



Årsrapport 2016

CBS



CELEBRATING 100 YEARS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL



INDHOLDSFORTEGNELSE

ÅRETS GANG VED BESTYRELSESFORMAND OG REKTOR	3
CBS STYRKER SIN POSITION MED NY STRATEGI	3
BERETNING	5
LEDELSESBERETNING	5
NY STRATEGI	10
UDDANNELSE	11
INTERNATIONAL PROFIL	15
FORSKNING	16
FORMIDLING	21
AFRAPPORTERING PÅ UDVIKLINGSKONTRAKT 2016	23
ÅRSREGNSKAB	31
KOMMENTARER TIL ÅRETS RESULTAT	31
RESULTATOPGØRELSE	32
BALANCE	33
PENGESTRØMSOPGØRELSE	35
EGENKAPITALOPGØRELSE	35
NOTER TIL REGNSKABET	36
SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER	43
PÅTEGNINGER	46
LEDELSESPÅTEGNING	46
DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER	47
OPLYSNINGER OM CBS I 2016	49
HOVED- OG NØGLETAL	49
UNIVERSITY GOVERNANCE	52
INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING	54
OVERSIGT OVER UDDANNELSER	55
OVERSIGT OVER INSTITUTTER	56
PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING	58

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

Årets gang ved bestyrelsesformand og rektor

CBS STYRKER SIN POSITION MED NY STRATEGI

Kære læser

Velkommen til et indblik i CBS' økonomiske og faglige resultater i 2016.

Det var et år, hvor vi vedtog en ny strategi, der er en genbekræftelse af Business in Society-strategien fra 2011. Den overordnede retning er fortsat den samme: Vi vil styrke vores position som et bredt, tværfagligt erhvervsuniversitet, mens vi holder et konstant fokus på at bidrage til samfundet gennem forskning og forskningsbaseret uddannelse. Bestyrelsen har udvalgt følgende nye forandringsinitiativer: entreprenørskab og innovation, CBS' uddannelsesportefølje og samarbejde med erhvervsliv og omverden.

Som nævnt i strategien er vores største bidrag til samfundet forskning og forskningsbaseret uddannelse. Set i det lys har 2016 været et flot år, hvor CBS' forskere har leveret en stor indsats, der afspejler sig i gode rankings og stærke publikationer.

Hertil kommer, at CBS har tiltrukket mange eksterne midler. Baggrunden er ikke mindst, at private fonde og virksomheder i stigende grad kan se værdien af at satse på forskere fra CBS. Desuden fik Center for Financial Frictions en meget fornem evaluering, der førte til en forlængelse af grundforskningscenteret. Forlængelsen illustrerer det høje faglige niveau, der præger CBS' forskning.

På uddannelsesområdet har 2016 været et enestående succesfuldt år: 4.379 ambitiøse og veluddannede mennesker har forladt CBS med en kandidatuddannelse i 2016. Det er en for CBS enestående historisk bedrift.

I 2015 uddannede vi 2.328 kandidater – og det var dengang det største antal. Vi betragter udviklingen som et resultat af fremdriftsformen, og de initiativer vi har sat i værk for at understøtte hurtigere gennemførelsestider samt en deraf følgende ændring i de studerendes adfærd. De er blevet mere målrettede og har i den grad taget de seneste års politiske budskaber om hurtigere gennemførelse til sig.

Det er på mange måder positivt. Men det kan også bekymre, hvis udviklingen sker på bekostning af meningsfulde erfaringer som for eksempel relevant erhvervsarbejde, frivilligt arbejde, forsøg med iværksætteri og udlandsophold. Vi forventer at blive klogere på denne udvikling i de kommende år.

Øvrige universiteter har set en lignende udvikling i de studerendes gennemførelsestider, og det kan naturligvis skabe bekymring om, hvorvidt arbejdsmarkedet er klar til at absorbere de mange kandidater.

Intet tyder dog på, at danske virksomheder ikke har brug for mere veluddannet arbejdskraft. Særligt små og mellemstore virksomheder har et enormt uudnyttet potentiale for at løfte deres produktivitet, indtjening og udvikling gennem ansættelsen af flere akademikere. Dertil kommer, at vores dimittender fortsat har en ledighedsgrad, der ligger pænt under gennemsnittet for hele sektoren.

EKSTRAORDINÆRE ENGANGSINDTÆGTER

Det har overrasket os, at de studerendes adfærd har ændret sig så markant. Årets taxameterindtægter fra antal beståede eksamener opgjort i antal studenterårsværk, STÅ, er således væsentligt højere end oprindeligt forventet.

Denne ekstraordinære engangsindtægt har medvirket til årets positive resultat og har også bidraget positivt til vores samlede økonomiske fundament. Det forbedrede økonomiske fundament giver et større råderum i de kommende år, hvor vi forventer et strukturelt fald i indtægterne fra staten. Niveaulet her står ikke mål med de ambitioner, vi har for uddannelse og forskning. Vi vil eksempelvis meget gerne øge kvaliteten af vores forskningsbaserede uddannelser yderligere ved en øget interaktion mellem forskere og studerende. Men vores basisforskningsbevilling per STÅ er den laveste blandt danske universiteter, og vi modtager generelt det laveste taxameter til vores uddannelser.

At vi nu for andet år i træk i december har modtaget en tillægsbevilling på 20 millioner kroner til basisforskning, betragter vi som en politisk anerkendelse af, at niveauet for basisforskningsmidler til CBS er lavt. Endda for lavt. Men det er samtidig en utilstrækkelig anerkendelse – CBS har brug for en strukturelt væsentlig højere og permanent forøgelse af basisforskningsmidlerne for at kunne opretholde et acceptabelt kvalitetsniveau.

Det ses ikke mindst i udviklingen af årsværk for det videnskabelige personale, VIP. Selvom vi også i 2016 har rekrutteret nye og dygtige forskere, har vi som forventet set et nettofald i antallet af forskere. Denne udvikling er en konsekvens af de senere års økonomiske tilpasningsplaner til en fremtid med faldende indtægter. Uanset at udviklingen er et resultat af en intentionel reaktion på de seneste års besparelser på uddannelse og forskning i Danmark, skal

der ikke herske nogen tvivl om, at den gør ondt på medarbejdere, studerende og ledelse på en ambitiøs forsknings- og uddannelsesinstitution.

ØGET FOKUS PÅ EKSTERNE FORSKNINGSMIDLER

For at imødegå udviklingen i den direkte statslige finansiering har vi øget vores fokus på eksterne forskningsmidler fra offentlige, private og internationale kilder, så en større del af forskningsaktiviteterne nu finansieres af eksterne bevillinger. Der er dog udfordringer. Blandt andet medvirker det til usikre karriereperspektiver for yngre talentfulde forskere, der skal søge finansiering til deres egen beskæftigelse. Derudover bliver særligt de danske offentlige forskningsfonde kraftigt beskåret.

Vi har i 2016 også set, hvorledes ekstern finansiering af forskning kan resultere i forskningsetiske dilemmaer, der kan have stor potentiel betydning for en institutions renommé. Konkret har et relativt lille eksternt finansieret forskningsprojekt skabt stor offentlig debat om projektets akademiske lødighed og forskningspraksis. CBS vil i 2017 evaluere på det konkrete og enestående tilfælde, for at se om vi kan blive klogere på håndteringen af forskningsetiske dilemmaer omkring eksternt finansieret forskning.

2017 bliver et spændende år, hvor vi blandt andet ser frem til markeringen af CBS' første 100 år. Jubilæet understreger, hvorfor CBS er et vigtigt og vægtigt universitet – nu og i fremtiden. Siden 1917 har vi bidraget med afgørende forskning og uddannelsesmæssige kompetencer, som er med til at skabe og understøtte udviklingen af det danske samfund. Samtidig er vores internationale profil blevet stærkere med for eksempel studerende fra hele verden på tværs af vores uddannelser. Vi vil fortsætte udviklingen, så vi også i fremtiden understøtter forskning, der bidrager til at finde nye svar på samfundsmæssige forandringer, og så vi uddanner studerende, som bliver eftertragtede på et arbejdsmarked, der i stigende grad vil efterspørge innovative kompetencer.

KARSTEN DYBVAD
Bestyrelsesformand

PER HOLTEN-ANDERSEN
Rektor

Beretning

LEDELSESBERETNING

CBS' PROFIL

Copenhagen Business School (CBS) er Danmarks største uddannelses- og forskningsinstitution 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 baserede på en stærk og internationalt anerkendt forskningsbase, som CBS konsekvent har fokus på at styrke. CBS har både et Center of Excellence (grundforskningscenter), som er finansieret af Danmarks Grundforskningsfond, og CBS har fem European Research Council Grants. CBS har et særligt ansvar for at formidle viden og nye idéer til fremtidens virksomhedsledere og

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

Som statsfinansieret selvejende institution modtager CBS hovedparten af sit finansieringsgrundlag fra staten. De statslige bevillinger til universitetssektoren består hovedsageligt af en aktivitetsbaseret uddannelsesbevilling og en basisforskningsbevilling, der i vid udstrækning er historisk bestemt for det enkelte universitet. CBS modtager knap 2/3 af sit indtægtsgrundlag fra uddannelsesaktiviteter.

Det forgangne år har været præget af 3 centrale begivenheder:

- 1) revision af CBS' strategi
- 2) en ekstraordinær kandidatproduktion som følge af effekterne af fremdriftsreformen og ændret studieadfærd
- 3) fortsat økonomisk tilpasning til et faldende strukturelt niveau for de statslige bevillinger.

Økonomisk set har det været et tilfredsstillende år. Trods et forventet underskud på 20 millioner kroner endte årets resultat med et overskud på 45 millioner kroner – primært som følge af et ekstraordinært tilskud fra ministeriet på i alt 21,5 millioner kroner sidst på året og ikke mindst som følge af et ekstraordinært højt taxameterilskud, der er udløst af et enestående højt antal dimittender fra kandidatuddannelserne. STÅ-indtægten i 2016 var således cirka 42 millioner kroner højere end oprindeligt forventet. Antallet af årets kandidatdimittender er 88 procent højere end i 2015, som indtil da var det år, hvor flest studerende forlod CBS med en kandidatuddannelse, se figur 2. Det er vigtigt at pointere, at der er tale

om en ekstraordinær indtægt som følge af en exceptionel høj aktivitet hos de studerende, der videre er en følge af en markant ændring i de studerendes studieadfærd i forlængelse af CBS' implementering af fremdriftsreformen.

Der er ikke tale om en permanent strukturel forøgelse af CBS' indtægter fra de statslige uddannelsesbevillinger (taxameterilskud) – tværtimod forventes indtægten herfra at falde markant i de kommende år. Årets finansielle resultat uddybes yderligere i forbindelse med regnskabet for 2016 fra side 31.

REVISION AF CBS' STRATEGI

I 2016 blev en revision af CBS' strategi afsluttet, så den nye strategi kunne træde i kraft i januar 2017.

Revisionen af CBS' strategi er til dels en genbekræftelse af CBS' Business in Society-strategi fra 2011, mens CBS har udvalgt 3 nye strategiske indsatsområder, der skal have særligt fokus i perioden 2017 til 2020. Entreprenørskab og innovation, uddannelsesporteføljen samt samarbejdet med erhvervsliv og samfund er de 3 nye strategiske indsatsområder.

Disse indsatsområder udspringer af CBS' identitet, mission og vision, der slår fast, at CBS stræber efter at styrke sin position som et bredt, tværfagligt erhvervsuniversitet, samtidig med at CBS holder et konstant fokus på at bidrage til udviklingen af samfundet gennem forskning og forskningsbaseret uddannelse.

De 3 strategiske indsatsområder vil blandt andet betyde følgende: CBS ønsker at give alle vores studerende uagtet valg af studieretning et entreprenant og innovativt tanke-sæt og tilsvarende kompetencer, som de kan anvende og drage nytte af i deres fremtidige beskæftigelse. CBS ønsker at positionere sig inden for og bidrage til den entreprenørielle udvikling i Danmark og Europa via en kombination af både teoretisk og praktisk undervisning i entreprenørskab og innovation, anerkendt forskning på området, et stærkt samarbejde med nationale og internationale interessenter samt velorganiserede og praktiske rammer for at starte egen virksomhed.

CBS' mål er at udvikle den enkelte studerende, så hun/han kan udnytte sit fulde potentiale, at uddanne studerende til at tage

et samfundsmæssigt ansvar samt at skabe fremtidens medarbejdere, entreprenører og virksomhedsledere. CBS' uddannelser skal leve op til de højeste internationale standarder og være praksisorienterede. Ambitionen for CBS' uddannelsesportefølje er dels, at alle uddannelser skal have et veldefineret erhvervsøkonomisk grundlag, og dels at der skal skabes øget transparens for studerende, så de lettere vil kunne få overblik over, hvilke kandidatuddannelser de har adgang til, og for eksterne interessenter, så det bliver mere klart, hvilke faglige kompetencer en dimittend fra CBS har.

Udvikling af relevant forskning og uddannelse på CBS fordrer et systematisk og vedvarende samarbejde med relevante offentlige og private interessenter. Forskning og uddannelse skal danne grundlag for

samarbejde og partnerskaber med det øvrige samfund. CBS ønsker blandt andet at være førende inden for "livslang læring" og at etablere relationer, der kan danne grundlag for store forskningssamarbejder og langvarige samarbejdsaftaler.

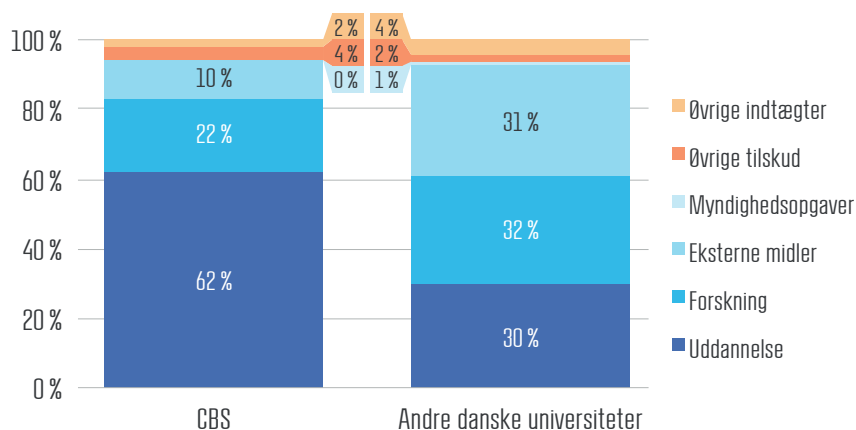
EN EKSTRAORDINÆR KANDIDATPRODUKTION

Der er i 2016 afsluttet langt flere kandidat-afhandlinger end forventet. Dette er som tidligere nævnt en konsekvens af fremdriftsreformen og heraf ændret studieadfærd. CBS har de seneste år implementeret en række fremdriftstiltag, som blandt andet har haft fokus på at forhindre, at specialeprocessen bliver studieforlængende. Konkret ser vi, at de studerende, som har været i gang med kandidatuddannelsen i en længere årrække, de såkaldte "hængere", i overraskende grad

har afleveret og bestået specialer, mens de øvrige studerende i langt højere grad end tidligere har gennemført eksamener og afhandlinger til normeret tid eller tæt herpå. Der er dog ikke tale om en strukturel forbedring af CBS' taxameterindtægter, da taxameterindtægterne vil falde tilbage til et normalt leje, efter at "puklen" af studerende, der har haft lange studie- og specialeforløb, er kommet gennem uddannelserne. Udviklingen fremgår af prognosen i figur 3, der viser, at produktionen af STÅ, der udløser taxametertilskuddet, forventes at toppe i 2016 for derefter at falde i 2017 og stabilisere sig på et lavere niveau fra 2018 og frem.

Det har krævet en væsentlig indsats fra mange enheder på tværs af CBS at implementere fremdriftstiltagene og håndtere den øgede kandidatproduktion. Det har derfor

Figur 1 Indtægtskilder per 2016

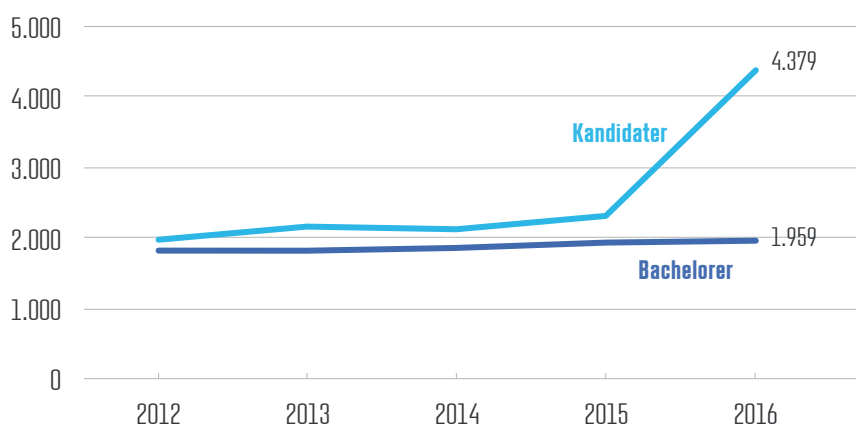


Note: Indtægtsfordelingen for andre danske universiteter baserer sig på tal fra 2015.
Kilde: CBS og Danske Universiteter

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

I 2016 udgjorde indtægter fra CBS' uddannelsesaktiviteter 62 procent af de samlede indtægter. CBS er derfor meget afhængig af indtægterne fra uddannelsesaktiviteterne. For et gennemsnit af de andre danske universiteter udgjorde indtægterne 30 procent i 2015.

Figur 2 Færdiguddannede fra dagsuddannelser



Kilde: CBS

Mens antallet af bachelordimittender ligger nogenlunde stabilt i forhold til tidligere år, er antallet af kandidatdimittender vokset eksplosivt fra 2015 til 2016.

Det skyldes, at CBS har sørget for, at en større gruppe af ældre, forsinkede kandidatstuderende afsluttede deres kandidatuddannelse i studieåret 2015/2016.

også været nødvendigt at investere i ekstra ressourcer til det teknisk-administrative personale, TAP.

FORTSAT ØKONOMISK TILPASNING

CBS har i de foregående år taget initiativ til yderligere udgiftsreduktioner for at opnå balance i CBS' økonomi frem mod 2019. I februar 2015 udmeldte ledelsen sin plan for at reducere omkostningerne med 60 millioner kroner årligt fra 2017 og frem. Planen resulterede i, at 67 medarbejdere indgik frivillige aftaler om fratrædelse med videre. Fratrædelserne blev hovedsageligt indgået med det videnskabelige personale med effekt i 2016. CBS har således i 2016 oplevet en markant nedgang i antallet af VIP-årsværk. Efter implementeringen af denne plan kom finansloven for 2016, der introducerede et omprioriteringsbidrag, som medførte en ekstra årlig reduktion i de statslige bevillinger på 2 procent hvert år frem til 2020 svarende til et fald i bevillingerne i 2020 på cirka 10 procent.

Især reduktionen af uddannelsesbevillingen rammer CBS hårdt. Konsekvensen heraf bliver yderligere udfordringer med forskningsdækningen af undervisningen, større brug af storholdsundervisning og manglende realisering af ambitionen om øget interaktion mellem forskere og studerende.

For at imødekomme disse udfordringer blev der i slutningen af 2015 vedtaget en ny økonomisk flerårsplan. Planen indebærer blandt

andet – ud over udgiftsreduktioner drevet af økonomisk nødvendighed – at der er igangsat en række indtægtsgenererende initiativer med særligt fokus på målopfyldelse af studiegen-nemførelsestid og dermed opnåelse af fuld fremdriftsbonus. Lykkes CBS med at opfylde ministeriets mål for studietid, vil CBS' økonomi være i balance fra 2019 og frem mod de nuværende øvrige budgetforudsætninger. Der vil dog udelukkende være tale om en nødvendig budgetmæssig balance. Balancen mellem CBS' ambitioner for kvalitet i forskning og forskningsbaseret uddannelse og den kvalitet, CBS kan realisere, vil stadig være underfinansieret.

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

"Det er specielt bemærkelsesværdigt, at den samlede uddannelses- og forskningsbevilling per 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."

