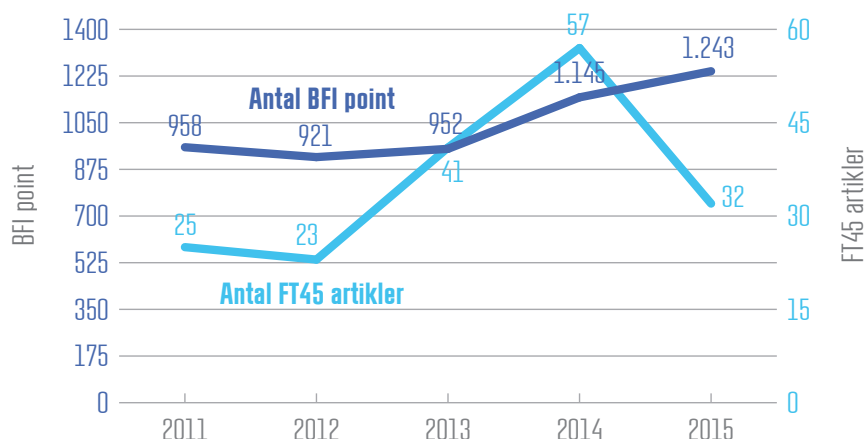
Bevillinger fra EU til forskning udgør i år langt mere af CBS' samlede bevillinger end sidste år. Det skyldes bl.a., at ansøgningerne til EU's nye rammeprogram Horizon 2020 er gået igennem. Den samlede pose penge til forskning er dog faldet i år, fordi det offentlige uddeler færre bevillinger. Konkurrencen 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 endagssymposium 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, forbru-geradferd (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 samfunds-faglige perspektiver, såsom sociologi, antropologi og psykologi. Igennem samarbejde med mange typer organisationer og sektorer bringer forskerne deres viden i spil med konkrete ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer.

### **Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (PEØ)**

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

### **Institut for Regnskab og Revision (RR)**

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

### **Juridisk Institut (JUR)**

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

### **Institut for Strategi og Globalisering (SMG)**

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

### **Department of Business and Politics (DBP)**

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



# 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 Nordafonden, 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 danskaltende kilder.

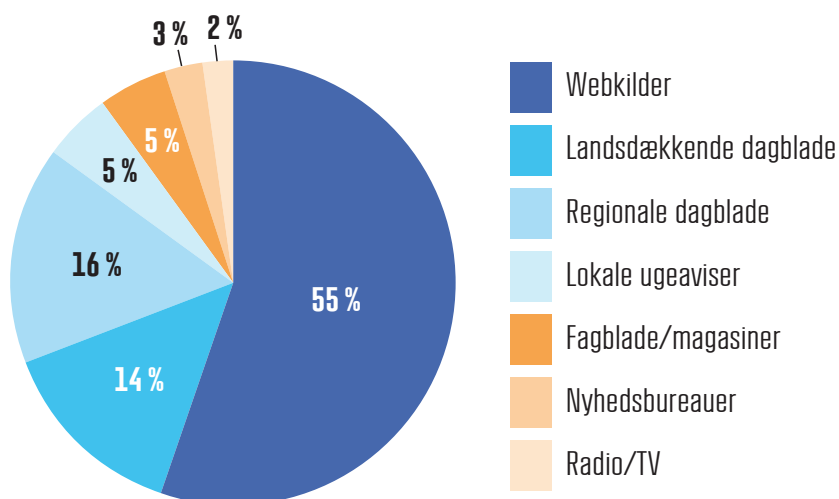
## Støtte til formidling

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 sprogudfordringen kan i nogle tilfælde løses, omend ikke altid. En udløber af eventen var også, at adjunkt Jing Chens forskning i danske start-ups blev til en længere artikel i Berlingske Business. Når fx danske traditionelle nyhedsmedier kræver en ekstra indsats for at få øjnene op for forskningen er det nødvendigt at arbejde med flere mediekkanaler. I 2015 har vi justeret strategien for brugen af CBS' Twitterprofil. Fokus er nu mest på forskningsrelaterede tweets fx events, forelæsninger, medieomtaler i kombination med større udmeldinger

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

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



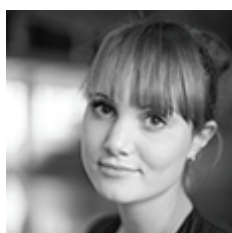
Eva Berneke\*



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. studenter-service, 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 målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende,
- 2) at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis, og
- 3) at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