EKSTRAORDINÆRT EFFEKTIVISERINGSTILSKUD

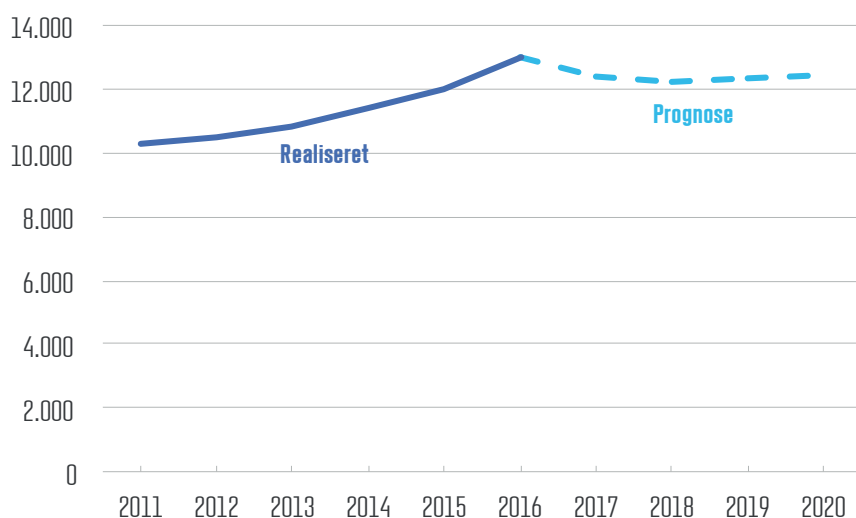
CBS modtog i 2015 et ekstraordinært tilskud til at realisere effektiviseringspotentialer. CBS har prioriteret at igangsætte en række projekter på det uddannelsesadministrative område. Det ekstraordinære tilskud har finansieret en evaluering af skema- og eksamensplanlægningen på CBS samt opfølgende analyser af et par udvalgte, centrale processer inden for samme område. Sigtet har været at forbedre understøttelsen af en række centrale processer på det uddannelsesadministrative område – herunder godkendelse af kontrakt og planlægning af forsvar i kandidatafhandlingsprocessen – for derved at opnå en forbedret effektivitet, service og kvalitet i opgavevaretagelsen.

NY ENHED: CBS ERHVERV

CBS har ansat Louise Seest som direktør for CBS Erhverv fra den 1. september 2016. Hun er ansvarlig for at styrke CBS' samarbejde med erhvervslivet og den offentlige sektor. Fokusområder vil være:

- at skabe et tættere samarbejde mellem CBS, erhvervslivet og den offentlige sektor
- at koble interne aktiviteter til erhvervslivet og det offentlige

Figur 3 Udviklingen i STÅ-produktionen 2011 – 2020



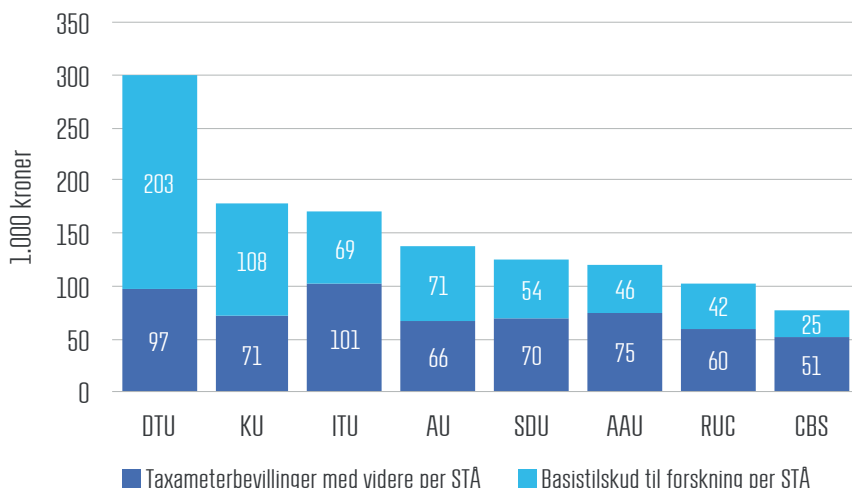
Note: STÅ udtrykker studieaktivitet svarende til et års normeret studietid, hvor de studerende består deres eksamener.
Kilde: CBS

CBS' STÅ-produktion er i 2016 på det højeste niveau i perioden 2011–2016. Det skyldes, at et ekstraordinært højt antal studerende fra tidligere årgange har færdiggjort deres kandidatuddannelse i 2016.

CBS forventer, at STÅ-produktionen falder i 2017 og 2018 og derefter stiger en anelse i 2019 og 2020 som følge af et større optag i 2017. Faldet i STÅ-produktionen fra 2016 medfører et fald i CBS' indtægter fra heltidsuddannelserne.

Indtægter fra heltidsuddannelser udgør cirka halvdelen af CBS' samlede indtægter.

Figur 4 Taxametertilskud med videre og basismidler til forskning per STÅ på universiteterne



Note: Opgjort i 2015-priser.
Kilde: Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser, www.ufm.dk/kvalitetsudvalget.
Opdateret på baggrund af Danske Universiteter 2015

Rapporten "Høje mål – fremragende undervisning i videregående uddannelser" fra 2014 viste, at CBS modtager den laveste taxameterbevilling per STÅ og det laveste basistilskud til forskning per STÅ sammenlignet med de andre danske universiteter.

Rapporten er udarbejdet af "Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser", og udvalget baserede sit arbejde på 2013-data. CBS har opdateret med 2015-data, hvilket imidlertid ikke ændrer på det overordnede billede.

- at sikre, at uddannelse og forskning på CBS udvikler sig også under hensyntagen til erhvervslivets behov,
- at sikre, at der bygges bro mellem erhvervslivet, CBS' uddannelser og studerende herunder alumnerelationer.

ENTREPRENØRSKAB ER EN DEL AF CBS

Copenhagen School of Entrepreneurship, CSE, har gennem en del år arbejdet primært med ekstracurriculære aktiviteter. Disse aktiviteter har bidraget til, at de studerende er blevet trænet i at anvende teorien fra deres uddannelse i forbindelse med udviklingen af deres egne virksomhedsidéer, og det har øget de studerendes forståelse og anvendelse af deres viden.

Efter fremdriftsreformen er de studerende generelt blevet mere pressede på tid, og CSE har oplevet, at færre kunne finde tid til både studier og det praktiske ved at starte egen virksomhed. To nye initiativer blev derfor planlagt og testet i 2016: CSE Entrepreneurship Start-up Program, der er en ECTS-udløsende praktik i egen virksomhed, og den særlige dispensation i forhold til fremdriftsreformens krav, der gives til studerende, som er seriøse omkring drift af egen virksomhed.

Også integrationen med erhvervslivet har stået højt på CSE's agenda i 2016. Således har CSE kørt endnu en runde af acceleratorprogrammet GoGrow og ligeledes skabt et mentorforløb, hvor etablerede virksomheder arbejder tæt sammen med iværksættere.

NYT IVERKSÆTTERMILJØ PÅ CBS

Den 1. september 2016 åbnede kontorfællesskabet Symbion i samarbejde med CBS et nyt iværksætermiljø, Creators Floor. Det er ambitionen, at Creators Floor vil lægge hus til mellem 30 og 40 iværksættere, der ved at leje sig ind i lokalerne kan nyde godt af viden og inspiration fra andre innovative virksomheder og det entreprenørielle miljø på CBS. Det styrkede samarbejde med Symbion flugter med CBS' nye strategi og delen om entreprenørskab og innovation, hvor netop brobygning mellem forskning, uddannelse, startup-miljøer og dansk erhvervsliv er et fokusområde.

MÅLOPFYLDELSE AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN

CBS har opfyldt 11 af i alt 14 målepunkter i udviklingskontrakten. 3 målepunkter er ikke opfyldt. Alle bliver gennemgået under afrapporteringen på udviklingskontrakten, og nedenfor kommenteres de ikke-opfyldte mål.

STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

I målet indgår målepunktet om antallet af studerende, der har gennemført et Proof-forløb hos CSE. Målet er ikke opfyldt.

Målet er, at 255 studerende har gennemført et Proof-forløb ved CSE, hvor de studerende får hjælp til at starte en ny virksomhed, men antallet af studerende, der har gennemført forløbet, er 231. Til gengæld har CSE udvidet antallet af programmer og altså tilbudt andre forløb. Det samlede antal studerende, der har gennemført et af CSE's forløb, overstiger

måltallet for 2016. De andre programmer har dog et andet sigte end Proof-forløbet. Studerende, der har gennemført andre forløb, indgår ikke i opgørelsen, men at målet ikke nås er altså ikke et udtryk for reduceret aktivitet hos CSE. Tværtimod.

BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

Målet indeholder et målepunkt om et stigende antal studenterårsværk på efter- og videreuddannelsesniveau (årselever). Dette målepunkt er ikke opfyldt i 2016. Målet for antal årselever på efter- og videreuddannelsesområdet i 2016 er 1.650, og CBS har haft 1.472 årselever i 2016. Faldet i antallet af årselever fra 2015 til 2016 er primært sket på uddannelsen HD 1. del.

Resultatet skal ses i lyset af, at markedet for HD-uddannelsen i Danmark generelt er faldet i perioden 2011-2015. Dette fald har også haft betydning for CBS. Den negative markedsudvikling skyldes et ændret arbejdsmarked, hvad angår rekrutteringen af medarbejdere med HD-kompetence. Den finansielle sektor har anvendt HD-uddannelserne som deres foretrukne videreuddannelse, men der er dels sket et fald i antallet af medarbejdere i den finansielle sektor, og dels rekrutterer sektoren i stigende grad medarbejdere med et højere uddannelsesniveau, eksempelvis medarbejdere på kandidatniveau.

CBS overvejer i tæt dialog med Uddannelses- og Forskningsministeriet og de øvrige udbydere af HD-uddannelser, hvordan

uddannelserne bedst kan moderniseres med henblik på at gøre disse attraktive for fremtidens arbejdsmarked.

STYRKET INTERNATIONALISERING

Målet om styrket internationalisering er ikke nået i 2016. Andelen af studerende, der tager på udvekslingsophold i udlandet i forhold til antallet af dimittender fra CBS' kandidatuddannelser er faldet betydeligt i 2016 på grund af det ekstraordinært store antal dimittender. Der er også registreret et mindre fald i antallet af studerende, som har været på udveksling i udlandet. CBS har fortsat fokus på en attraktiv udvekslingsportefølje for de studerende, så det høje antal udvekslingsstuderende fastholdes på trods af de vanskeligere vilkår for udveksling, som fremdriftsreformen har medført.

ØGET SOCIAL MOBILITET

Opfølgningen på målet om "Øget social mobilitet" udgik sidste år af den formelle opsamling på udviklingskontrakten. CBS har opfyldt de to målepunkter, som målet om øget social mobilitet var udmøntet i. Det ene målepunkt var, at CBS i 2016 skulle have indgået mindst 4 samarbejdsaftaler med gymnasiale uddannelser. CBS havde i 2016 en aftale om samarbejde med i alt 12 gymnasier. Det andet målepunkt var, at CBS i 2016 skulle gennemføre en evaluering af optagelseskriterier i kvote 2 og betydningen for den sociale mobilitet. Analysen er gennemført, og resultaterne bliver diskuteret og inddraget i det videre arbejde med at vurdere kriterierne.

PERSPEKTIV 2017

CBS' ØKONOMI

CBS budgetterer i 2017 med et underskud på 16 millioner kroner. På indtægtssiden lægges til grund, at CBS opnår fuld fremdriftsbonus i 2017. På trods af dette forventes taxameterindtægterne at falde i 2017 på grund af en lavere STÅ-produktion i forhold til det særlige år 2016. Modsat forventes lidt højere indtægter fra basisforskningsmidler og eksternt finansierede projekter. Alt i alt forventes indtægtsniveauet for CBS at være 12 millioner kroner lavere end resultatet for 2016. På udgiftssiden budgetteres der med et højere omkostningsniveau end i 2016. Det positive resultat for 2016 og den deraf forøgede egenkapital giver rum til et lidt højere udgiftsniveau end forudsat tidligere. Trods stramme økonomiske rammevilkår har direktionen prioriteret midler til en række områder. Herunder udvikling på efter- og videreuddannelsesområdet, implementering af strategien, sammenlægningen af Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse og Department of International Business Communication samt markeringen af CBS' 100 års jubilæum.

STUDIEFREMDRIFT OG STUDIEADFÆRD

CBS vil i 2017 fortsætte monitoreringen og analysen af de studerendes studiefremdrift og -adfærd. Med indførelsen af fremdriftsreformen og den betragtelige bonus for reduktion af studie gennemførelsestid er det væsentligt for den fremtidige prognostisering af CBS' økonomi at få et mere solidt billede af de studerendes studieprogression og -adfærd. Studiefremdriften og den tilknyttede fremdriftsbonus har stor betydning for CBS' indtægter i de kommende år. Forskellen på

opnåelse af henholdsvis fuld fremdriftsbonus og 75 procents opnåelse er således over 20 millioner kroner i 2020.

STRATEGI: HANDLEPLANER OG IMPLEMENTERING

I november 2016 blev der nedsat 3 handleplaner for de 3 strategiske indsatsområder: entreprenørskab og innovation, CBS' uddannelsesportefølje og samarbejde med erhvervsliv og omverden. Handleplanerne præsenteres for bestyrelsen i marts 2017, og herefter vil implementering og tildeling af ressourcer til handleplanernes initiativer finde sted.

DET POLITISKE LANDSKAB

I 2017 forventes det, at regeringen vil præsentere mindst 3 muligvis sammenhængende initiativer, der berører universiteternes økonomi og styring:

- reform af uddannelsesbevillingerne
- styringsreform
- nyt koncept for universiteternes udviklingskontrakter

Reformernes præcise betydning for CBS er uvis, men CBS håber, at en reform af uddannelsesbevillingerne vil belønne den relativt høje beskæftigelsesgrad for CBS' kandidater.

Tabel 1 Privat og offentlig ansættelse for CBS-dimittender

	Antal dimittender fordelt på sektor		Dimittender i procent fordelt på sektor	
	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig
Erhvervsøkonomi	3.433	643	84 %	16 %
Erhvervssprog	317	64	83 %	17 %
I alt	3.750	707	84 %	16 %

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 2013 og 2015 fordelt på henholdsvis erhvervsøkonomiske og erhvervssproglige uddannelser.

NY STRATEGI

CBS' STRATEGI

CBS' bestyrelse har i 2016 godkendt CBS' nye strategi. Den er en genbekræftelse af Business in Society-strategien fra 2011, og bestyrelsen har udvalgt 3 nye forandringsinitiativer.

Initiativerne, der skal gælde fra 2017-2020, er:

- entreprenørskab og innovation
- CBS' uddannelsesportefølje
- samarbejde med erhvervsliv og omverden

Den overordnede strategiske retning er klar: Vi vil styrke vores position som et bredt, tværfagligt erhvervsuniversitet, mens vi holder et konstant fokus på at bidrage til samfundet gennem forskning og forskningsbaseret uddannelse. Strategiens 3 nye forandringsinitiativer betyder blandt andet følgende:

- CBS vil uddanne studerende til at have et entreprenant og innovativt mindset, og CBS ønsker at positionere sig som en betydningsfuld aktør i Europa inden for en samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk tilgang til entrepreneurship og innovation.
- For uddannelserne er det formålet, at de udvikler den enkelte studerende, så hun/han kan udnytte sit fulde potentiale. CBS' uddannelser skal leve op til de højeste internationale standarder, være praksisorienterede og transparente for de studerende såvel som for eksterne interessenter.
- CBS vil gennem dialog og samarbejde med den private og offentlige sektor bidrage til en positiv samfundsudvikling.

Ud over de 3 nye forandringsinitiativer fastholder strategien følgende initiativer fra 2011-strategien:

- Business in Society-platformene skal øge tværfagligt samarbejde på CBS og gøre det muligt at løse samfundsmæssige udfordringer, der krydser akademiske grænser.
- World Class Research Environments skal udmønte CBS' strategi i konkrete projekter, som videre skal være forbilleder for forskere på et højt internationalt niveau.
- Ud fra FN's Principles of Responsible Management Education er ambitionen, at ansvarlig lederuddannelse skal være en integreret del af CBS' kerneaktiviteter både i forskning og uddannelse. Samtidig ønsker CBS at være et godt eksempel i vores egen organisatoriske praksis.
- CBS arbejder på et nyt Solbjerg Campus, som vil blive skabt omkring 3 byrum og stå som et af verdens mest åbne og grønne campusområder til gavn for Frederiksberg og for samfundet som helhed.

IDENTITET

CBS er et internationalt erhvervsuniversitet, der med udgangspunkt i sin unikke mangfoldighed kombinerer elementer fra traditionelle business schools og universiteter med en bred uddannelsesportefølje. CBS holder et konstant fokus på at bidrage til samfundet gennem forskning og forskningsbaseret uddannelse. Vi spiller en afgørende rolle i debatten om innovative og dynamiske forretningsmodeller, bæredygtige organisationsformer og økonomiske strukturer samt ansvarlig ledelse og lederskab. Vi plejer iværksætterånden på CBS ved at understøtte nye idéer og vise åbenhed over for individuelle initiativer og nye muligheder.

MISSION

CBS har et særligt ansvar for at formidle viden og nytænkning til virksomheder og organisationer, til fremtidens virksomhedsledere og til samfundet generelt. Vores største bidrag er forskning og forskningsbaseret uddannelse. Vi er forpligtet til at uddanne og videreuddanne både yngre og mere erfarne til erhvervslivet og samfundet ved at give dem et solidt vidensgrundlag samt indsigt i den nyeste internationale forskning med henblik på at skabe værdi og bæredygtig udvikling.

VISION

CBS stræber efter at være et førende internationalt erhvervsuniversitet, som anerkender, at det private erhvervsliv og den offentlige sektor spiller en afgørende rolle i udformningen af samfundet – og at forretningsprocesser og -metoder på den anden side formes af samfundet. Det væsentligste for vores udvikling er at ruste de studerende til at bidrage med innovation og entreprenørskab i deres fremtidige beskæftigelse samt skabe forskning i verdensklasse, der kan hjælpe med at finde nye løsninger på samfundets udfordringer. Forudsætningen for dette er en attraktiv, ansvarlig og engagerende arbejdsplads, som inddrager medarbejdere og studerende, holder en høj international kvalitet inden for alt, hvad vi foretager os, samt en organisation, der har kapacitet til at sikre samskabelse med det omgivende samfund.

UDDANNELSE

CBS' UDDANNELSESPROFIL

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

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

Der arbejdes fortsat med indsatserne for at reducere de studerendes gennemførelsestider, så CBS på sigt står i den bedst mulige position til at opfylde kravene i fremdriftsreformen. Ligeledes er fremdriftsreformens mange justerede bekendtgørelsesændringer oversat til interne retningslinjer og implementeret fra studiestart i september 2016. Det er konstateret, at langt flere kandidatstuderende har afleveret deres specialer i forhold til foregående år, og det store antal specialer har betydet et stort pres på vejledningsressourcerne.

Som det er beskrevet i præamblen til udviklingskontrakten med ministeriet, betyder de økonomiske vilkår, at antallet af tilgængelige fastlærertimer falder. Samtidig har bestyrelsen lagt vægt på, at antallet af undervisningstimer leveret af VIP ikke må falde – tværtimod. Derfor må CBS i højere grad bruge eksterne undervisere til vejledning.

UDDANNELSER I UDVIKLING

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

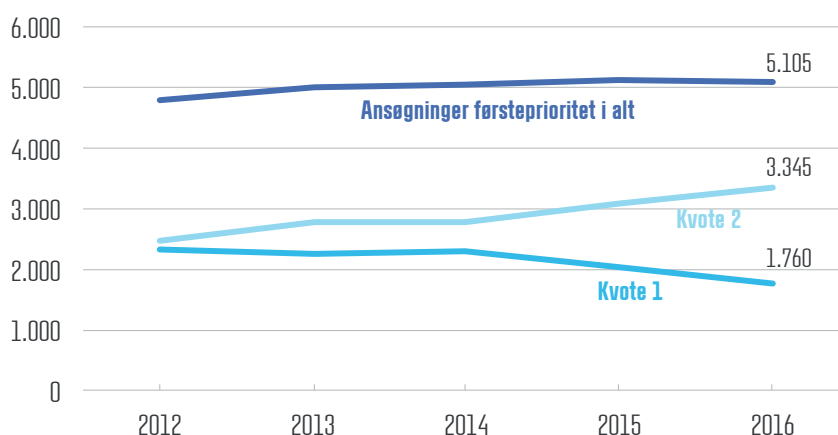
Som et af de første initiativer i den retning strategien peger, har CBS skitseret et ændret indhold af uddannelsen BA i Europæisk

Business og fået uddannelsen godkendt til at blive en erhvervsøkonomisk bacheloruddannelse (BSc).

I slutningen af 2015 blev det besluttet at lukke optaget på sproglinjerne fransk, tysk, spansk og japansk. Uddannelserne havde ikke så stor søgning som andre CBS-uddannelser,

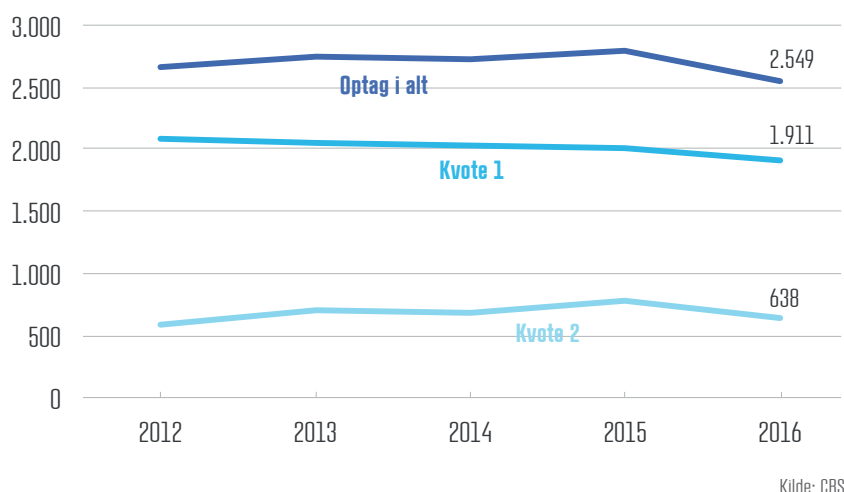
og CBS måtte konstatere, at økonomien i sproguddannelser ikke hænger sammen. Taxameteret er lavt, og sprog må nødvendigvis indeholde færdighedsundervisning, som ikke kan gennemføres i store hold. Da CBS ikke har bevillinger til at finansiere underskudsgivende uddannelser, har CBS taget konsekvensen og lukket sproglinjerne

Figur 5 Ansøgninger (førsteprioritet) til bacheloruddannelserne fordelt på kvote 1 og 2



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

En stadig større andel af førsteprioritetsansøgerne til CBS' bacheloruddannelser søger gennem kvote 2. Dette skyldes primært, at stigende adgangskvotienter får ansøgerne til at søge i kvote 2 for en sikkerheds skyld.

Figur 6 Optag til bacheloruddannelserne fordelt på kvote 1 og 2


I 2016 blev cirka 25 procent af de bachelorstuderende optaget gennem kvote 2. Det er et lille fald i forhold til den andel, det udgjorde i 2015, som var 28 procent.

frem for at sænke kvalitetsniveauet. CBS undersøger mulighederne for sammen med Københavns Universitet at kunne tilbyde uddannelser med et erhvervssprogligt element.

OMORGANISERING AF STUDIEADMINISTRATIONEN

Studieadministrationen gennemgik i 2015 en større omorganisering med henblik på at effektivisere arbejdet og gøre arbejdsdelingen tydeligere for de interessenter, administrationen betjener – studerende, undervisere og studieledere. Det har ikke været en problemfri overgang. Men det er også tydeligt, at de meget store opgaver, der har påhvilet administrationen for eksempel i form af implementering af fremdriftsreformen og heraf følgende stigende aktivitet, ikke kunne have været gennemført uden omorganisering. I den forbindelse har ikke mindst den kæmpe opgave med at håndtere næsten dobbelt så mange specialer, som CBS plejer, på meget kort tid presset både undervisere og mange administrative afdelinger.

CBS har i det seneste år arbejdet på et Student Service-projekt ud fra en idé om, at selvom standardisering og effektivisering er nødvendig og hensigtsmæssig, så er den primære opgave at betjene de studerende. Projektet har ført til en række konkrete forbedringer for eksempel vedrørende eksamensdatoer, hjælpemidler og kommunikation. Projektet har været gennemført med aktiv deltagelse af de studerende, og på de-

res initiativ er projektet omdøbt til Student Partnering Project for netop at understrege, at der er tale om en gensidig relation og ikke blot et kundeforhold. Projektet er ikke afsluttet, og i de næste faser skal relationerne til og betjeningen af andre på CBS – herunder særligt underviserne – forbedres. En god oplevelse for de studerende får CBS kun, hvis underviserens arbejde understøttes bedst muligt.

BØJE FOR FEEDBACK

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

KVALITETSSIKRING AF UDDANNELSE

CBS opnåede at få sin fulde nationale institutionsakkreditering i juni 2016 efter tidligere at have fået en betinget godkendelse, der primært var begrundet i den relativt store andel af deltidsbeskæftiget videnskabeligt personale, DVIP, og deres mangelfulde tilknytning til CBS' forskningsmiljøer. Grundet små forskningsbevillinger kan CBS ikke nedbringe antallet af DVIP men har til gengæld knyttet dem tættere til CBS og sikret deres løbende kompetenceudvikling.

Turnusevalueringerne, som er et CBS-servicetjek af samtlige uddannelser med deltagelse af interne og eksterne eksperter, blev

afsluttet med god respons fra studierne og har nu påbegyndt sin anden runde.

Den internationale AACSB-akkreditering skulle for første gang fornyes i 2016. CBS har lagt et stort arbejde i fornyelsen af denne vigtige anerkendelse, og besøget fra AACSB-panelet i efteråret var succesfuldt. Afgørelsen om en genakkreditering af CBS vil AACSB træffe i 2017.

SAMARBEJDE OM UDDANNELSE

I 2016 er der indgået 2 uddannelsessamarbejder med Københavns Universitet. Der udbydes en kandidatuddannelse i International Markedskommunikation med sprogene tysk/fransk/spansk. Den foregår i regi af Københavns Universitet, men CBS leverer en væsentlig del af undervisningen. Uddannelsen har oplevet en tilfredsstillende søgning i første optag. Universiteterne har sammen skitseret mulighederne for en erhvervsrettet bacheloruddannelse i samme sprog men også gjort ministeriet opmærksom på, at denne ikke kan gennemføres uden et løft i taxameteret for fremmedsprog.

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

BSc in International Shipping and Trade har etableret et internationalt forløb, hvor studerende fra CBS, Texas og Singapore sammen opholder sig et semester hvert sted. Uddannelsen har endvidere som den første i landet fået en tilladelse til forsøgsvis at give de studerende et udvidet retskrav - det vil sige sikkerhed for at de kan vende tilbage til en kandidatuddannelse inden for 3 år. Normalt har man kun retskrav til en kandidatuddannelse, hvis man fortsætter direkte efter sin bachelorgrad, hvilket er medvirkende til, at få bachelorer tør søge job, når de ikke er sikre på at kunne komme tilbage til en kandidatuddannelse. Det er ærgerligt, da erhvervs erfaring kan være med til at kvalificere valg af studium eller linje, ligesom det kan berige læringsudbyttet af en kandidatuddannelse. CBS håber at kunne fortsætte ad dette spor ved i samarbejde med erhvervslivet at etablere forsøgsordninger

eller mindre udbud af såkaldte erhvervs-kandidatuddannelser, hvor de unge kan studere en kandidatuddannelse på deltid sideløbende med relevant beskæftigelse. Det kræver dog, at der politisk og lovgivningsmæssigt åbnes mulighed for sådanne uddannelser.

MERE ONLINE OG BLENDED UNDERVISNING

CBS opruster betydeligt indsatsen inden for online og blended undervisning. Det er vores ønske, at der med digitalt understøttede undervisningsformer især kan opnås en større studieaktivitet, også når de studerende ikke er i undervisningslokalet. I 2016 er der ikke mindst arbejdet målrettet på, at hele HD-studiet bliver understøttet med blended undervisning, hvilket især er værdifuldt, når et krævende studie som HD skal passes ind med et fuldtidsarbejde.

FLEKSIBLE EFTER- OG VIDEREUDANNELSER EFTERSPØRGES

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

I september begyndte de første 24 studerende på den nye HD i Innovation Management, som er den seneste tilføjelse i den brede HD-portefølje, CBS udbyder. Også inden for HD-uddannelserne er der stor efterspørgsel på mere fleksible forløb, hvilket blandt andet viser sig ved en stigning på 90 procent i salget af enkeltkurser. Det vil være en vigtig opgave for CBS at sørge for,

at HD-uddannelserne udvikler sig, så de fortsat kan levere et værdifuldt bidrag til dansk erhvervsliv.

På masterområdet er der stor efterspørgsel på fleksible forløb, hvor de studerende i høj grad selv kan tilrettelægge deres uddannelser. Den fleksible Master i Public Governance (MPG) har et stabilt optag på cirka 200 studerende om året, hvilket gør den til Danmarks mest populære masteruddannelse, og Master i Skat har oplevet en betydelig stigning i søgningen mod enkeltfag.

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

INTERNATIONALISERING I UDDANNELSERNE

CBS lægger vægt på internationalisering i sine uddannelser af 2 grunde. For det første skal dimittenderne arbejde i en globaliseret verden, og for det andet presser det CBS til at stræbe efter den internationalt højeste standard.

For hvis kandidater fra CBS skal gøre gavn i danske virksomheder, skal de være lige så dygtige som ansatte hos de internationale

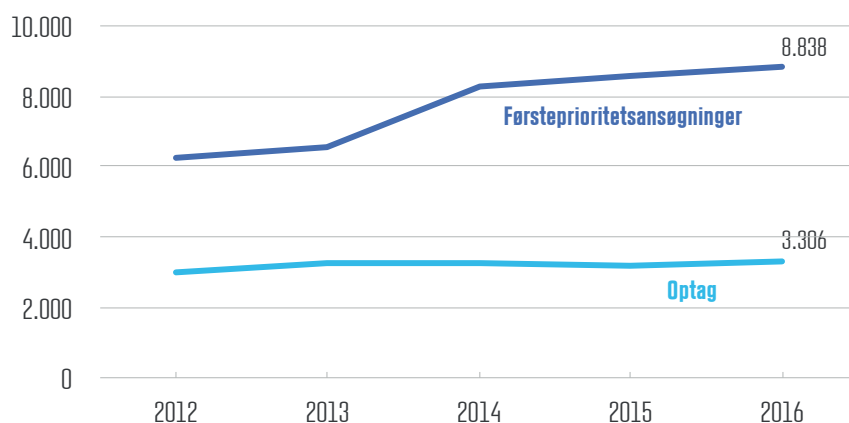
konkurrenter. Derfor skal vi måle os med de bedste business schools i verden og ikke bare med naboen.

Også efteruddannelsesmarkedet internationaliseres. Vi har længe set, at danskere tager MBA-uddannelser i udlandet, og vi tiltrækker udlændinge til København. Denne udvikling er fortsat med udviklingen af vores Global Executive MBA, hvor de studerende undervises på 4 kontinenter.

De mere lokale efteruddannelser som for eksempel HD-uddannelserne ønsker vi også at internationalisere, og CBS tilbyder nu for første gang en engelsksproget HD-linje. Det giver både muligheder for danske studerende, der vil studere i et internationalt miljø, og for de mange udenlandske medarbejdere i danske virksomheder.

På dagstudierne har CBS meldt klart ud, at vi prioriterer internationalisering højt, og vi vil gøre, hvad vi kan med dispensationer og andet for at modvirke de begrænsninger, fremdriftsreformen og SU-reformen lægger på muligheden for studieophold i udlandet. Alligevel kan det være sværere for de studerende at passe et internationalt studieophold ind i deres uddannelse, og vi ser derfor nu et let fald i antallet af studerende på udveksling. Men CBS ønsker stadig, at flere studerende får international erfaring og vil tilrettelægge studierne efter det. Senest har vi besluttet at gøre et internationalt studieophold obligatorisk på flere uddannelser.

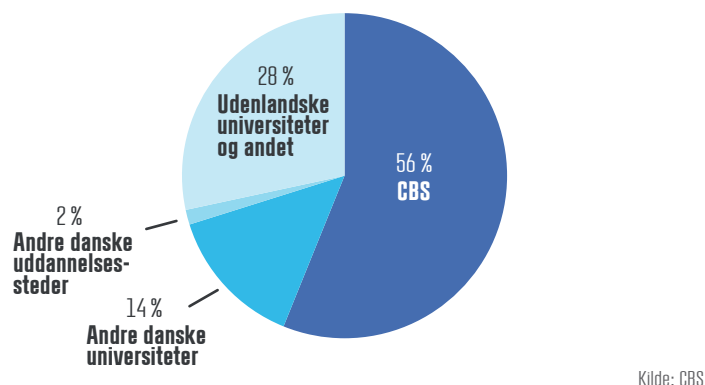
Figur 7 Ansøgninger (førsteprioritet) og optag til kandidatuddannelser



Kilde: CBS

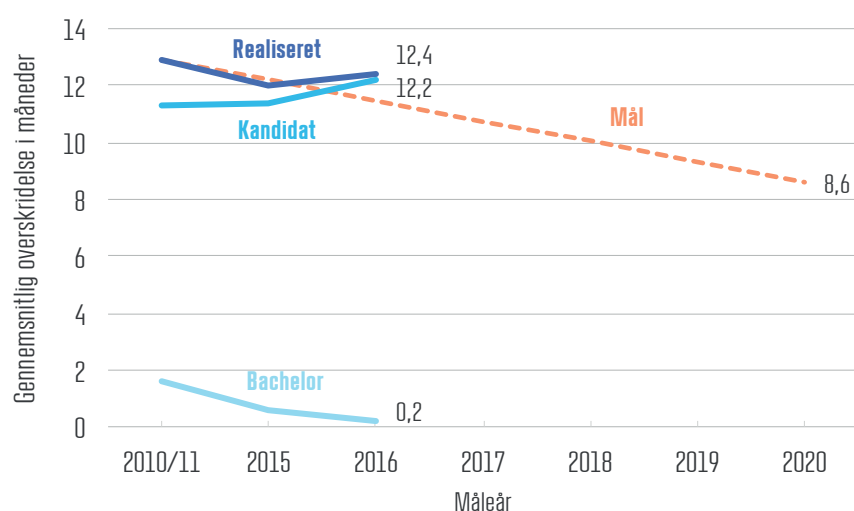
Antallet af førsteprioritetsansøgninger til CBS' kandidatuddannelser er steget med godt 40 procent de seneste 5 år. I samme periode er optaget steget med cirka 10 procent.

I 2016 optog CBS godt en tredjedel af de studerende med en førsteprioritetsansøgning til kandidatuddannelser.

Figur 8 Kandidatstuderendes baggrund 2016


56 procent af CBS' kandidatstuderende kommer fra CBS, hvilket er en stigning i forhold til 2015 på 3 procentpoint.

Næsteften kommer størstedelen af CBS' kandidater fra udenlandske universiteter. Disse kandidater udgør 28 procent, hvilket er et fald på 2 procentpoint i forhold til 2015. Kandidater med en baggrund fra et andet dansk universitet er faldet med 1 procentpoint fra 2015 til 2016.

Figur 9 Gennemsnitlig overskridelse af normeret studietid


Note: CBS' reduktionskrav måles med udgangspunkt i studieåret 2010/11, hvor CBS har en gennemsnitlig studietidsoverskridelse på 12,9 måneder. Herefter skal CBS hvert år reducere denne overskridelse med 0,72 måneder frem til 2020, hvor overskridelsen højst må udgøre 8,6 måneder.

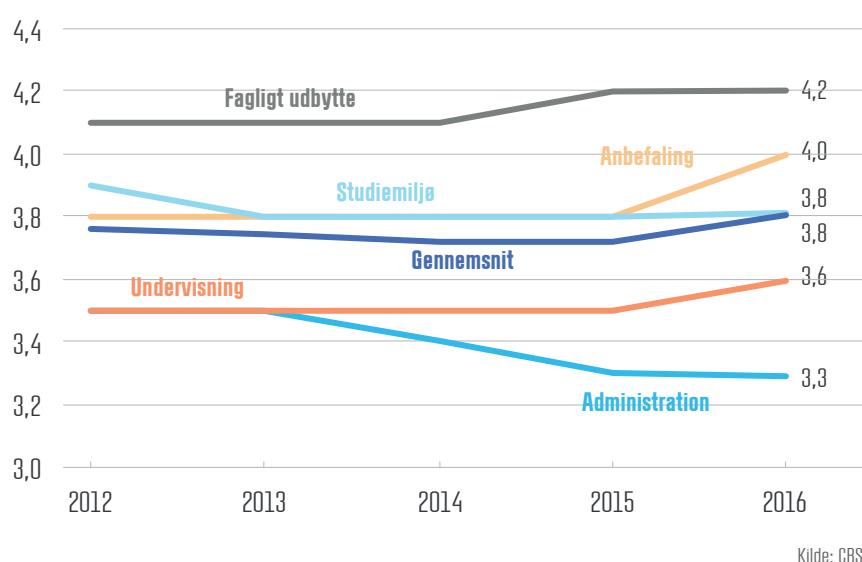
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Fremdriftsreformens krav om reduceret studie gennemførelsestid betyder, at den gennemsnitlige overskridelse af den normerede studietid, som er større end 6 måneder, skal reduceres med 60 procent i 2020.

I 2016 opfyldte CBS ikke målkravet på 11,5 måneder, idet CBS havde en gennemsnitlig overskridelse af studietiden, som var 0,9 måneder højere.

Den øgede studietid skyldes ikke, at CBS' studerende generelt er blevet længere tid om at færdiggøre deres studier, men at CBS har sørget for, at en større gruppe af ældre, forsinkede kandidatstuderende har færdiggjort deres studie.

Den gennemsnitlige studietid forventes at falde i 2017.

Figur 10 Studentertilfredshed 2016


Den samlede tilfredshed med CBS er steget lidt fra 2015 til 2016.

Anbefalingen af CBS og tilfredsheden med undervisningen er steget. Det faglige udbytte, tilfredsheden med studiemiljø og studieadministrationen ligger stabilt.

Der har de seneste år været fokus på at forbedre servicen i forhold til de studerende. Selvom alle processer ikke er fuldt implementeret endnu, tyder det på, at tiltagene har haft en stabiliserende effekt på de studerendes tilfredshed med administrationen.

Svarskalaen, der ligger til grund for gennemsnittet, går fra 1-5, hvor 5 er bedst.

INTERNATIONAL PROFIL


3

internationale akkrediteringer

CBS har en Triple Crown-akkreditering, som betyder, at vi er akkrediteret af EQUIS, AMBA og AACSB. Under 1 procent af business schools verden over har en Triple Crown.

32

engelsksprogede uddannelser

CBS tilbyder en bred portefølje af engelsksprogede fuldtidsuddannelser på bachelor- og kandidatniveau.

319

partneruniversiteter

CBS har indgået udvekslingsaftaler med 319 universiteter og business schools på verdensplan.

1.182

udvekslingsstuderende

I 2016 sendte CBS 1.182 studerende på udveksling og modtog 1.156 studerende fra hele verden.

3.955

internationale fuldtidsstuderende

25 procent af CBS' studerende har international baggrund.

110

nationaliteter blandt studerende

CBS har studerende fra 110 forskellige lande.

217

internationale VIP'ere

40 procent af VIP'erne på CBS har international baggrund (målt i årsværk).

FORSKNING

CBS' FORSKNINGSPROFIL

CBS' strategi har begrebet "Business in Society" som omdrejningspunkt. Dermed sendes et klart signal om, at CBS finder sin eksistensberettigelse i at skabe værdi for samfundet. For CBS finder forskningens værdiskabelse sted gennem excellent forskning i samspil med den offentlige sektor og private virksomheder og med samfundet i bredeste forstand såvel som i samspillet med internationale forskningsmiljøer. En væsentlig del af forskningens værdi-

skabelse er også bidraget til den forskningsbaserede uddannelse, de studerende modtager og bringer med sig ud i samfundet. Forskningen ved CBS favner både mere klassiske discipliner inden for management såsom finansiering, økonomi, regnskab, afsætningsøkonomi, strategisk ledelse og organisationsstudier – og discipliner, der sætter business i en bredere, social, politisk, kulturel, filosofisk og historisk kontekst.