Frederiksberg, 3. marts 2016

Per Holten-Andersen  
Rektor

Peter Jonasson  
Universitetsdirektør

Peter Møllgaard  
Forskningsdekan

Jan Molin  
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          |
| Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud      | 2    | 345.125          | 326.389          |
| Eksternt finansierede projekter                         |      | 109.308          | 99.432           |
| Studerendes deltagerbetaling                            |      | 157.035          | 145.765          |
| Øvrige indtægter                                        | 3    | 42.025           | 51.227           |
| <b>Driftsindtægter i alt</b>                            |      | <b>1.301.684</b> | <b>1.235.904</b> |
| 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          |
| <b>Driftsomkostninger i alt</b>                         |      | <b>1.235.363</b> | <b>1.227.817</b> |
| <b>Resultat før afskrivninger og finansielle poster</b> |      | <b>66.321</b>    | <b>8.087</b>     |
| Afskrivninger på bygninger                              | 6    | 22.475           | 18.351           |
| Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger         | 6    | 6.322            | 3.776            |
| <b>Resultat før finansielle poster</b>                  |      | <b>37.524</b>    | <b>-14.040</b>   |
| Finansielle indtægter                                   |      | -                | 2.920            |
| Finansielle omkostninger                                |      | 22.382           | 25.963           |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                                   |      | <b>15.142</b>    | <b>-37.083</b>   |



# BALANCE

| AKTIVER                                              |      | 31.12.2015       | 31.12.2014       |
|------------------------------------------------------|------|------------------|------------------|
|                                                      | Note | (1.000 kr.)      | (1.000 kr.)      |
|                                                      |      |                  |                  |
| IT-systemer, licenser mv.                            | 6    | 1.628            | 1.141            |
| <b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>              |      | <b>1.628</b>     | <b>1.141</b>     |
|                                                      |      |                  |                  |
| 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            |
| <b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>                |      | <b>1.153.764</b> | <b>1.134.488</b> |
|                                                      |      |                  |                  |
| Kapitalandele                                        |      | 5.479            | 5.479            |
| Huslejedeposita                                      |      | 33.242           | 32.906           |
| <b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>               | 6    | <b>38.721</b>    | <b>38.385</b>    |
|                                                      |      |                  |                  |
| <b>Anlægsaktiver i alt</b>                           | 6    | <b>1.194.113</b> | <b>1.174.014</b> |
|                                                      |      |                  |                  |
| 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            |
| <b>Tilgodehavender i alt</b>                         |      | <b>68.095</b>    | <b>76.177</b>    |
|                                                      |      |                  |                  |
| <b>Andre værdipapirer og kapitalandele</b>           |      | <b>-</b>         | <b>25.337</b>    |
| <b>Likvide beholdninger</b>                          |      | <b>116.198</b>   | <b>78.938</b>    |
| <b>Omsætningsaktiver i alt</b>                       |      | <b>184.293</b>   | <b>180.452</b>   |
| <b>AKTIVER I ALT</b>                                 |      | <b>1.378.406</b> | <b>1.354.466</b> |

# BALANCE

| PASSIVER                                                  |       | 31.12.2015       | 31.12.2014       |
|-----------------------------------------------------------|-------|------------------|------------------|
|                                                           | Note  | (1.000 kr.)      | (1.000 kr.)      |
| <b>Egenkapital i alt</b>                                  |       | <b>227.704</b>   | <b>212.562</b>   |
| <b>Hensatte forpligtelser</b>                             | 9     | <b>25.118</b>    | <b>24.548</b>    |
| Statslån                                                  | 7     | 188.535          | 188.535          |
| Prioritetsgæld                                            | 7, 10 | 602.365          | 589.918          |
| Mellemværende med staten                                  |       | 15.650           | 15.650           |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>              |       | <b>806.550</b>   | <b>794.103</b>   |
| 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              |
| <b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>              |       | <b>319.034</b>   | <b>323.253</b>   |
| <b>Gældsforpligtelser i alt</b>                           |       | <b>1.125.584</b> | <b>1.117.356</b> |
| <b>PASSIVER I ALT</b>                                     |       | <b>1.378.406</b> | <b>1.354.466</b> |

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                                                                                        | <b>48.583</b>  | <b>-27.585</b>  |
| 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                                                                                  | <b>-48.896</b> | <b>-117.010</b> |
| 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                                                                                 | <b>37.573</b>  | <b>211.520</b>  |
| <b>Ændring i likviditet i alt</b>                                                                                     | <b>37.260</b>  | <b>66.925</b>   |
| 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        |
| <b>Egenkapital pr. 31. december</b> | <b>227.704</b> | <b>212.562</b> |

# 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         |
| <b>I alt</b>                          | <b>42.025</b> | <b>51.527</b> |

## 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 lønde                            | 1.983          | -4.253         |
| <b>I alt</b>                            | <b>842.320</b> | <b>846.783</b> |

## Note 5: Andre driftsomkostninger

|                                                                                                              | 2015           | 2014           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Konferencer og tjenesterejser                                                                                | 48.329         | 55.362         |
| Kontorhold                                                                                                   | 34.263         | 39.474         |
| Konsulentanvendelse<br>(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         |
| <b>I alt</b>                                                                                                 | <b>230.767</b> | <b>222.640</b> |

## Note 6: Anlægsaktiver

|                                | Immaterielle<br>anlægsaktiver | Grunde<br>og byg-<br>ninger | Indretning<br>af lejede<br>lokaler | Anlæg<br>under<br>opførelse | IT-udstyr<br>og øvrige<br>anlæg | Finansielle<br>anlægsak-<br>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            |
| <b>Kostpris pr. 31.12.2015</b> | <b>14.916</b>                 | <b>1.210.849</b>            | <b>137.045</b>                     | <b>6.196</b>                | <b>37.315</b>                   | <b>38.721</b>                     | <b>1.445.042</b> |
| 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          |
| <b>Saldo pr. 31.12.2015</b>    | <b>1.628</b>                  | <b>1.011.628</b>            | <b>118.582</b>                     | <b>6.196</b>                | <b>17.358</b>                   | <b>38.721</b>                     | <b>1.194.113</b> |

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

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          |
| <b>I alt</b>    | <b>557.142</b>                                         | <b>541.661</b> | <b>278.262</b>                                            | <b>247.527</b> | <b>278.880</b>                                     | <b>294.134</b> |

## 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         |
| <b>I alt</b>                              | <b>25.118</b> | <b>24.548</b> |

## 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    |
| Porcelæns haven 22                | Rentetilpasning, 10 år med afdrag  | 2 %              | 6.555          | 5.166                | 2035    |
| Porcelæns haven 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              |         |
| <b>I alt</b>                      |                                    |                  | <b>681.633</b> | <b>602.365</b>       |         |

## 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, Porcelæns haven (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            |
| <b>I alt</b>                                                   | <b>252.191</b> | <b>354.116</b> |

Der medtages kun uopsigelig 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        |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:</b> |             |             |             |             |             |
| 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       |
| <b>Årets resultat</b>                                  | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| <b>Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:</b>   |             |             |             |             |             |
| 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        |
| <b>Årets resultat</b>                                  | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| <b>(Kommerciel) Indtægtsdækket virksomhed UK-90:</b>   |             |             |             |             |             |
| Indtægter i alt                                        | 3,22        | 2,14        | 3,00        | 1,53        | 2,25        |
| Omkostninger                                           | 0,35        | 0,92        | 1,07        | 0,85        | 0,50        |
| <b>Årets resultat</b>                                  | <b>2,87</b> | <b>1,22</b> | <b>1,93</b> | <b>0,68</b> | <b>1,75</b> |

## 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           |
| <b>I alt</b>                               | <b>1.144,2</b> | <b>1.231,7</b> | <b>1.254,0</b> | <b>1.275,9</b> | <b>1.286,4</b> |

## 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           |
| <b>Ialt</b>                       | <b>1.261,5</b> | <b>1.235,7</b> | <b>1.233,9</b> | <b>1.238,8</b> | <b>1.301,6</b> |

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 gennemsigtighed     | 1       | 1               |              |              |
| Bedre sammenhæng og samarbejde              | 1       |                 |              |              |
| Styrket internationalisering                |         |                 | 1            |              |
| Øget forskningsomfang og forskningskvalitet | 3       |                 | 1            |              |
| Contribution to Society                     |         | 1               |              |              |
| Diversitet/kønsfordeling                    | 1       |                 |              |              |
| I alt                                       | 7       | 3               | 2            | 0            |
| Pct.                                        | 58 %    | 25 %            | 17 %         | 0 %          |