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

CBS har i 2016 arbejdet på at fastholde den brede faglige profil til trods for udsigten til fortsatte bevillingsudfordringer som følge af den relativt lave statslige prioritering af CBS. Arbejdet med CBS' forskningsprofil i 2016 har fundet sted under påvirkning af de besparelser og stillingsreduktioner, der var en konsekvens af CBS' spareplan fra 2015.

CBS prioriterer at sætte aftryk på forskningen nationalt og globalt. Det afgørende bliver, om CBS de kommende år kan fastholde den høje, internationale standard på trods af de økonomiske udsigter.

REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE AF FORSKERE

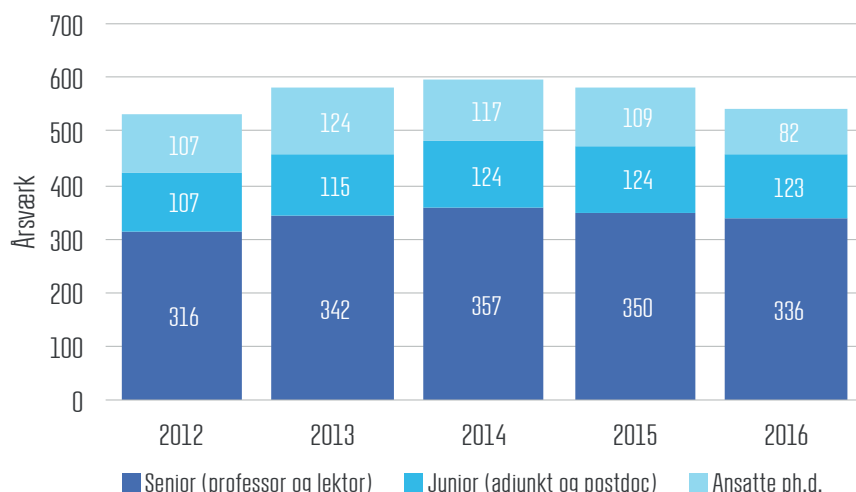
CBS' spareplan fra 2015 er implementeret endeligt i 2016, og det har fået betydning for lønudgifterne til især det videnskabelige personale, hvor der er sket en besparelse. På trods af de stramme økonomiske vilkår har CBS formået blandt eksisterende midler at prioritere ressourcer til tildeling af stillinger. Det gælder også i 2016. Her har CBS allokeret 40 nye stillinger til institutterne.

Stillingerne i 2016 er især blevet allokeret til lektorstillinger – blandt andet for at sikre en bedre balance mellem adjunkter, lektorer og professorer. De resterende nye stillinger er tildelt til opslag efter adjunkter og tenure track adjunkter. Prioriteringen er udtryk for, at CBS i lyset af de statslige besparelser har valgt at fokusere ressourcerne på rekruttering af yngre talenter suppleret med fastholdelse af højt kvalificerede medarbejdere.

INTERNATIONALISERING AF FORSKERSTABEN

CBS er – og ønsker at være – et internationalt universitet. Det betyder blandt andet, at CBS ønsker at fastholde en betydelig repræsentation af udenlandske forskere, der både kan

Figur 11 Sammensætning af VIP-årsværk



Note: I "Ansatte ph.d." indgår kun ph.d.'ere finansieret af CBS. Erhvervs-ph.d.'ere og privatfinansierede ph.d.'ere indgår ikke.

Kilde: CBS

Antallet af årsværk for videnskabelige medarbejdere (VIP) er faldet fra 2015 til 2016. Antallet af årsværk for juniorer er stabilt, mens antallet af ph.d.'ere samt seniorer falder.

Videnskabelige assistenter, adjungerede seniorrådgivere, forskningsassistenter, scholarstipendiater og seniorrådgivere indgår ikke i figuren.

styrke det internationale forskningsnetværk og give input fra andre lande. CBS har satset betydeligt på at tiltrække ansøgere med udenlandsk baggrund. Denne internationale konkurrenceudsættelse ved nyansættelser er med til at øge kvaliteten i rekrutteringen.

Andelen af nyansatte VIP med udenlandsk baggrund (statsborgerskab) er faldet fra 46 procent i 2015 til 29 procent i 2016. Beskæringer i de senere år har betydet et fald i den internationale nyrekruttering. Den faldende andel af de nyansatte med en udenlandsk baggrund fra og med 2015 skal ses i lyset af et faldende antal nyansættelser, og det kan bemærkes, at andelen af VIP-bestanden med udenlandsk baggrund ligger stabilt på cirka 40 procent.

DIVERSITET PÅ DAGSORDENEN

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

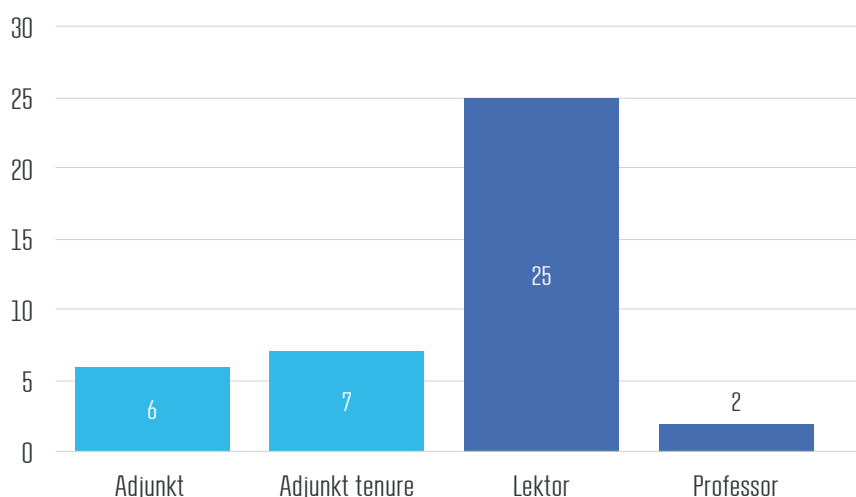
CBS har i 2016 udgivet en kønsstatistik med data om fordelingen af mænd og kvinder fra bachelorniveau til professorniveau. CBS vil med den årlige statistik skabe bevidsthed om kønsbalancen i de faste videnskabelige stillinger.

Data viser, at der i løbet af 16 år er skabt kønsbalance til og med adjunktniveau. I de faste stillinger fra adjunktniveau til professorat mistes en del af de kvindelige talenter.

På professorniveau er balancen mellem kønnene uændret i perioden, så 18 procent af CBS' professorer er kvinder.

Samtidig er en analyse af relationen mellem køn og institutledernes ledelsespraksis afsluttet. Analysen undersøger kønsaspekter af ledelsespraksis på 3 områder: 1) rekrutteringspraksis, særligt scouting og nudging, 2) ledelsespraksis for at etablere og vedligeholde en god arbejdskultur og attraktive forskningsmiljøer og 3) praksis og retningslinjer for at fremme diversitet og lighed herunder forslag til at undgå ubevidst bias. Initiativet til analysen og statistikken er initieret af CBS Council for Diversity and Inclusion, CDI.

Figur 12 Allokering af VIP-stillinger 2016

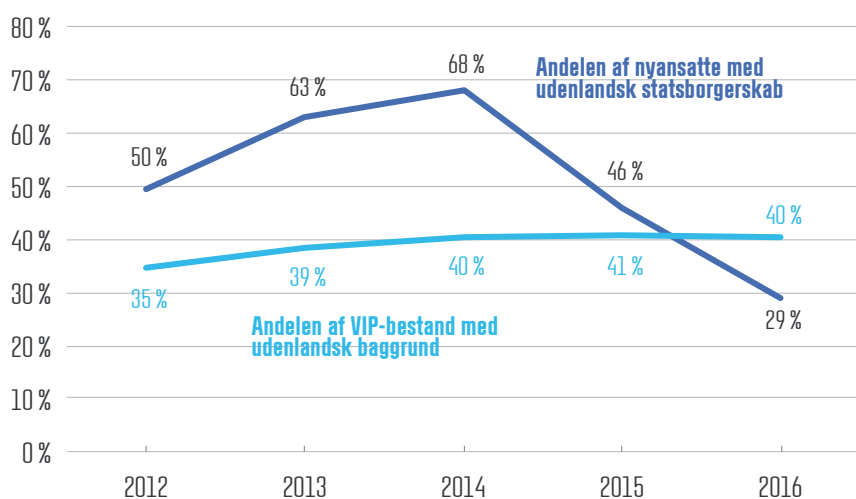


Kilde: CBS

Der er i 2016 allokeret 40 stillinger. CBS prioriterer at rekruttere og fastholde talentfulde forskere, hvilket fremgår af antallet af allokerede lektorstillinger i 2016.

CBS allokerer videnskabelige stillinger til institutterne, som herefter igangsætter en rekrutteringsproces via opslag af stillinger.

Figur 13 Andelen af VIP'ere med udenlandsk baggrund



Kilde: UNI-C & CBS

Andelen af nyansatte VIP med udenlandsk baggrund (statsborgerskab) er faldet fra 46 procent i 2015 til 29 procent i 2016.

CBS bestræber sig dog stadig på at rekruttere internationalt. Andelen af VIP-bestanden med udenlandsk baggrund ligger stabilt på cirka 40 procent.

GOD VIDENSKABELIG PRAKSIS

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

På denne baggrund nedsatte forskningsdekanen en arbejdsgruppe bestående af 2 institutledere og 4 medlemmer udpeget af Akademisk Råd. Forslaget blev siden sendt i høring, og i november 2016 kunne praksisudvalg og Named Person indlede arbejdet. Praksisudvalget har til opgave at sætte retning for CBS' forståelse af god videnskabelig praksis på baggrund af det danske kodeks for integritet i forskningen og træffe afgørelse i klager over brud på god videnskabelig praksis. Mens Named Person får til opgave at rådgive forskerne om spørgsmål vedrørende god videnskabelig praksis.

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

UDVIKLING AF INSTITUTTERNE

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

På et mere overordnet plan har indsatsen i 2016 fokuseret på at få ansat nye institutledere, på at iværksætte en fagligt begrundet

fusion mellem 2 af institutterne og på at få færdiggjort arbejdet med strategier for institutterne.

Arbejdet med strategierne har fundet sted parallelt med udformningen af CBS' overordnede strategi. Således var de 3 prioriterede områder for CBS' strategi i fokus for arbejdet. I institutsammenhæng blev de 3 temaer suppleret af arbejdet med integration af DVIP'ere i forskningsmiljøet, implementering af en ny ph.d.-strategi og VIP-rekruttering.

Sidstnævnte tema udviklede sig til en større og langsigtet satsning på at kortlægge og tydeliggøre forventninger til forskerne og minimumskrav ved transition mellem stillinger, det vil sige at skabe en klarere akademisk pipeline. Således blev et format med fokus på 5 dimensioner opstillet. Formatet fik navnet REEAD - Research, Education, External Funding, Academic Citizenship og Dissemination. Det blev konkretiseret lokalt ved de 15 institutter, ligesom det blev drøftet med blandt andet Akademisk Råd. I de kommende år forventes REEAD-formatet at være omdrejningspunkt for løbende diskussioner om sikring af høj forskningskvalitet og transparens i forventningerne til forskerstaben.

CBS har gennem de seneste år arbejdet ud fra et sigte om at skabe mere sammenhæng mellem forskning og uddannelse, flere relationer til erhvervslivet og etablere forskningssamarbejde på tværs af institutterne. Til det formål blev formatet Business in Society-platforme i 2011 etableret, og i 2016 var der en evaluering af resultatet. Konklusionen er entydigt,

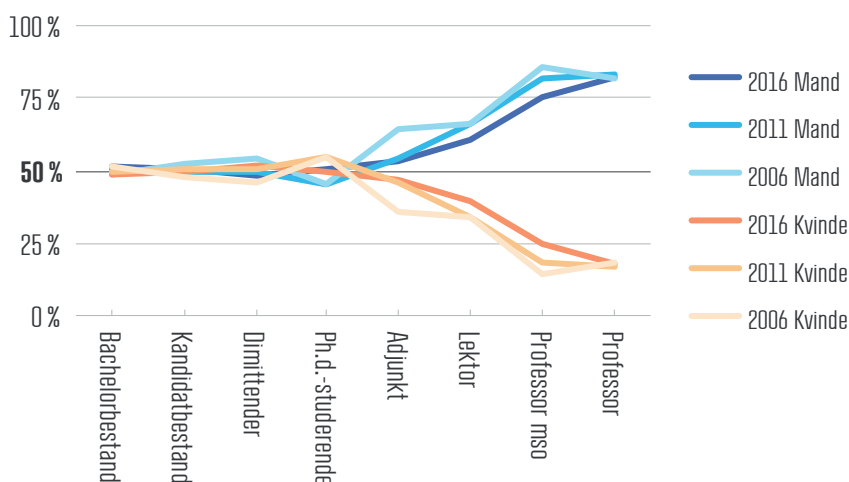
at CBS bør arbejde videre med initiativet i en endnu mere fleksibel version. Det er også kun med glæde, at CBS kan konstatere, at de udløbne Sustainability- og Public-Private-platforme er blevet integrerede i institutmiljøerne. Det er et godt tegn på, at de strategiske satsninger har båret frugt, og at de involverede forskere har leveret en fremragende indsats.

CBS STYRKER PH.D.-UDDANNELSEN

CBS har i mange år været udfordret af, at der fra statslig side er prioriteret forholdsvis få midler til ph.d.-uddannelser inden for samfundsvidenskab. Konsekvensen af CBS' rammebetingelser har været et faldende optag på ph.d.-uddannelserne. CBS vil i de kommende år arbejde for at vende denne udvikling, da en god bestand af ph.d.'ere er afgørende for forskningsmiljøernes vitalitet og fornyelse.

Samtidig arbejder CBS på at styrke ph.d.-uddannelsen med en ny studieordning på tværs af CBS' 3 ph.d.-skoler. Studieordningen medfører blandt andet krav om, at ph.d.-afhandlinger skal publiceres i den offentlige database Open Archive på CBS samt en begrænset indskrivningsperiode med henblik på at sikre, at de ph.d.-studerende bliver færdige inden for en rimelig tid. Endvidere har CBS udarbejdet et format for indgåelse af double degrees med stærke forskningsmiljøer i udlandet, for eksempel gennem EU-programmer.

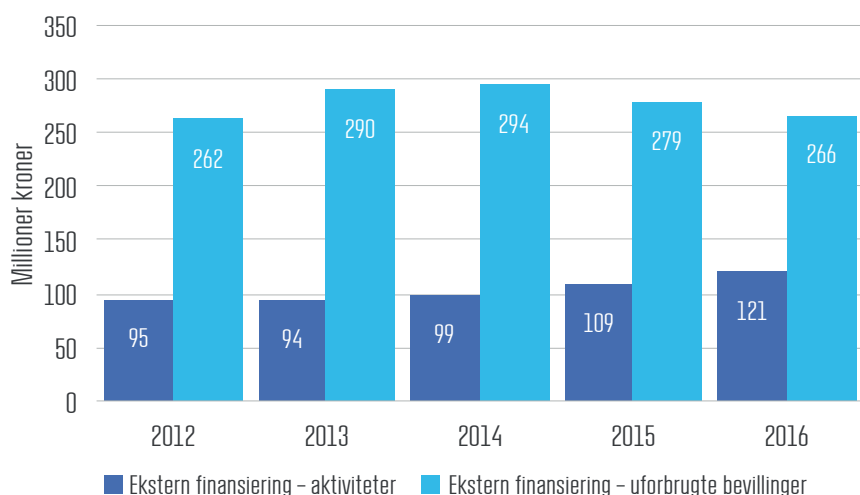
Figur 14 Udvikling i kønsfordelingen på CBS 2006-2016



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

Figuren viser, at andelen af kvinder og mænd er nogenlunde lige blandt studerende, dimittender og ph.d.-studerende på CBS, mens andelen af kvinder reduceres i takt med den generelle stigning i stillingsstrukturen for VIP. Andelen af kvindelige professorer er i 2016 18 procent.

Figur 15 Ekstern finansiering: Aktivitet og endnu ikke anvendte bevillinger



Kilde: CBS

Figuren viser aktivitet på eksternt finansierede projekter og donationer samt endnu ikke anvendte bevillinger. Endnu ikke anvendte bevillinger er den del af allerede modtagne bevillingstilsagn, som ikke er forbrugt 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 10 i kapitlet "Noter til regnskabet".

Opgørelsen af ekstern finansiering følger finansloven og opgøres på underkonto 95, Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed.

Endelig er det vigtigt, at CBS' ph.d.-studerende kan se frem til en god karriere i universitetsverdenen eller i offentlige organisationer og private virksomheder. Også i 2016 viste CBS' ph.d.-studerende, at de er attraktive, og således har de fundet jobs ved prestigefyldte universiteter og stærke virksomheder.

CBS har de seneste år arbejdet for at fremme "placement" af ph.d.-studerende gennem et projekt medfinansieret af Kompetencesekretariatet. Projektet har givet CBS nogle værdifulde erfaringer, der fremover inkorporeres i den ordinære vejledning af ph.d.'ere via de 3 ph.d.-skoler.

VOKSENDE INTERESSE FRA PRIVATE DONORER

CBS ønsker et tæt og godt samarbejde med eksterne interessenter. En stor del af det samarbejde afspejler sig i forskningsprojekter finansieret af eksterne midler. Der blev i 2016 forsket for 121 millioner kroner finansieret af eksterne midler. Konsekvensen af den øgede aktivitet er et lille fald i de uforbrugte midler, men der er fortsat 266 millioner kroner i uforbrugte midler.

I 2016 tiltrak CBS' forskere 123 millioner kroner fra eksterne kilder. Det er bedre end i 2014 og 2015 og på niveau med 2013. Baggrunden for udviklingen skal især findes i et stadig tættere samarbejde med private fonde og virksomheder, mens besparelserne på især de offentlige, nationale fonde har kunnet mærkes tydeligt. Bevillingerne fra EU's forskningsprogrammer er stagneret med en let tendens til fald. At CBS oplever en voksende interesse fra private donorer for

at investere i forskning ved CBS er imidlertid et godt tegn på, at CBS' Business in Society-strategi har effekt.

Uddannelses- og Forskningsministeriets kortlægning af universiteternes finansiering fra private fonde fra 2016 dokumenterede, at CBS tiltrækker cirka 130.000 kroner per forskningsårsværk. Det er på niveau med Danmarks Tekniske Universitet og overgås kun af Syddansk Universitet, Aarhus Universitet og Københavns Universitet, der alle har sundhedsvidenskabelige fakulteter.

Rapporten viste endvidere, at hvis man kun ser på samfundsvidenskaben, var CBS i perioden 2012–2014 den største modtager af midler fra private fonde, mens CBS kun i meget begrænset omfang tilgodeses af de offentlige forskningsråd med videre.

Et eksempel på en privat bevillingsgiver, der har støttet CBS, er Novo Nordisk Fonden, som i 2016 inviterede forskere til at komme med forslag til forskning i værdien af netop forskningens betydning for samfundet. Det førte til 3 bevillinger, hvoraf CBS opnåede de 2.

Således kunne professor Anders Sørensen påbegynde et projekt om de samfundsmæssige konsekvenser af at investere i universitetsuddannelse, mens professor Hans Christian Kongsted kunne indlede arbejdet med at øge forståelsen af samspillet mellem virksomheder, universiteter og de organisationer, der finansierer forskning, med særligt fokus på, hvad der driver den enkelte forsker. De projekter illustrerer CBS' styrkede evne til at tiltrække forskningsmidler fra private fonde.

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

I 2016 har CBS desuden arbejdet med udformningen af et Endowed Professorship Programme – en virksomheds direkte finansiering af et professorat med tilhørende forskningsmiljø. Programmet har været diskuteret internt, og der er udformet et antal ansøgninger og potentielle ansøgninger. Der findes i forvejen Endowed Professorships ved CBS, men modellen tænkes udbygget med henblik på at skabe flere langsigtede forskningsrelationer til centrale fonde og private virksomheder.

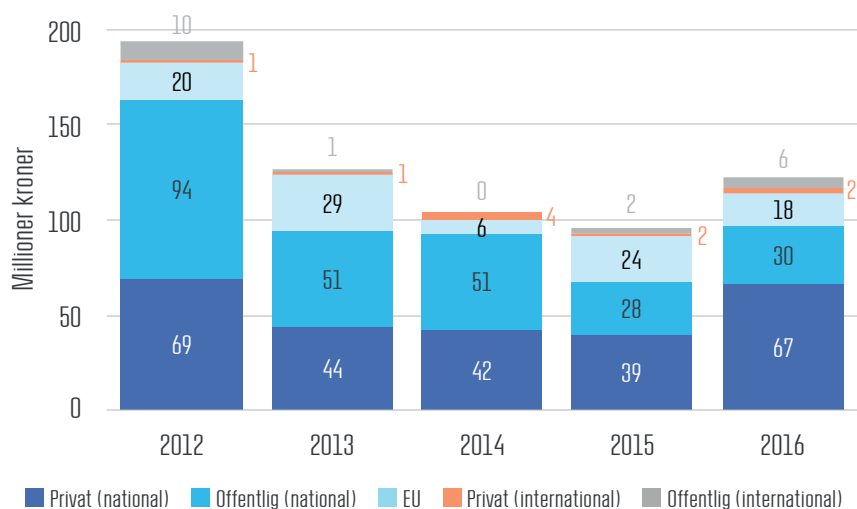
MÅL: EN STÆRKERE AKTØR I EU'S FORSKNINGSPROGRAMMER

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

CBS arbejder på at løfte indsatsen i forhold til EU's forskningsprogrammer, ikke mindst fordi EU-midler er en god kilde til synlighed, anerkendelse og netværk. Derfor valgte CBS også i 2016 at gå aktivt ind i

fusionen mellem creoDK og Copenhagen EU Office. Det er målet, at CBS på sigt kan blive en stærkere aktør i EU's forskningsprogrammer og medvirke til at forme såvel de fremtidige rammeprogrammer som de konkrete opslag. Især har CBS i 2016 arbejdet for at fremme implementeringen af et Societal Readiness Level, der kan medvirke til at gøre programmerne mere relevante for forskning inden for samfundsvidenskab og humaniora.

Figur 16 Bevillingstilsagn til eksternt finansierede projekter

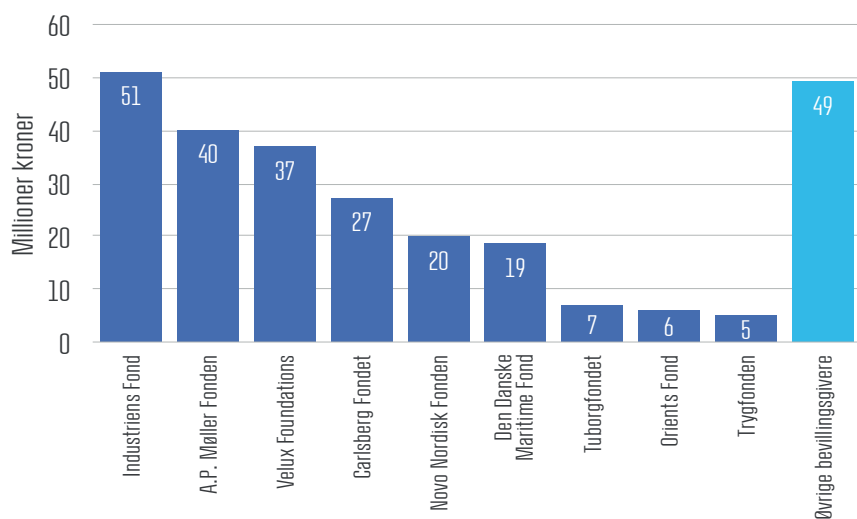


Kilde: CBS

Andelen af bevillinger fra private fonde og virksomheder er steget markant i 2016. En væsentlig forklaring er, at CBS i året har indhentet 3 bevillinger på hver 10 millioner kroner eller mere. Dette er et resultat af en målrettet indsats mod at gå efter større enkeltbevillinger til finansiering af længerevarende forskningsaktiviteter.

Andelen af danske offentlige bevillinger er steget svagt i forhold til 2015, men ligger fortsat væsentligt under tidligere år. Det er sandsynligvis en følge af den centrale reduktion i offentlige, konkurrenceudsatte forskningsmidler, vi har oplevet de seneste år.

Figur 17 Største private bevillingsgivere til eksternt finansieret forskning



Kilde: CBS

Figuren viser de største private bevillingsgivere til CBS' eksternt finansierede forskning i 2012–2016 målt på bevillingstilsagn.

Næst efter de bevillingsgivere, som fremgår af figuren, er de største under øvrige bevillingsgivere Otto Mønstedts Fond, Rockwool Fondens Forskningsenhed, Danske Bank og Kræftens Bekæmpelse.

FORMIDLING

CBS' FORMIDLINGSPROFIL

CBS' formidling er knyttet til ambitionerne i Business in Society-strategien. For netop positionen som en større vidensproducent forpligter CBS til at sikre, at den pågældende viden formidles, således at den kan skabe værdi i samfundet. Det betyder, at det er en naturlig del af et forskningsprojekt at formidle viden om opnåede resultater både under og efter et projektforsløb. Ud over selve forsk-

ningsformidlingen kan der spores en stigende efterspørgsel efter CBS-forskeres viden – det være sig i medierne, hvor CBS-forskere hyppigt anvendes som eksperter, eller virksomheder og organisationer, som gerne ser ny viden inddraget i deres ledelses- og udviklingsprocesser. For at sikre en høj grad af professionalisme i formidlingen gennemføres der løbende kompetenceudvikling og faglige seminarer herom.

CBS arbejder bredt med flere 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. CBS-forskere har i 2016 været toneangivende om nære temaer som stress på jobbet, kvinder i ledelse og tendenser hos private investorer, ligesom forskerne flittigt er blevet brugt til at perspektivere store samfundsbegebenheder som Brexit, Panama Papers og præsidentvalget i USA.

NYT FORSKNINGSNYHEDSBREV

I 2016 udgav CBS for første gang nyhedsbrevet Research News from CBS, som skal bringe virksomheder, medier, beslutningstagere, studerende og medarbejdere tættere på forskningen. Nyhedsbrevet udkommer 4 gange årligt.

I det første nummer kunne man blandt andet læse om, hvordan medarbejderes jobskifte giver mere innovation, og møde nogle af de nye forskere på CBS. Ligesom man kunne læse om, hvordan en af verdens førende forskere i skattely som enlig mor og ny i Danmark klarede et af sine travleste år med Panama-lækagen ved hjælp af dansk kultur og sin arbejdsplads.

STØTTE TIL FORMIDLING

Der arbejdes løbende på at assistere forskere – danske såvel som internationale – med at formidle deres stof i medierne. Dagligt bliver journalister matchet med CBS-forskere om dagsaktuelle nyhedshistorier, ligesom netværksmøder og andre arrangementer i årets løb sætter fokus på formidling.

I 2016 blev direktør for Mandag Morgen Lisbeth Knudsen adjungeret professor på CBS og tilknyttet Department of Business and Politics, hvor hun holdt et formidlingsseminar for instituttets ansatte for at styrke samarbejdet med medier. Et tilsvarende seminar åbent for samtlige CBS-forskere blev senere gennemført.

OPDATERET FORMIDLINGSSTRATEGI PÅ VEJ

Parallelt med CBS' strategiarbejde er der igangsat en proces om en opdateret formidlingsstrategi for CBS. Det første udkast indeholder blandt andet tanker om at få internationale forskere i omløb i danske medier og også om i højere grad at få CBS-forskere ud over de danske grænser til medier og diskussionsfora i andre lande.

Nogle af værktøjerne er at tilbyde udvikling af kompetencer i brug af sociale medier som Twitter, indsigt i blog-muligheder udvalgte steder på internettet og kondenseret medietræning med fokus på en elevator tale.

CBS I MEDIERNE 2016

CBS har i 2016 været i medierne 20.735 gange (57/dag). Det er en stigning på 11 procent sammenlignet med 2015. Tallene er baseret på Infomedias database, hvor alle danske medier indgår. Størstedelen af medieomtalen har som de seneste år været online efterfulgt af landsdækkende dagblade.

En mere kvalitativ opgørelse baseret på de daglige presseklip viser 5.011 omtaler i 2016 (14/dag) – det svarer til samme niveau som året før. Opgørelsen er filtreret for "pe-

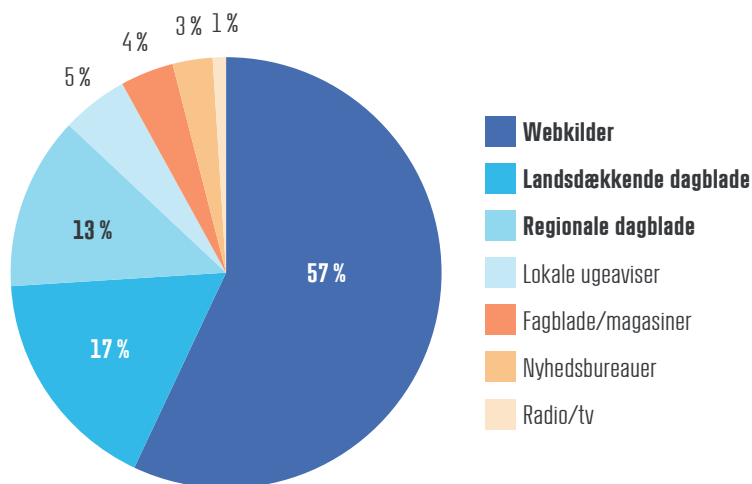
tit"-stof, og kun den originale nyhedsartikel eller indslag i radio/tv tælles med og altså ikke den samme historie citeret af andre medier. Fordelingen mellem medietyper viser flest omtaler fra webkilder tæt fulgt af landsdækkende dagblade, fagblade/magasiner, radio/tv, regionale dagblade og nyhedsbureauer.

Langt de fleste af omtalerne er relateret til formidling af forskning blandt andet i forbindelse med udskiftning på topposter i danske virksomheder, disruption, Brexit, stress, branding og bankregulering. Men CBS har også været i fokus i forbindelse med omtale af introture, en landbrugsrapport, adgangskvotienter, værdien af en MBA-uddannelse fra CBS, et nyt studenterhus i en gammel politigård og placeringen i flere business school-rankings i 2016.

FORSKNINGSBASERET VIDEN FRA NY ENHED

Med den nye enhed CBS Erhverv ønsker CBS at sætte handling bag strategien om et stærkere samarbejde med erhvervslivet og den offentlige sektor. Et udtryk for den nye strategi kan ses i planlagte arrangementer for 2017, hvor CBS afholder to nye relationskabende aktiviteter, CBS Roundtable og CBS Business Connect. Begge aktiviteter har til formål at skabe en platform for ligeværdig dialog og co-creation mellem aktører i erhvervslivet og CBS' forskere, ligesom det er ambitionen, at disse nye aktiviteter kan være med til at understøtte samfundets behov for aktuel og relevant forskningsbaseret viden.

Figur 18 Omtale fordelt på medietyper 2016



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

Lidt over halvdelen af udtalelserne blev 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 lavt, skyldes det til dels, at medieovervågningen langt fra dækker alle tv- og radio-indslag, og at nyhedsmedier koncentrerer online.

CBS blev i alt omtalt 20.735 gange i 2016.

FORSKNINGENS DØGN

CBS deltog under videnskabsfestivalen Forsknings Døgn med 3 foredrag: "Blues og lederskab – skaberkraftig ledelse", "Magtelitens vej til tops" og "Hvordan kan etablerede virksomheder blive mere entreprenante?". Ud over de arrangementer kunne interesserede i løbet af festivalen få en forsker på besøg i for eksempel virksomheder, skoler eller hjem. 12 forskere fra CBS stillede sig til rådighed og bidrog med foredrag om blandt andet Big Data, Human Resource Management samt skattely og multinationale selskaber.

Afrapportering på udviklingskontrakt 2016

RESULTAT 2016

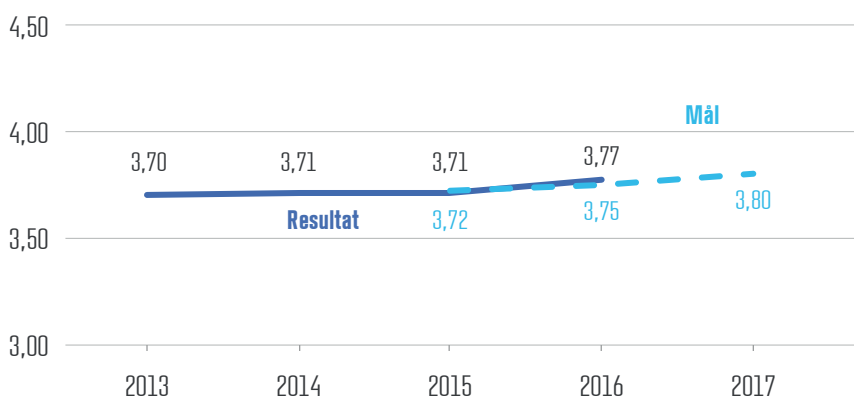
Antal målepunkter	✓ Opfyldt	≈ Delvist opfyldt	✗ Ikke opfyldt
Kvalitet i uddannelserne	2		
Større relevans og øget gennemsigtighed	1		1
Bedre sammenhæng og samarbejde			1
Styrket internationalisering			1
Øget regionalt vidensamarbejde	2		
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet	4		
Contribution to Society	1		
Diversitet/kønsfordeling	1		
I alt	11	0	3
Procent	79 %	0 %	21 %

På baggrund af udmeldingen fra Uddannelses- og Forskningsministeriet i 2015 er målet vedrørende ”Øget social mobilitet” udgået af udviklingskontrakten og erstattet af målet ”Øget regionalt vidensamarbejde”.

KVALITET I UDDANNELSERNE

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
1.1 Studentertilfredshed på heltidsuddannelser Studentertilfredshed som vægtet gennemsnit (på baggrund af de enkelte uddannelsers studenterbestand)	3,75	3,77 ✓	CBS har opfyldt målet i 2016, for der har været en stigning i de studerendes tilfredshed. Tilfredsheden gælder på alle 5 parametre, der måles på. Især tilfredsheden med administrationen, som de seneste år er faldet, ser ud til at være stabiliseret. De 5 parametre, der måles på, er: anbefaling af uddannelse, administration, studiemiljø, undervisning og fagligt udbytte.

Figur 19 Gennemsnitlig tilfredshed på heltidsuddannelser

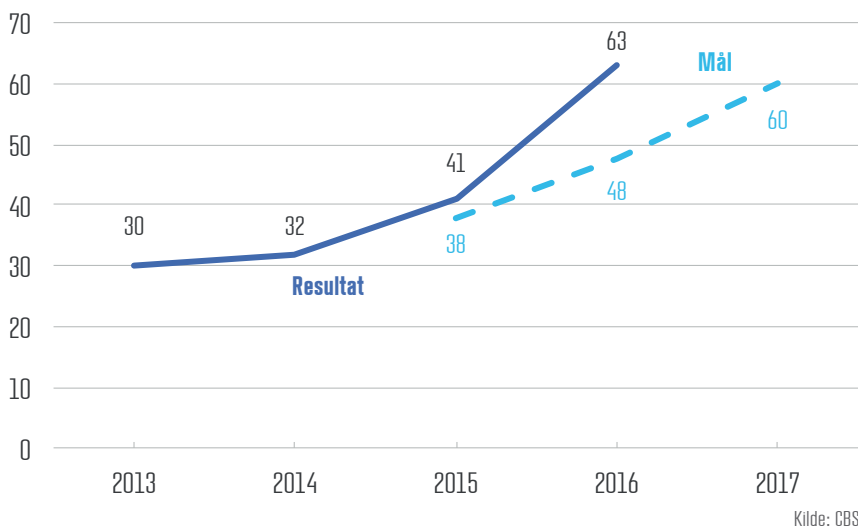


Kilde: CBS

KVALITET I UDDANNELSERNE

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
1.2 Online og blended learning (digital understøttelse af læring) Procentvis stigning i antal online- og blended learning-kurser	48	63 ✓	CBS har i 2016 opfyldt målet om et øget antal online og blended learning-kurser. Målet i 2016 var, at 48 kurser blev udbudt som online eller blended learning, og der blev udbudt 63 kurser. Det er en tilvækst på 22 kurser i forhold til 2015. Stigningen skyldes en særlig stor udviklingsaktivitet på HD-uddannelserne, hvor 15 af de 22 kurser er udviklet i 2016.

Figur 20 Antal kurser inden for online og blended learning

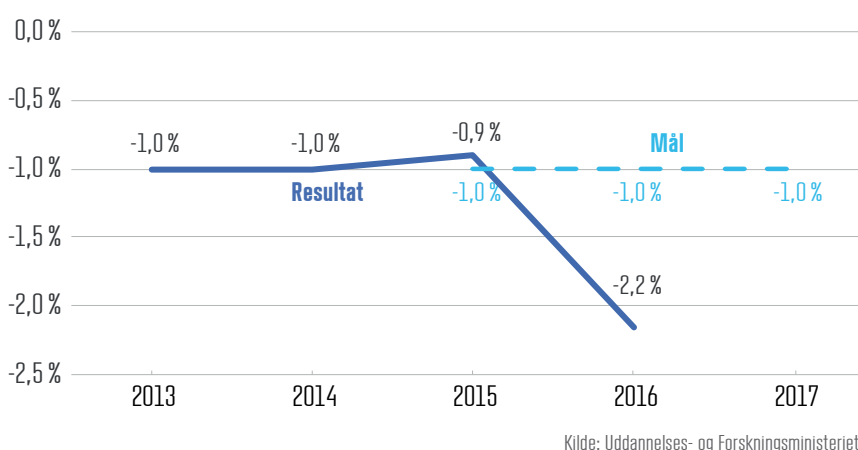


CBS ønsker at fastholde det strategiske fokus på online og blended learning.

STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
2.1 Ledighed 4–7 kvartaler efter dimission CBS' ledighedsgrad som antal procentpoint i forhold til gennemsnittet for hele sektoren. CBS skal ligge lavere end -1,0 procentpoint	-1,0 procentpoint	-2,2 procentpoint ✓	Målet er, at CBS' dimittender skal have en bedre beskæftigelsesgrad end gennemsnittet for øvrige dimittender. Dette måles ved, at CBS' dimittendledighed ligger mindst 1,0 procentpoint under gennemsnittet for dimittender på de videregående uddannelser.

Figur 21 CBS' dimittendledighed i forhold til hele sektoren

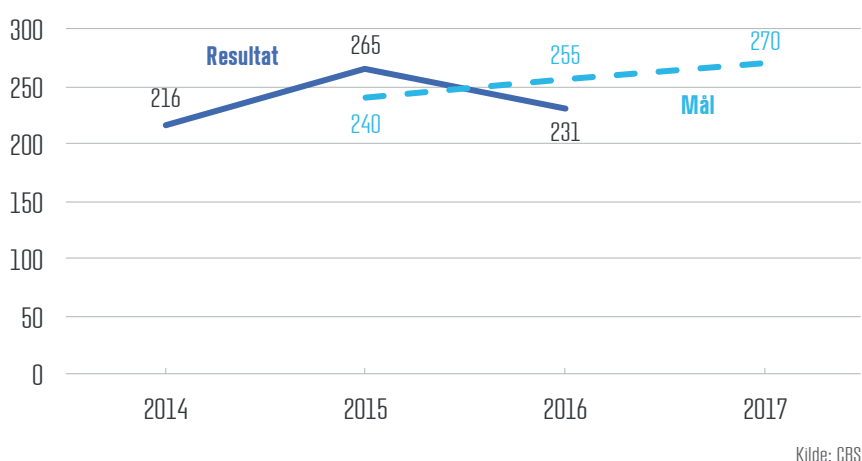


Ledigheden for CBS' dimittender ligger 2,2 procentpoint under gennemsnittet, så målet er opfyldt. CBS har fokus på beskæftigelse for dimittender. Det er blandt andet et fast tema i de interne turnusevalueringer, hvor beskæftigelsesudsigterne diskuteres med studielederen.

STØRRE RELEVANS OG ØGET GENNEMSIGTIGHED

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
2.2 Nye virksomheder Antallet af studerende, der har gennemført CSE's virksomhedsopstartsprogram	255	231 %	231 studerende har gennemført Copenhagen School of Entrepreneurships (CSE) program for opstart af virksomheder. Målet var 255 studerende i 2016, og dermed er målet ikke opfyldt.