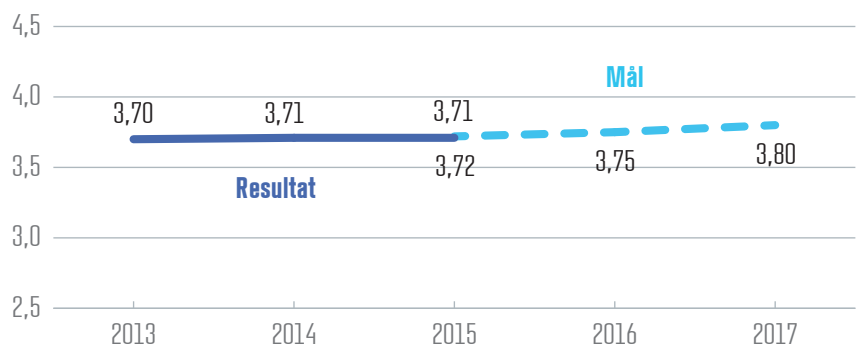
På baggrund af udmelding fra Uddannelses- og Forskningsministeriet er målet vedrørende ”Øget social mobilitet” (målepunkt 5) udgået af udviklingskontrakten.

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

## KVALITET I UDDANNELSERNE

| Indikator                                                                                                                                                   | Mål 2015 | Resultat 2015 | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 Studentertilfredshed på heltidsuddannelser<br><br>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.<br><br>Tilfredsheden omkring administrationen er det, der i sidste ende gør, at CBS ikke når det samlede tilfredshedsmål i 2015, hvilket er uddybet i beretningens kapitel ”Tilfredshed med CBS”. |

### Gennemsnitlig tilfredshed på heltidsuddannelser

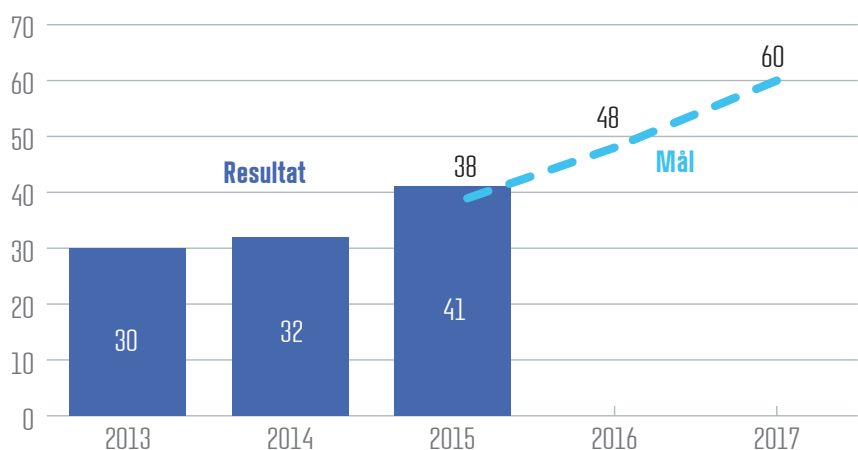


Kilde: CBS

## KVALITET I UDDANNELSERNE

| Indikator                                                                                                                                       | Mål 2015 | Resultat 2015 | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.2 Online og blended learning (digital understøttelse af læring)</p> <p>Procentvis stigning i antal online- og blended learning-kurser.</p> | 38       | 41 ✓          | <p>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.</p> |

### Antal kurser inden for online og blended learning

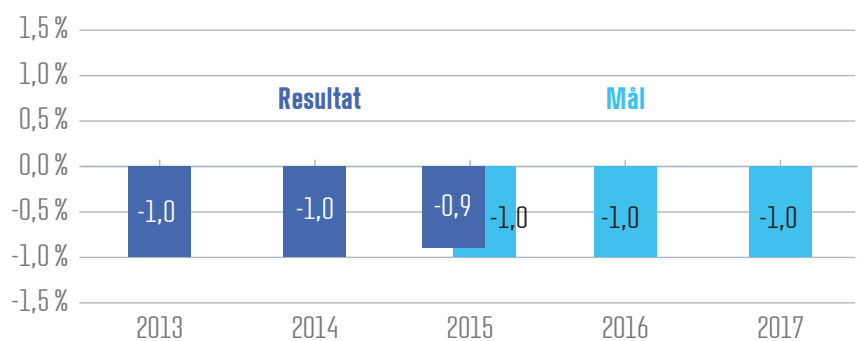


Kilde: CBS

## STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

| Indikator                                                                                                                                         | Mål 2015         | Resultat 2015      | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.1 Ledighed 4–7 kvartaler efter dimission</p> <p>CBS' ledighedsgrad som antal procentpoint i forhold til gennemsnittet for hele sektoren.</p> | - 1,0 pct.-point | - 0,9 pct.-point ≈ | <p>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.</p> <p>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.</p> |