Figur 22 Antal studerende, der har gennemført CSE's uddannelsesforløb i opstart af nye virksomheder



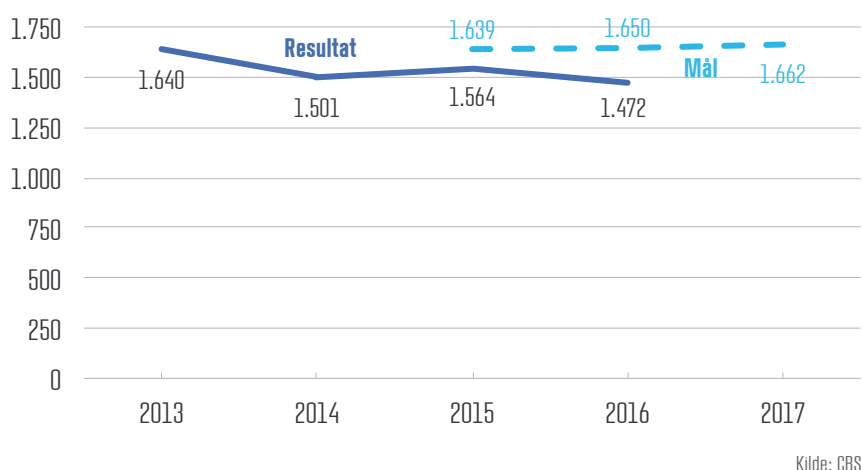
Fremdriftsreformen har medført, at færre studerende har gennemført programmet for opstart af virksomheder i 2016. Omfanget af studerende, som generelt viser interesse for at deltage, er dog det samme. Men fordi programmet forløber over 9 måneder, har færre studerende tid til at gennemføre.

CSE er ved at etablere, at de studerende kan vælge programmet for opstart af virksomheder som en del af et praktikforløb i egen virksomhed og få ECTS-point for det. CSE har en forventning om, at det vil kunne få flere studerende til at gennemføre programmet i 2017.

BEDRE SAMMENHÆNG OG SAMARBEJDE

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
3.1 Studerende på HD- og masteruddannelserne Antal årselever på HD- og masteruddannelserne	1.650	1.472 %	Målet for antal årselever for HD- og masteruddannelserne i 2016 er 1.650. Resultatet i 2016 er 1.472 årselever, og målet er derfor ikke opfyldt.

Figur 23 Årselever på HD- og masteruddannelser



Faldet i antallet af årselever fra 2015 til 2016 er primært på HD 1. del. Resultatet skal ses i lyset af et fald i markedet for efter- og videreuddannelse generelt. Et fald, som også har haft betydning for CBS.

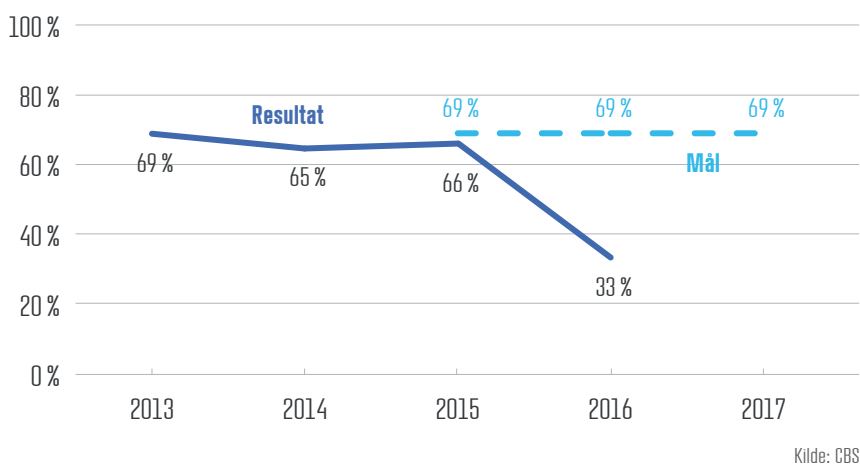
CBS overvejer i tæt dialog med Uddannelses- og Forskningsministeriet og øvrige udbydere af HD-uddannelser, hvordan disse uddannelser kan tilrettelægges bedst i fremtiden med henblik på at sikre attraktive tilbud af efter- og videreuddannelser.

Opfyldelse af målepunktet i 2017 vil blive en udfordring for CBS, da alene fastholdelse af en aktivitet på nuværende niveau kræver en fokuseret indsats.

INTERNATIONALISERING

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
4.1 Dimittender på udvekslingsophold Andelen af dimittender, der tager på udvekslingsophold opgjort i procent	69 %	33 % ✗	Resultatet for kandidatdimittender, der tager på udvekslingsophold, er 33 procent i 2016. Målet var 69 procent og er dermed ikke opfyldt. Overskridelsen af målsætningen er markant på grund af det ekstraordinært store antal dimittender i 2016. Antallet af kandidatdimittender er vokset med mere end 80 procent i forhold til 2015, hvilket skyldes fremdriftsreformen og en række studiemæssige tiltag, som blandt andet har betydet, at studerende, som har været bagud med studiet i forhold til normeret studietid, nu har færdiggjort deres uddannelse.

Figur 24 Andel af kandidatdimittender, der tager på udvekslingsophold

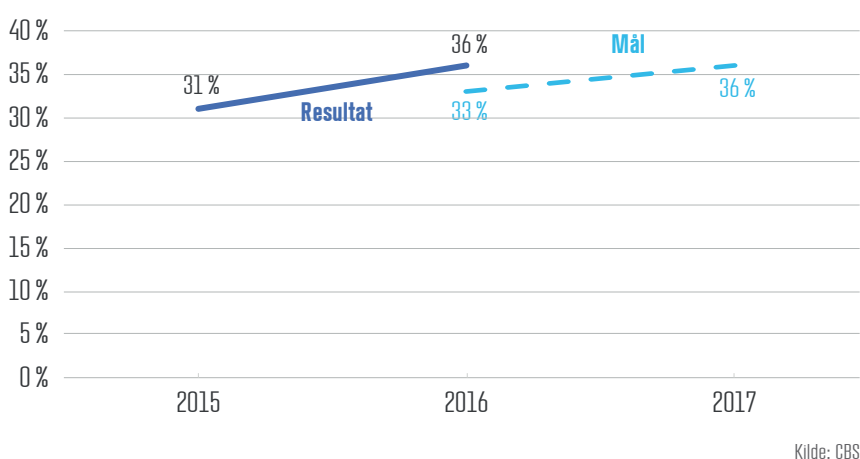


Der er registreret et mindre fald i antallet af udvekslingsstuderende. Udviklingskontraktens målsætning om at fastholde niveauet for udvekslingsstuderende vurderes fortsat som ambitiøs, blandt andet på grund af de studerendes vilkår som følge af fremdriftsreformen. CBS har fortsat fokus på at sikre gode vilkår for de studerende i forbindelse med udveksling.

ØGET REGIONALT VIDENSAMARBEJDE

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
5.1 Øge andelen af kurser på enkelt dage Antal kurser på enkelt dage i forhold til det samlede antal kurser	33 %	36 % ✓	CBS opfylder i 2016 målet om andelen af kurser på HD-området, som udbydes på enkelt dage. Målet i 2016 var, at 33 procent af HD-områdets kurser skulle udbydes på enkelt dage, og resultatet er 36 procent. HD-området vil med implementeringen af blended learning have fokus på leverancerne af undervisningen og samle den på for eksempel færre og hele dage ved hjælp af netop blended learning-elementer mellem undervisningsgangene.

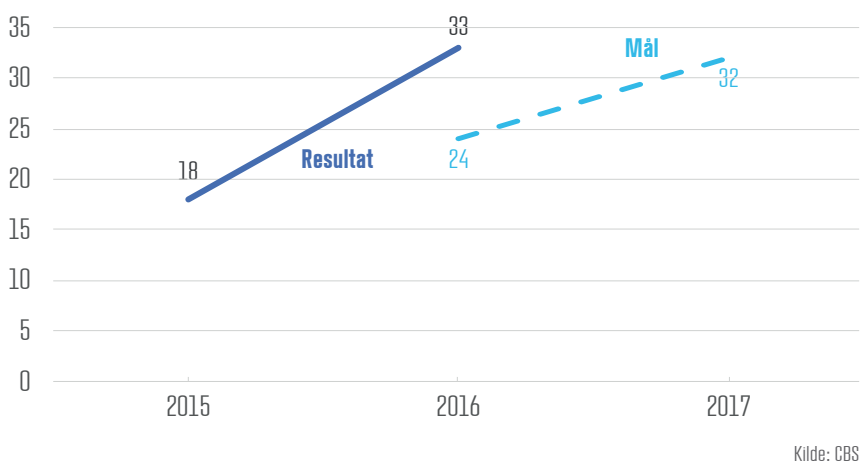
Figur 25 Andelen af kurser på enkelt dage



ØGET REGIONAL VIDENSARBEJDE

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
5.2 Udvide udbuddet af online og blended learning-kurser Antal kurser	24	33 ✓	I 2016 har CBS opfyldt målet om at udvide udbuddet af online og blended learning-kurser på HD-området. Udbuddet i 2016 er udvidet til 33 kurser, og målet var 24. CBS regner med at udvide udbuddet i det kommende år.

Figur 26 Antal kurser med online- og blended learning-elementer

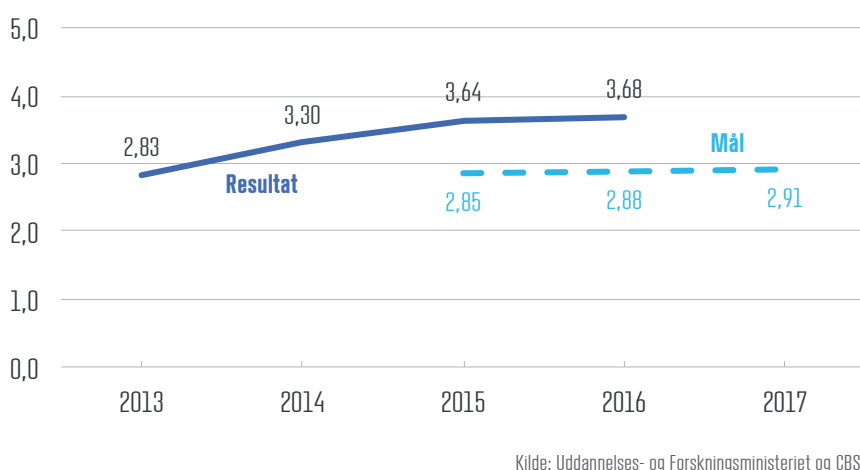


Udvidelsen af udbuddet skyldes en stor indsats og et samarbejde mellem studieledelse, studiekoordinatorer og enheden Teaching & Learning.

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
6.1 Øget forskningsomfang Forskningsomfang målt som BFI-point per VIP-årsværk	2,88	3,68 ✓	Som mål for forskningsomfang anvendes den nationale bibliometriske forskningsindikator (BFI), som opgør mængden af publikationer målt som point, der er publiceret i en given periode.

Figur 27 Antal BFI-point per VIP-årsværk



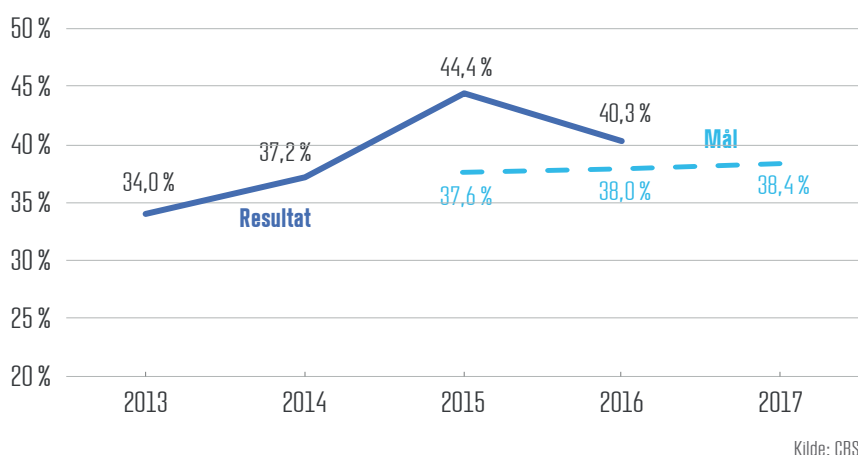
CBS har nået målet om at øge antallet af BFI-point per faste VIP-årsværk i 2016, selvom antallet af BFI-point er faldet en anelse.

Antallet af BFI-point opnået i 2016 stammer fra publikationer publiceret i 2015.

ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
6.2 Øget forskningsomfang Forskningsomfang målt som BFI 2-artikler set i forhold til det samlede antal BFI-artikler opgjort i procent	38,0 %	40,3 % ✓	CBS har i 2016 opfyldt målet om at øge andelen af artikler i højtrangerede BFI-tidsskrifter (BFI niveau-2-artikler). Andelen af BFI 2-artikler udgjorde i 2016 40,3 procent af det samlede antal BFI-artikler. Målet var 38,0 procent. Faldet fra 2015 til 2016 skal ses i lyset af, at der i opgørelsesåret 2015 var ekstraordinært mange BFI 2-artikler. Målopfyldelsen opgøres efter seneste opgørelsesår. Det vil sige, at antallet af de BFI-artikler, der er opgjort i 2016, vedrører publikationer indberettet i 2015.

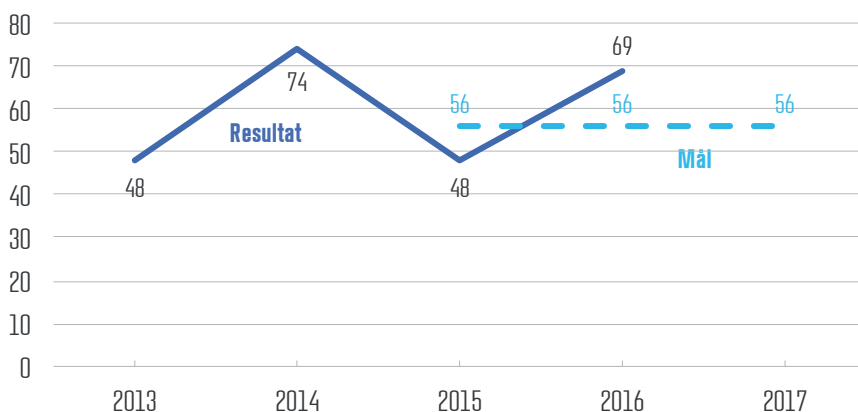
Figur 28 BFI 2-artikler som andel af det samlede antal BFI-artikler



ØGET FORSKNINGSOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
6.3 Øget forskningskvalitet Antal artikler publiceret i ABS-tidsskrifter på 4 og 4*	56	69 ✓	Målepunktet opgør antallet af videnskabelige artikler, der er publiceret på ABS-listen. ABS står for "The UK Association of Business Schools", og den rangerer business school-relevante tidsskrifter på en skala fra 1-4*. 1 er det laveste, og 4 og 4* er det højeste. ABS-listen dækker ikke alle CBS' fagområder, men omfatter alene publiceringer inden for Accounting, Economics, Information Management, Organizational Studies, Operations Research and Management Science og Strategic Management. CBS når målet om antal artikler publiceret i ABS-tidsskrifter på 4 og 4*-listerne. Målet er 56 artikler i 2016, og resultatet er 69 artikler. CBS vurderer, at resultatet er tilfredsstillende. Endvidere er det positivt, at der i 2016 har været en stigning i antallet af artikler i forhold til niveauet for 2015.

Figur 29 Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS 4- og ABS 4*-listen



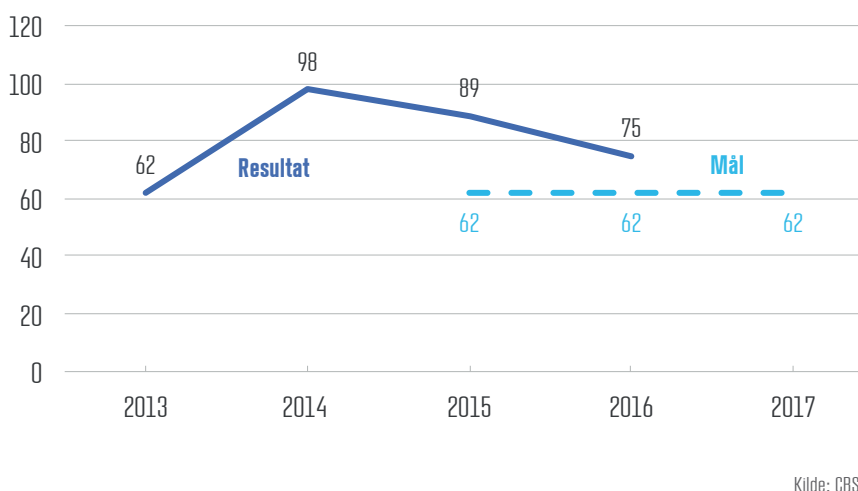
Note: Målene for 2015 - 2017 er revideret efter færdiggørelsen af udviklingskontrakten. Revisionen skyldes ændringer i ABS-listen, og CBS har i udviklingskontrakten taget forbehold for revisionen på baggrund af ændringer i ABS-listen.

Kilde: CBS

ØGET FORSKNINGSMOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
6.4 Øget forskningskvalitet Artikler publiceret i FT45-tidsskrifter	62	75 ✓	FT45 er en liste, hvor Financial Times har rangeret de 45 bedste business school-relevante tidsskrifter. FT45 indeholder færre tidsskrifter end ABS-listen og er altså mindre. Listen opgør antallet af artikler, der er publiceret i tidsskrifterne på listen. FT45 dækker således ikke alle CBS' forskningsområder. CBS opfylder målet om antal artikler publiceret i FT45-tidsskrifter. Målet var 62 artikler i 2016, og resultatet er 75 artikler. CBS vurderer, at niveauet er tilfredsstillende. Antallet er dog faldet fra 2014–2016. Det skal imidlertid ses i lyset af, at 2014 var et særligt godt år. Antallet af artikler, der er publiceret på listen, opgøres som summen af artikler i 2 år - det aktuelle år og det forudgående år.

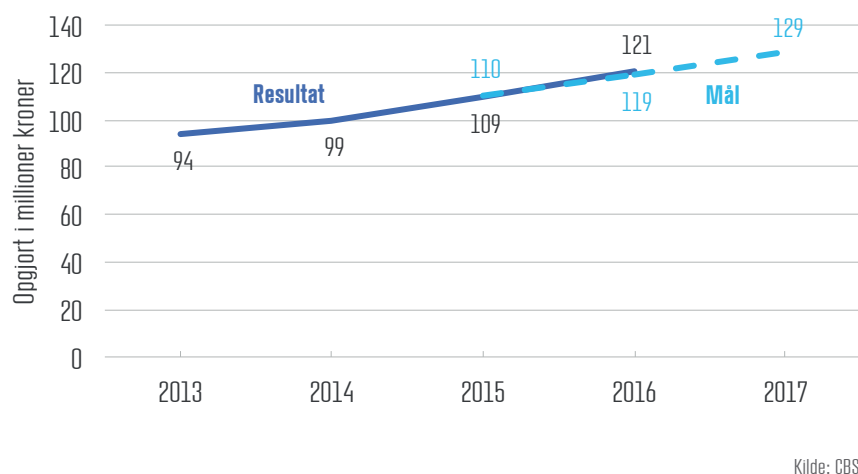
Figur 30 Artikler publiceret i tidsskrifter på FT45-listen



CONTRIBUTION TO SOCIETY

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
7.1 Eksternt finansieret forskning (millioner kroner)	119,1	120,5 ✓	Resultatet for 2016 er 120,5 millioner kroner, og målet er derved opfyldt. Resultatet skyldes, at CBS gennem flere år har haft særlig fokus på at øge aktiviteter på eksternt finansieret forskning. CBS vurderer, at resultatet er tilfredsstillende. Det er positivt, at CBS får finansieret en stadig større andel af forskningen via eksterne midler. De 120,5 millioner kroner er inklusiv donationer, i alt cirka 0,5 millioner kroner.