### CBS dimittendledighed i forhold til hele sektoren



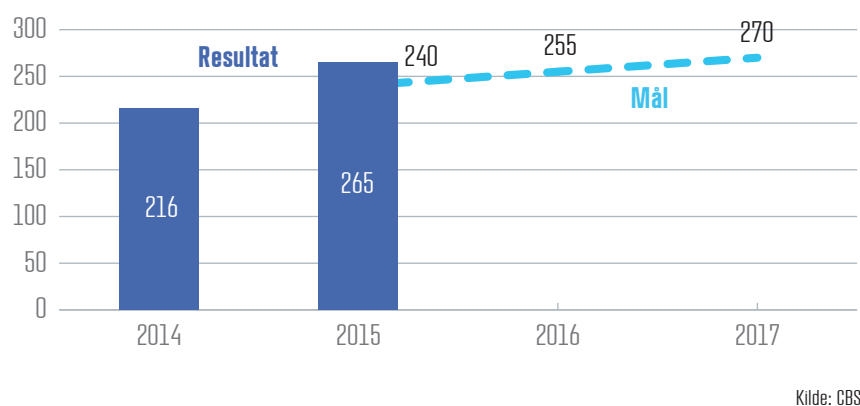
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet



## STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

| Indikator                                                                                              | Mål 2015 | Resultat 2015 | Kommentarer                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2 Nye virksomheder<br><br>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. |

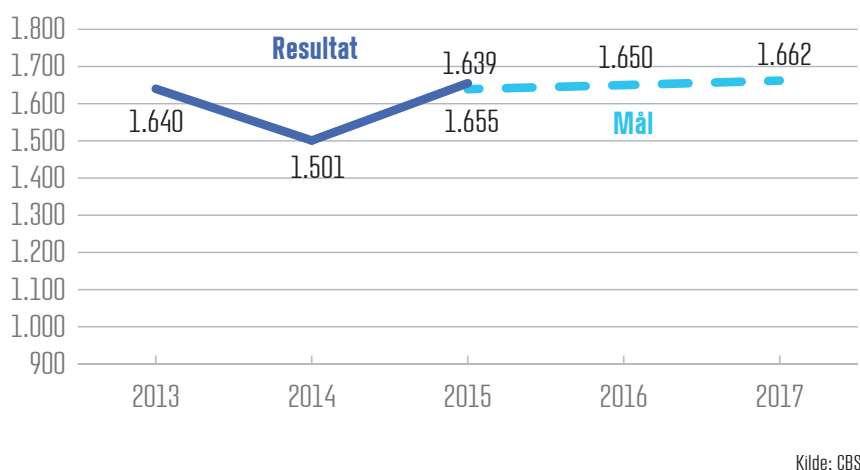
### Antal studerende gennemført på CSE's uddannelsesforløb i opstart af nye virksomheder



## BEDRE SAMMENHÆNG OG SAMARBEJDE

| Indikator                                                                                           | Mål 2015 | Resultat 2015 | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1 Studerende på HD- og master-uddannelserne<br><br>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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>4.1 Dimittender på udvekslingsophold</p> <p>Andelen af dimittender, der tager på udvekslingsophold opgjort i procent.</p> | 69 %     | 66 % <del>✓</del> | <p>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.</p> |

**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                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6.1 Øget forskningsomfang</p> <p>Forskningsomfang målt som BFI-point pr. VIP-årsværk</p> | 2,85     | 3,96 ✓        | <p>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.</p> |

**Antal BFI-point pr. VIP-årsværk**

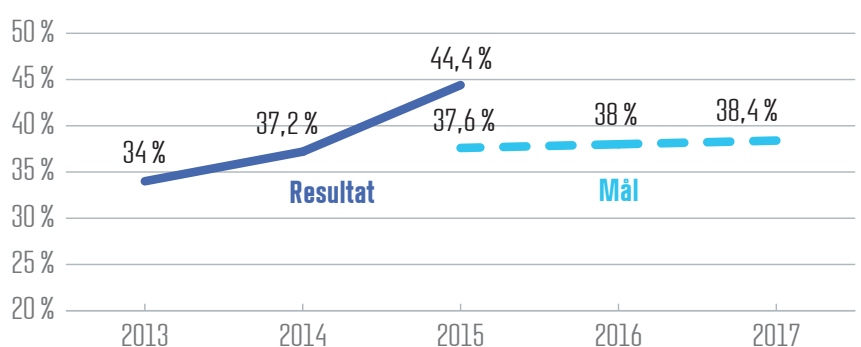
| År   | Resultat | Mål  |
|------|----------|------|
| 2013 | 2,83     | -    |
| 2014 | 3,30     | -    |
| 2015 | 3,96     | 2,85 |
| 2016 | -        | 2,88 |
| 2017 | -        | 2,91 |

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet og CBS

## ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

| Indikator                                                                                                                      | Mål 2015 | Resultat 2015 | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.2 Øget forskningsomfang<br><br>Forskningsomfang målt som BFI-2-artikler set i forhold til samlet BFI-artikler opgjort i pct. | 37,2 %   | 44,2% ✓       | <p>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.</p> <p>Note: Målopfyldelsen opgøres efter sene-<br/>ste opgørelsesår. Dvs. antal BFI-artikler,<br/>der er opgjort i 2015, vedrører publikatio-<br/>ner indberettet i 2014.</p> |

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

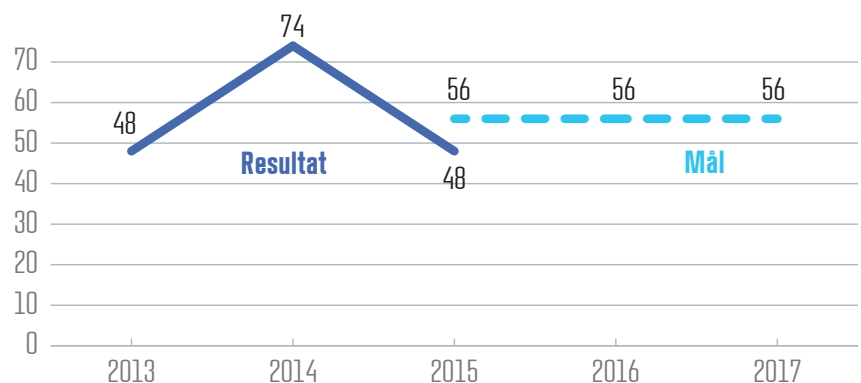


Kilde: CBS

## ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

| Indikator                                                                                  | Mål 2015 | Resultat 2015 | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.3 Øget forskningskvalitet<br><br>Antal artikler publiceret i ABS-tidsskrifter på 4 og 4* | 56       | 48 %          | <p>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.</p> |

## 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6.4 Øget forskningskvalitet</p> <p>Artikler publiceret i FT45-tidsskrifter.</p> | 62       | 89 ✓          | <p>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.</p> |

### Artikler publiceret i tidsskrifter på FT45-listen

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

Kilde: CBS

## CONTRIBUTION TO SOCIETY

| Indikator                                            | Mål 2015 | Resultat 2015 | Kommentarer                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>7.1 Eksternt finansieret forskning (mio. kr.)</p> | 110,2    | 109,3 ≈       | <p>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.</p> |

### Eksternt finansieret forskning, indtægter løbende priser

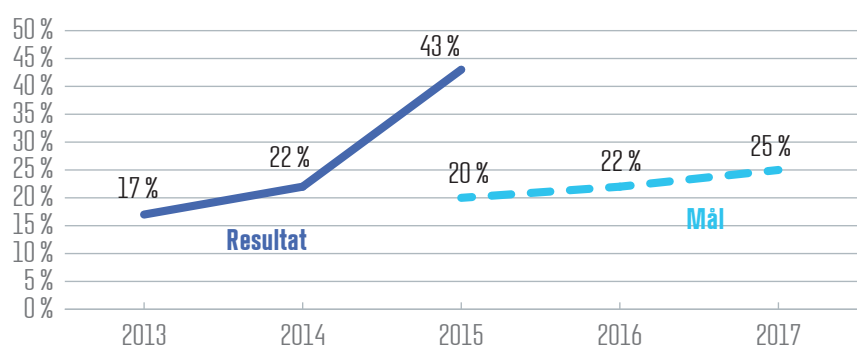
| År   | Resultat | Mål     |
|------|----------|---------|
| 2013 | 94.008   | -       |
| 2014 | 99.432   | -       |
| 2015 | 109.308  | 110.217 |
| 2016 | 119.096  | -       |
| 2017 | 128.690  | -       |

Kilde: CBS

## KØNSFORDELING

| Indikator                                                                                       | Mål 2015 | Resultat 2015 | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>8.1 Kønsfordeling</p> <p>Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater.</p> | 20 %     | 43 % ✓        | <p>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.</p> |

### Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater



Kilde: CBS