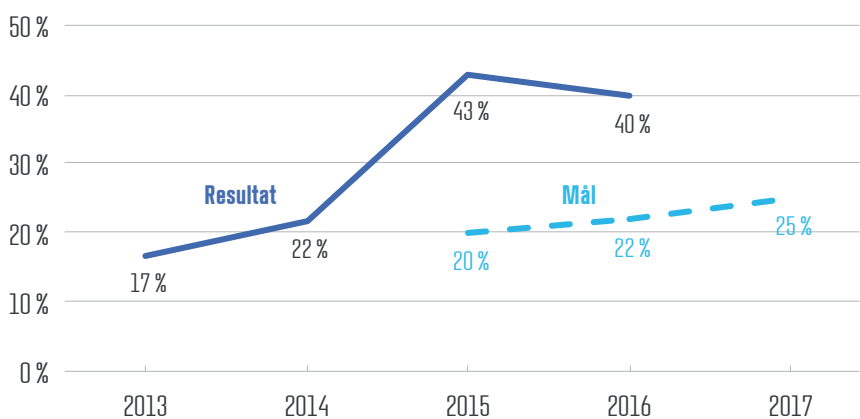
Figur 31 Eksternt finansieret forskningsaktivitet i løbende priser



KØNSFORDELING

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
8.1 Kønsfordeling Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater	22 %	40 % ✓	CBS opfylder målet for andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater. Andelen skal dog ses i lyset af, at der i 2016 har været meget få ansøgere, da 2016 fortsat har været præget af opbremsning af rekrutteringer.

Figur 32 Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater



Kilde: CBS

Årsregnskab

KOMMENTARER TIL ÅRETS RESULTAT

CBS afslutter 2016 med et overskud på 45 millioner kroner. Resultatet for 2016 er i høj grad en konsekvens af et markant højere indtægtsniveau i forhold til forventningen ved årets start. CBS har oplevet en markant ændring i de studerendes studieadfærd i forlængelse af CBS' implementering af fremdriftsreformen, og antallet af dimitterende kandidater steg helt ekstraordinært med 88 procent fra 2015 til 2016. Dette gav en ekstra STÅ-indtægt på cirka 42 millioner kroner i forhold til forventningerne først på året. Derudover modtog CBS ultimo december 2016 et ekstraordinært basistilskud til forskning fra ministeriet på 20 millioner kroner samt et ekstraordinært tilskud vedrørende tilbageførsel af omstillingsreserven på 1,5 millioner kroner.

Overskuddet i 2016 er således et resultat af ekstraordinære begivenheder og desværre ikke et udtryk for en forbedring af CBS' generelle rammevilkår, hvor CBS fortsat får den laveste forskningsbasisbevilling per STÅ, ligesom CBS i de kommende år fortsat vil opleve en nedgang i indtægter som følge af den årlige 2-procents-besparelse på de statslige taxameterstilskud (omprioriteringsbidraget).

Årets resultat er samtidig en konsekvens af en forholdsvis konservativ tilgang til både budget og forbrug, som ikke mindst skal ses i lyset af CBS' bestræbelser på at tilpasse aktiviteterne til regeringens fortsatte 2-procents-besparelser og de usikkerheder, der er forbundet med, at en stor andel af uddannelsesbevillingerne gennem fremdriftsbonus er gjort afhængig af, om CBS når et konkret måltal for reduktion i de studerendes gennemsnitlige studietid.

I 2016 er de sidste dele af CBS' spareplan for 2015 blevet endeligt implementeret, hvilket har medført reduktioner i lønud-

giften til især videnskabelige medarbejdere. Besparelsen betyder, at der har været et meget stort pres på de videnskabelige medarbejdere, især set i lyset af den markante aktivitetsstigning på kandidatafhandlerne. Det har derfor været nødvendigt at rekruttere flere deltidsvidenskabelige medarbejdere (DVIP), hvorfor VIP/DVIP-ratioen nu ligger under det niveau, som CBS har nævnt i præamblen til udviklingskontrakten som forventet niveau.

CBS besluttede ved indgangen til 2016 at implementere en ny økonomisk plan "Økonomisk balance 2019", der skal bidrage til at sikre, at CBS har balance i økonomien i 2019 på trods af de årlige 2-procents-reduktioner i taxameterbevillinger fra staten.

Planen indeholder nogle konkrete initiativer til besparelser og justeringer, der i alt overvejende grad er blevet implementeret i løbet af 2016. Men vigtigst af alt indeholder planen en række initiativer, der sigter på at øge CBS' indtægtsgrundlag, således at der opnås økonomisk balance i 2019. Disse initiativer omfatter blandt andet realisering af det fulde bonuspotentiale i fremdriftsreformen, flere eksterne forskningsmidler og øget aktivitet på efter- og videreuddannelsesområdet. For at understøtte disse aktiviteter besluttede CBS' bestyrelse at etablere en investeringspulje, der skulle udmøntes i løbet af 2016 og 2017.

2016 har således været et investeringsår, hvilket især afspejles i øgede lønudgifter til administrative medarbejdere. Der er blandt andet anvendt ekstra ressourcer på håndtering af nye processer og regelsæt i forbindelse med fremdriftsreformen samt i forhold til at kunne håndtere de mange ekstra studerende, der har afleveret deres kandidatafhandling i løbet af året og er dimitteret.

Det er endnu for tidligt at sige noget helt konkret om effekten af investeringstiltagene,

men udviklingen går i den rigtige retning. Således tyder meget allerede nu på, at de studerendes studietid er blevet markant reduceret, og at den eksterne finansiering fortsat øges.

Resultatet betyder, at egenkapitalen ultimo 2016 udgør 273 millioner kroner, hvilket ligger et pænt stykke over det af bestyrelsen fastsatte minimumsniveau på 180 millioner kroner og derfor vurderes at være et godt udgangspunkt for 2017 og fremefter. Der vil således være plads til et lidt større økonomisk råderum i forbindelse med transformationen af forretningsmodellen, indtil der er en afklaring på fremtidige bevillingsmodeller.

RESULTATOPGØRELSE

		2016	2015
	Note	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Taxametertilskud		673.513	648.191
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud		354.265	345.125
Eksternt finansierede projekter		119.943	109.308
Studerendes deltagerbetaling		161.712	157.035
Øvrige indtægter	2	40.312	42.025
Driftsindtægter i alt		1.349.745	1.301.684
Lønomkostninger	3	867.031	842.320
Husleje og ejendomsskatter		105.771	103.958
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		65.722	58.318
Andre driftsomkostninger	4	219.045	230.767
Driftsomkostninger i alt		1.257.569	1.235.363
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		92.176	66.321
Afskrivninger på bygninger	5	24.232	22.475
Afskrivninger på anlægsaktiver eksklusiv bygninger	5	5.535	6.322
Resultat før finansielle poster		62.409	37.524
Finansielle omkostninger		17.116	22.382
ÅRETS RESULTAT		45.293	15.142

BALANCE

AKTIVER		31.12.2016	31.12.2015
	Note	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
IT-systemer, licenser med videre		833	1.628
Immaterielle anlægsaktiver i alt	5	833	1.628
Grunde og bygninger		997.165	1.011.628
Indretning af lejede lokaler		110.382	118.582
Anlæg under opførelse		19.367	6.196
IT-udstyr med videre		12.618	17.358
Materielle anlægsaktiver i alt	5,6	1.139.532	1.153.764
Kapitalandele		5.479	5.479
Huslejedeposita		30.000	33.242
Finansielle anlægsaktiver i alt	5	35.479	38.721
Anlægsaktiver i alt	5	1.175.844	1.194.113
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		14.117	24.625
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		33.234	28.641
Andre tilgodehavender		5.135	11.370
Periodeafgrænsningsposter		6.942	3.459
Tilgodehavender i alt		59.428	68.095
Likvide beholdninger		184.773	116.198
Omsætningsaktiver i alt		244.201	184.293
AKTIVER I ALT		1.420.045	1.378.406

BALANCE

PASSIVER		31.12.2016	31.12.2015
	Note	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Egenkapital		272.997	227.704
Egenkapital i alt		272.997	227.704
Hensatte forpligtelser	7	29.873	25.118
Statslån	6	188.535	188.535
Prioritetsgæld	6, 8	571.731	602.365
Mellemværende med staten		12.255	15.650
Langfristede gældsforpligtelser i alt		772.521	806.550
Leverandører af varer og tjenesteydelser		35.292	32.035
Feriepengeforpligtelse		91.936	91.572
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		60.276	55.125
Anden kortfristet gæld		47.262	38.925
Periodeafgrænsningsposter		109.888	101.005
Periodiserede særbevillinger		-	372
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		344.654	319.034
Gældsforpligtelser i alt		1.117.175	1.125.584
PASSIVER I ALT		1.420.045	1.378.406

Der henvises i øvrigt til følgende 3 noter:

Note 9: Kontraktlige forpligtelser

Note 10: Endnu ikke anvendte bevillinger, forskningsprojekter

Note 11: Oversigt over akkumuleret resultat for indtægtsdækket virksomhed

PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2016	2015
	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Årets resultat	45.293	15.142
Afskrivninger og andre ikke-kontante driftsposter	33.342	31.933
Ændring i tilgodehavender	8.666	8.083
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	25.619	-4.219
Ændring i hensatte forpligtelser	4.755	570
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	-	210
Pengestrøm fra driftsaktivitet	117.675	51.719
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-	-1.490
Investering i materielle anlægsaktiver	-14.740	-47.070
Investering i finansielle anlægsaktiver	3.242	-336
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-11.498	-48.896
Afdrag på prioritetsgæld	-34.207	-29.897
Optagelse af nyt lån	-	39.207
Indbetaling fra portefølje	-	25.127
Mellemværende med staten	-3.395	-
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-37.602	34.437
Ændring i likviditet i alt	68.575	37.260
Likvider per 1. januar	116.198	78.938
Likvider per 31. december	184.773	116.198

EGENKAPITALOPGØRELSE

	2016	2015
	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Egenkapital per 1. januar	227.704	212.562
Overført resultat	45.293	15.142
Egenkapital per 31. december	272.997	227.704

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. 1063 af 30. juni 2016 (tilskuds- og revisionsbekendtgørelsen).

Årsrapporten præsenteres i 1.000 kroner 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 inklusiv forventede taxameterindtægter udbetales med acontobeløb hver måned på baggrund af forventede studenterårsværk. I oktober opgøres det faktiske antal studenterårsværk, hvorefter der i årets sidste måneder reguleres i forhold til acontoudbetalingerne 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 med videre 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 procent, mens kurstab og gebyrer amortiseres, såfremt nutidsværdien for det nye lån er mindre end 10 procent 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 kroner.
- 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 kroner for indregning af enkeltstående forbedringer.

GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING

Aktiver indregnes i balancen, når de forventes anvendt i mere end 1 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 med videre.

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 millioner kroner.

Interne ressourcer i form af løn med videre anvendt i udviklingsfa-

sen 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 med videre omfatter for CBS' vedkommende primært softwarelicenser. De indregnes med værdien af eventuelle engangsbetalinger ved anskaffelsen samt værdien af betalinger, som dækker mere end 1 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 lignende)	5 år
• Inventar	3-5 år

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kunst over 100.000 kroner aktiveres men afskrives ikke.

Kostprisen for grunde og bygninger inkluderer finansieringsomkostninger jævnt for 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 procent af den oprindelige bygningsværdi. Efterfølgende installationer, som overstiger 100.000 kroner, indregnes til kostpris eller til 10 procent 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 kroner. Inventar og IT (hardware, AV-udstyr og lignende), der er anskaffet som led i indflytning i nye lejemål, akti-

veres, hvis de samlet set overstiger 100.000 kroner 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-randrydelser 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 1 år. Finansielle anlægsaktiver måles til kostpris.

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 med videre).

FORPLIGTELSE

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

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealiseringsværdi.

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 vedrørende 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 nettorealiseringsværdi.

IKKE-BALANCEFØRTE POSTER

Ikke-balanceførte poster omfatter oplysninger om eventualforpligtelser, kontraktlige forpligtelser og restbevillinger på igangværende forskningsprojekter.

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 væsentlige 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 Øvrige indtægter

	2016	2015
Konferencer, modtagne priser og gaver	7.916	9.914
Salg af varer og tjenesteydelser	12.474	11.028
Statslige samarbejder	6.586	7.350
Ekstern finansiering	8.619	10.639
Andre indtægter	4.717	3.094
I alt	40.312	42.025

Note 3 Lønomkostninger

	2016	2015
Heltids videnskabeligt personale – VIP	398.647	416.849
Deltids videnskabeligt personale – DVIP	121.233	105.708
Teknisk-administrativt personale – TAP	346.613	317.780
Fælles lønde	538	1.983
I alt	867.031	842.320

Note 4 Andre driftsomkostninger

	2016	2015
Konferencer og tjenesterejser	51.345	48.329
Kontorhold	34.156	34.263
Konsulentanvendelse (konsulenter til forsknings- og uddannelsesformål, tekniske og managementkonsulenter)	42.098	42.086
IT-udstyr og software	34.739	39.612
Bøger, tidsskrifter med videre	22.237	26.077
Øvrige	34.470	40.400
I alt	219.045	230.767

Note 5 Anlægsaktiver

	Immaterielle anlægsaktiver	Grunde og byg- ninger	Indretning af lejede lokaler	Anlæg under opførelse	IT-udstyr mv.	Finansielle anlægsak- tiver	I alt
Kostpris per 1.1.16	14.916	1.210.849	137.045	6.196	37.315	38.721	1.445.042
Tilgang i årets løb	-	1.569	-	13.171	-	153	14.893
Overførsel i årets løb	-	-	-	-	-	-	-
Afgang i årets løb	362	-	-	-	-4.434	-3.395	-7.467
Kostpris per 31.12.16	15.278	1.212.418	137.045	19.367	32.881	35.479	1.452.468
Akk. afskr. per 1.1.16	13.288	199.221	18.463	-	19.957	-	250.929
Årets afskrivninger	795	16.032	8.200	-	4.740	-	29.767
Afgang akk. afskrivning	362	-	-	-	-4.434	-	-4.072
Akk.afskr. per 31.12.16	14.445	215.253	26.663	-	20.263	-	276.624
Saldo per 31.12.16	833	997.165	110.382	19.367	12.618	35.479	1.175.844

Finansielle anlægsaktiver består af deposita 30.000 t.kr. samt kapitalandele i Symbion A/S 5.479 t.kr., som udgør 6,3 procent af aktiekapitalen i selskabet.

Note 6 Grunde, bygninger og indretning af lejede lokaler (ekskl. under opførelse)

	Regnskabs- mæssig værdi for grunde 31.12.2016	Regnskabs- mæssig værdi for bygning 31.12.2016	Samlet regnskabs- mæssig værdi 31.12.2016	Realkredit- lån	Statslån	SKAT's ejendoms- vur- dering 2014
Howitzvej 11-13	3.336	25.744	29.080	42.276	-	27.500
Howitzvej 60	10.693	32.684	43.377	32.845	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	60.314	412.954	473.268	266.962	119.384	737.000
P. Andersensvej 17-19	3.843	6.675	10.517	5.113	1.051	9.700
Kilevej 14A	34.158	230.323	264.480	176.105	56.281	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	-	14.636	4.260	-	26.027
Porcelæns haven 7	1.979	7.734	9.713	-	-	8.900
Pladdannelse v. Solbjerg Plads	-	5.505	5.505	-	6.158	-
Porcelæns haven 22	2.429	104.917	107.346	44.170	-	41.000
St. Blichersvej 22	1.847	7.215	9.062	-	-	4.500
Howitzvej 30	10.450	19.732	30.182	-	-	34.500
Grunde og bygninger i alt	143.685	853.483	997.166	571.731	188.535	1.368.127
H.V. Nyholmsvej 21 - indretning af lejede lokaler			101.008			
Øvrige lokaler - indretning af lejede lokaler			9.374			
Indretning af lejede lokaler i alt			110.382			
I alt			1.107.548	571.731	188.535	1.368.127

Statslånene henstår rente- og afdragsfri.

Note 7 Hensatte forpligtelser

	31.12.2016	31.12.2015
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	17.226	16.142
Øvrige hensættelser	12.647	8.976
I alt	29.873	25.118

Note 8 Prioritetsgæld

Prioritetsgæld forfalder således:	31.12.2016	31.12.2015
0-1 år	31.678	31.262
1-5 år	131.480	127.288
Mere end 5 år	408.573	443.815
I alt	571.731	602.365

Note 9 Kontraktlige forpligtelser

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

	31.12.2016	31.12.2015
Lejeaftale, Sdr. Fasanvej 9	3.202	3.124
Lejeaftale, Dalgas Have	50.781	82.357
Lejeaftaler, Porcelæns Haven	59.058	65.740
Lejeaftale, Amager Strandvej 108	20.681	25.372
Lejeaftale, Dirch Passers Allé	14.771	22.140
Lejeaftale, H.V. Nyholmsvej 21	43.244	50.247
Lejeaftale, Solbjergvej 3, 1. og 3. sal	439	2.471
Øvrige	2.767	2.740
I alt	194.943	254.191

Der medtages kun uopsigeligheder, der er længere end 12 måneder.

Note 10 Endnu ikke anvendte bevillinger, forskningsprojekter

Opgørelsen over endnu ikke anvendte bevillinger til den eksternt finansierede forskning på CBS er beregnet som bevillingstilsagn på igangværende forskningsprojekter fratrukket 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, for eksempel 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 fratrukket allerede afholdte omkostninger.

ENDNU IKKE ANVENDTE BEVILLINGER PÅ UK95

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn til igangværende forskningsprojekter		Afholdte omkostninger på igangværende forskningsprojekter		Restbevilling til igangværende forskningsprojekter	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Stat	195.657	194.987	134.888	104.480	60.769	90.506
Offentlig	16.592	32.723	11.049	25.720	5.543	7.003
EU	96.617	101.225	53.548	57.044	43.069	44.182
Privat	254.650	210.079	106.250	78.483	148.400	131.596
Udland	16.514	18.128	8.086	12.535	8.429	5.593
I alt	580.030	557.142	313.821	278.262	266.210	278.880

Note 11 Oversigt over akkumuleret resultat for indtægtsdækket virksomhed

	2013	2014	2015	2016
Indtægter	2.995	1.534	2.248	3.303
Direkte og indirekte omkostninger	1.065	849	500	931
Resultat	1.930	685	1.748	2.372
Akkumuleret resultat	13.775*	14.460	16.208	18.580

*Det akkumulerede resultat for 2013 indeholder det akkumulerede resultat for perioden 2007-2013.

SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

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

Millioner kroner	2012	2013	2014	2015	2016
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud med videre	91,72	92,06	97,00	108,42	119,94
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	-1,30	0,71	0,30	0,00	0,00
Omkostninger	91,72	92,06	97,00	108,42	119,94
heraf overhead	17,75	16,14	15,60	18,15	18,66
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:					
Tilskud med videre	11,08	8,39	7,14	10,64	8,21
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	4,61	0,01	0,00	0,00	0,00
Omkostninger	11,08	8,39	7,14	10,64	8,21
heraf overhead	-1,19	0,09	0,08	0,08	0,15
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Kommerciel) indtægtsdækket virksomhed UK-90:					
Indtægter i alt	2,14	3,00	1,53	2,25	3,30
Omkostninger	0,92	1,07	0,85	0,50	0,93
Årets resultat	1,22	1,93	0,68	1,75	2,37

b1. Formålsopdelt regnskab

Millioner kroner	2012	2013	2014	2015	2016
Uddannelse	639,3	641,7	658,8	682,9	713,9
Forskning	475,5	491,2	495,1	478,7	460,7
Formidling og videnudveksling	37,1	39,7	42,0	46,2	44,7
Generel ledelse, administration og service	79,8	81,4	80,0	78,6	85,1
I alt	1.231,7	1.254,0	1.275,9	1.286,4	1.304,4

b2. Indtægtsfordeling

Millioner kroner	2012	2013	2014	2015	2016
Uddannelse	754,7	763,2	764,0	805,1	838,0
Forskning	242,9	255,5	260,5	293,6	292,3
Eksterne midler	103,2	104,7	107,8	122,2	131,6
Basistilskud	72,9	59,0	60,8	51,7	59,2
Øvrige indtægter	62,0	51,5	45,8	29,0	28,6
Ialt	1.235,7	1.233,9	1.238,8	1.301,6	1.349,7

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 2016 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 2016 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 2016 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 2016 ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

g. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter

Millioner kroner	2012	2013	2014	2015	2016
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	3,4	2,3	2,2	3,0	3,1

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: Timelærereforeningens Legat, C.A. Petersens Fond - Legat A, og Direktør Andreas Sørensen og Hustrus Fond. Det samlede indestående ultimo foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2015 udgjorde det samlede indestående 3,8 millioner kroner.

j. Personaleforbrug og personaleomsætning

	2012	2013	2014	2015	2016
Årsværk	1.445	1.528	1.598	1.552	1.586
Tiltrådte	194	228	209	144	207
Fratrådte	143	141	178	170	191

Oplysningerne om tiltrådt og fratrådt personale er hentet fra ISOLA, Moderniseringsstyrelsen.

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 2015 til 31. august 2016

Forbrug

Takstgruppe	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Antal modtagere af stipendier	Forbrug af fripladser (1.000 kroner)	Forbrug af stipendier (1.000 kroner)
Takst 1	60	41	2.078	2.661
Takst 2	6	6	417	389
Takst 3	-	-	-	-

Regnskab

År	Overført fra Styrelsen for Videregående Uddannelser (1.000 kroner)	Overført overskud vedr. udenlandske betalingsstuderende (1.000 kroner)	Forbrug i regnskabsåret (1.000 kroner)	Resultat (1.000 kroner)
2016	4.862	816	5.006	672

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 2-årige 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 og 2016/2017

År	Antal optagne stipendiater	Tilskud fra UDS (1.000 kroner)	Forbrug i regnskabsåret (1.000 kroner)
2015/2016	1	800	38,1
2016/2017	10	1.400	577,0
2017/2018	9	500	-
2018/2019	1	-	-

o. Statsstøtteregele for forskningsstruktur

CBS overholder EU's statsstøtteregele for forskningsinfrastruktur. Værdien af CBS' forskningsinfrastruktur er opgjort til 1,1 millioner kroner per 31.12.2016.

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

CBS har i 2016 anvendt cirka 150 timer svarende til en udgift på cirka 44.000 kroner til administration med videre i forbindelse med Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School og HBH Fonden.

Påtegninger

LEDELSESPÅTEGNING

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

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelse nummer 1063 af 30. juni 2016 om tilskud og revision med videre ved universiteterne.

Det tilkendegives hermed,

1) at årsrapporten er rigtig, det vil sige, at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at måloppstillingen 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, den 6. marts 2017

PER HOLTEN-ANDERSEN
Rektor

KIRSTEN WINTHER
JØRGENSEN
Universitetsdirektør

PETER MØLLGAARD
Forskningsdekan

JAN MOLIN
Uddannelsesdekan

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS, på møde den 6. marts 2017:

KARSTEN DYBVAD
Formand

LISBET THYGE FRANDSEN
Næstformand

IDA KIRSTINE ANDERSEN BOE

ARVID HALLÉN

ALFRED JOSEFSEN

DAVID LANDO

METTE MORSING

KRISTIAN MOLS RASMUSSEN

MICHAEL RASMUSSEN

JAKOB RAVN

METTE VESTERGAARD

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

TIL BESTYRELSEN FOR CBS

KONKLUSION

Vi har revideret årsregnskabet for CBS for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2016, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter herunder supplerende regnskabsoplysninger. Årsregnskabet udarbejdes efter statens regnskabsregler og bekendtgørelse nummer 1063 af 30. juni 2016 om tilskud og revision med videre ved universiteterne.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af universitetets aktiver, passiver og finansielle stilling per 31. december 2016 samt af resultatet af universitetets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2016 i overensstemmelse med statens regnskabsregler og bekendtgørelse nummer 1063 af 30. juni 2016 om tilskud og revision med videre ved universiteterne.

GRUNDLAG FOR KONKLUSION

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark samt god offentlig revisionsskik. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit ”Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet”. Vi er uafhængige af universitetet i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA’s Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

LEDELSENS ANSVAR FOR ÅRSREGNSKABET

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med statens regnskabsregler og bekendtgørelse nummer 1063 af 30. juni 2016 om tilskud og revision med videre 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.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere universitetets evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere universitetet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

REVISORS ANSVAR FOR REVISIONEN AF ÅRSREGNSKABET

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt god offentlig revisionsskik, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt god offentlig revisionsskik, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis,

der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.

- opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af universitetets interne kontrol.
- tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om universitetets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet, eller hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baserede på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at universitetet ikke længere kan fortsætte driften.
- tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af årsregnskabet herunder noteoplysningerne samt om årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Udtalelse om ledelsesberetningen, målråportering om udviklingskontrakt og hoved- og nøgletal

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen (side 5-22), afrapportering på udviklingskontrakt (side 23-30) og hoved- og nøgletal (side 49-51), herefter samlet som ”øvrige beretninger”.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke øvrige beretninger, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om øvrige beretninger.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at læse øvrige beretninger, og i den forbindelse overveje om øvrige beretninger er væsentligt inkonsistente med årsregnskabet, eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om øvrige beretninger indeholder krævede oplysninger i henhold til statens regnskabsregler.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at øvrige beretninger er i overensstemmelse med årsregnskabet og kravene i statens regnskabsregler. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i øvrige beretninger.

ERKLÆRING I HENHOLD TIL ANDEN LOVGIVNING OG ØVRIG REGULERING

Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Ledelsen er ansvarlig for, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis; og at der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de virksomheder, der er omfattet af regnskabet.

I tilknytning til vores revision af årsregn-

skabet er det i overensstemmelse med god offentlig revisionsskik vores ansvar at udvælge relevante emner til såvel juridisk-kritisk revision som forvaltningsrevision. Ved juridisk-kritisk revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed for de udvalgte emner, om de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ved forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de undersøgte systemer, processer eller dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de virksomheder, der er omfattet af regnskabet.

Hvis vi på grundlag af det udførte arbejde konkluderer, at der er anledning til væsentlige kritiske bemærkninger, skal vi rapportere herom.

Vi har ingen væsentlige kritiske bemærkninger at rapportere i den forbindelse.

København, den 6. marts 2017

ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 30 70 02 28

ESKILD N. JAKOBSEN
statsaut. revisor

MARTIN BAKKEGAARD
statsaut. revisor

Oplysninger om CBS i 2016

HOVED- OG NØGLETAL

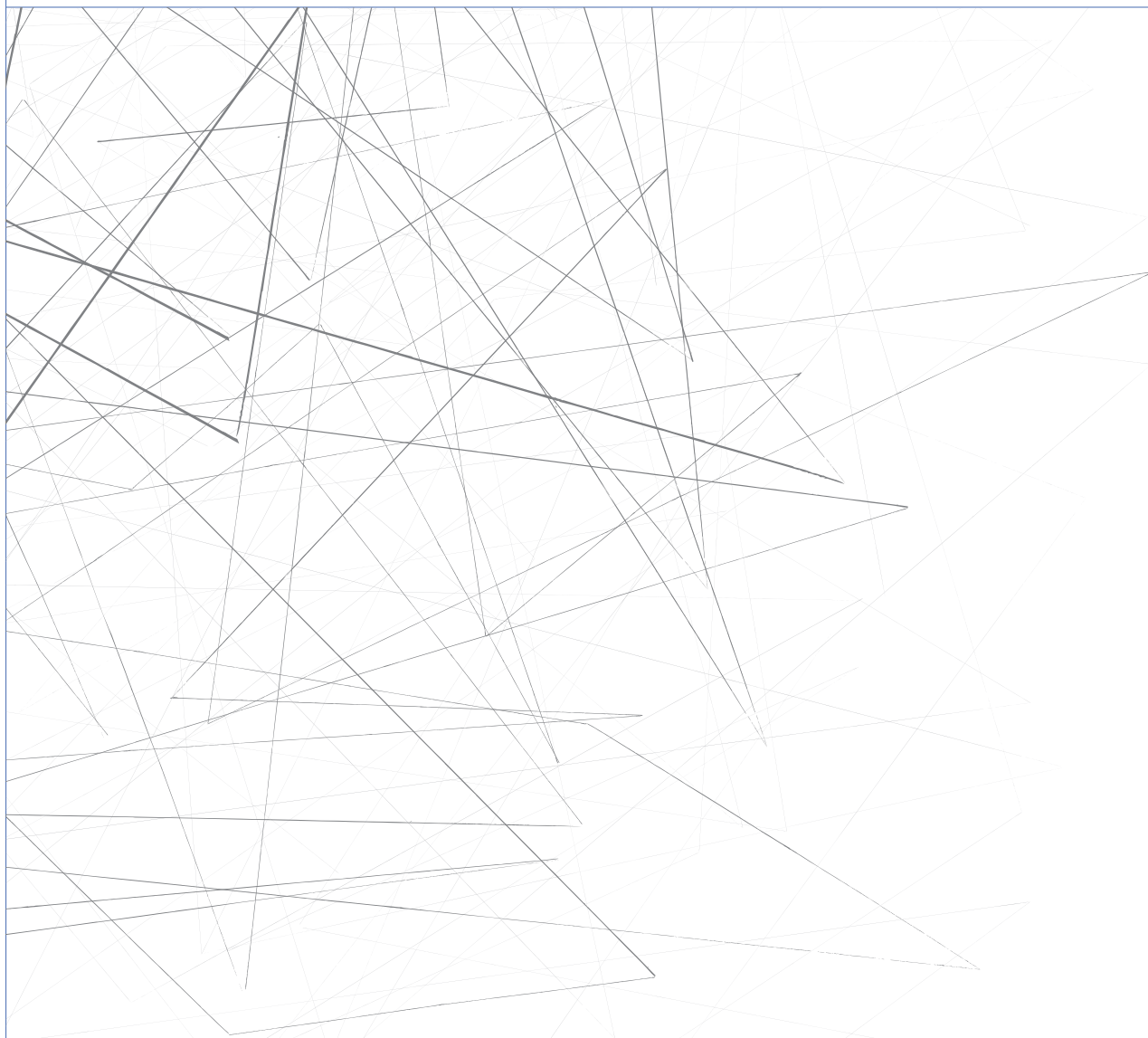
Tabel 2

	2014	2015	2016	Ændringer mellem 2015 og 2016 i %
Indtægter (millioner kroner) (1)				
1 Uddannelse	764	805	838	4 %
2 Forskning	260	294	292	0 %
3 Eksterne midler	108	122	132	8 %
4 Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0	0 %
5 Basistilskud til øvrige formål	61	52	59	15 %
6 Øvrige indtægter	46	29	29	-1 %
Omkostninger fordelt på formål (millioner kroner)				
7 Uddannelse	659	683	714	5 %
8 Forskning	495	479	461	-4 %
9 Formidling og vidensudveksling	42	46	45	-3 %
10 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0 %
11 Generel ledelse, administration og service	80	79	85	8 %
Personale (2)				
12 Årsværk VIP	700	651	602	-8 %
13 Årsværk DVIP	240	239	274	15 %
14 Årsværk TAP	658	662	710	7 %
Antal medarbejdere (headcount)				
Antal VIP (videnskabeligt personale)	736	673	639	-5 %
Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	844	874	882	1 %
Antal TAP (teknisk-administrativt personale)	610	649	684	5 %
Antal studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	388	395	373	-6 %
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	135	133	125	-6 %
Balance (millioner kroner)				
15 Egenkapital	213	228	273	20 %
16 Balance	1.355	1.378	1.420	3 %
Bygninger				
17 Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²)	131.645	131.858	133.946	2 %

		2014	2015	2016	Ændringer mellem 2015 og 2016 i %
Studerende, daguddannelse					
18	Antal optagne på bacheloruddannelser (3)	2.724	2.730	2.522	-8 %
19	Antal optagne på kandidatuddannelser	3.282	3.185	3.306	4 %
20	Antal indskrevne studerende	17.747	17.513	15.568	-11 %
21	STÅ-produktion	11.349	11.883	13.003	9 %
	Antal indskrevne bachelorstuderende	7.423	7.442	7.172	-4 %
	Antal indskrevne kandidatstuderende	10.324	10.071	8.396	-17 %
Færdiguddannede					
22	Antal færdiguddannede bacheloror	1.866	1.914	1.959	2 %
23	Antal færdiguddannede kandidater (4)	2.117	2.328	4.379	88 %
Åben og deltidsuddannelse					
24	Antal årselever (5)	1.501	1.564	1.472	-6 %
25	Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser (6)	1.252	1.408	1.144	-19 %
	Antal indskrevne diplomstuderende (7)	3.477	3.779	4.250	12 %
	Antal indskrevne master/MBA-studerende	1.340	1.537	1.885	23 %
Internationalisering					
26	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende) (8)	1.374	1.538	1.465	-5 %
27	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.107	1.027	1.156	13 %
28	Antal udenlandske studerende på hele uddannelser	4.046	4.291	3.955	-8 %
	Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	314	318	319	0 %
Forskeruddannelse					
29	Antal indskrevne ph.d.-studerende	239	224	192	-14 %
30	Antal optagne ph.d.-studerende	48	34	35	3 %
31	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger (9)	47	36	58	61 %
Forsknings- og formidlingsresultater					
32	Antal publikationer	1.928	1.766	1.721	-3 %
33	Anmeldte patenter	0	0	0	0 %
34	Anmeldte opfindelser	0	0	0	0 %
35	Antal projekter med erhvervslivet	96	116	140	21 %
36	Antal eksterne projekter	254	252	281	12 %
37	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (millioner kroner) (10)	32,9	38,8	49,6	28 %
	Antal Career Partnere	24	28	32	14 %

* Strukturen i Hoved- og Nøgletalstabelen, det vil sige nummereringen, følger Uddannelses- og Forskningsministeriets anvisninger.

1. Se også supplerende regnskabsoplysninger, B2.
2. Faldet i VIP-årsværk i 2016 skyldes en investering i VIP i perioden 2012 til 2014 i primært midlertidige stillinger. Mange af disse midlertidige stillinger er udløbet i 2015 og 2016. Stigningen i DVIP-årsværk i 2016 skyldes varetagelse/vejledning i forbindelse med de mange kandidatafhandlinger. Endelig skyldes stigningen i TAP-årsværk indtægtsgenererende investeringer i forhold til fremdriftsreformen, eksternt finansieret forskning og efter- og videreuddannelse med videre.
3. Antallet af optagne på bacheloruddannelser er faldet med 8 procent fra 2015 til 2016. Dette skyldes dels, at CBS i 2015 besluttede at lukke optaget på sproglinjerne fransk, tysk, spansk og japansk og dels, at årets indberetning og måling af optagelsestallene skete lidt senere på året end vanligt, da det på grund af en fejl i opgørelsen var nødvendigt at foretage en genindberetning. Antallet af optagne studerende er eksklusiv propædeutik.
4. Der har været en ekstraordinær stor stigning i antallet af færdiguddannede kandidater fra 2015 til 2016. Dette skyldes fremdriftsreformen, som sammen med andre studierettede tiltag har tilskyndet en stor del af de ældre kandidatstuderende, som var bagud i forhold til studietid, til at færdiggøre deres kandidatuddannelse.
5. Antallet af årselever for diplom- og masteruddannelserne er for året 2015 rettet fra 1.655 til 1.564. Rettelsen skyldes en fejl i opgørelsen af antallet af årselever i 2015. I opgørelsen var der på enkelte fag angivet et for højt antal ECTS-point, hvilket medførte, at antallet af årselever blev for højt. Den nye opgørelse betyder, at CBS ikke opfyldte udviklingskontraktens målepunkt 3.1 "Antal årselever" i 2015. Det fremgår af figuren til målepunkt 3.1 i afrapporteringen på udviklingskontrakten for 2016. Rettelsen har ikke betydning for CBS' indberetning af antal årselever og dermed ingen økonomisk konsekvens. Rettelsen har alene betydning for målopfyldelsen i udviklingskontrakten i 2015.
6. Antallet af færdiguddannede på master- og diplomuddannelserne falder i 2016. På diplomuddannelserne skyldes det et mindre optag i 2014 i forhold til 2013. På masteruddannelserne skyldes det, at nogle uddannelser kun har optag hvert andet år og derfor også kun har dimittender hvert andet år.
7. Antal indskrevne studerende på master/MBA- og diplomuddannelserne er indskrevne studerende i CBS' studieadministrative system STADS. Antallet af indskrevne studerende kan også indeholde studerende, som har været inaktive i 2016, men som er indskrevet på en uddannelse.
8. I 2016 har der været aktivitet svarende til 1.465 udgående udvekslingsstuderende. Den samme studerende kan tage af sted på flere semestre, hvilket tallet 1.465 afspejler. I 2016 var 1.182 unikke studerende på udveksling.
9. Antal godkendte ph.d.-afhandlinger er steget fra 2015 til 2016, hvilket skyldes, at CBS i 2012 valgte at allokere 45 ekstra ph.d.-stipendier, hvoraf hovedparten blev igangsat i 2012 og resten i løbet af 2013.
10. Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet er steget med 28 procent fra 2015 til 2016. Resultatet skyldes, at CBS har særligt fokus på at øge aktiviteter på eksternt finansieret forskning.



UNIVERSITY GOVERNANCE

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 refererer 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. 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 enstregen 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 lukkede punkter ikke. CBS revideres som statsfinansieret selvejende institution af Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young (EY) fungerede i regnskabsåret 2016 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

CBS' bestyrelse orienterer sig mod Anbefalinger for God Selskabsledelse, som bliver holdt ved lige af Komiteen 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 vedrørende opfyldelsen af anbefalingerne findes på denne hjemmeside: <http://www.cbs.dk/godselskabsledelse>.

BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Bestyrelsen er sammensat af en blanding af udpegede eksterne medlemmer og valgte interne medlemmer, der vælges af ansatte og studerende. Bestyrelsen består af 11 medlemmer: 6 eksterne medlemmer (udpeget for en 4-årig periode), 2 videnskabelige 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 2016 4 nye medlemmer: Studerende Kristian Mols Rasmussen blev valgt som nyt medlem af de studerende, og professor Mette Morsing blev valgt som nyt medlem af de videnskabelige medarbejdere. Michael Rasmussen og Mette Vestergaard blev efter indstilling fra bestyrelsens indstillingsorgan udpeget af bestyrelsens udpegningsorgan som nye eksterne bestyrelsesmedlemmer. Alle 4 nye medlemmer indtrådte i bestyrelsen per 1. februar 2016.

Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Karsten Dybvad blev ny formand for bestyrelsen den 1. februar 2016, og Lisbet Thyge Frandsen blev efterfølgende valgt som ny næstformand.

UDVALG UNDER BESTYRELSEN

Bestyrelsen har tilknyttet 2 organer, der bistår bestyrelsen ved udpegningsorgan og et udpegningsorgan. Indstillingsorganets opgave er på baggrund af en af bestyrelsen defineret profil- og kompetencebeskrivelse at indstille kandidater til bestyrelsens udpegningsorgan.

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

DIREKTIONEN I 2016	BESTYRELSEN I 2016
Rektor Per Holten-Andersen Forskningsdekan Peter Møllgaard Uddannelsesdekan Jan Molin Universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen <i>Kirsten Winther Jørgensen tiltrådte som ny universitetsdirektør den 1. august 2016, inden da havde hun fungeret som konstitueret universitetsdirektør siden 1. maj 2016, efter at Peter Jonasson forlod stillingen som universitetsdirektør per 30. april 2016.</i>	Karsten Dybvad (formand) Lisbet Thyge Frandsen (næstformand) Andreas Kristian Gjede Arvid Hallén Alfred Josefsen David Lando Mette Morsing Kristian Mols Rasmussen Michael Rasmussen Jakob Ravn Mette Vestergaard Bestyrelsesmedlemmernes øvrige tillidshverv, bestyrelsesposter med videre fremgår af CBS' hjemmeside: http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse

AFLØNNING OG HONORERING I 2016

DIREKTIONENS LØNNINGER (1.000 KR.)	HONORERING AF EKSTERNE BESTYRELSESMEDELMER (1.000 KR.)														
Samlet årsløn inklusiv pension per 31. december 2016: <table> <tr> <td>Per Holten-Andersen:</td><td>1.567</td></tr> <tr> <td>Jan Molin:</td><td>1.260</td></tr> <tr> <td>Kirsten Winther Jørgensen:</td><td>1.180</td></tr> <tr> <td>Peter Møllgaard:</td><td>1.149</td></tr> </table> Variable lønandele udbetalt til direktionen i 2016: Direktionens samlede faste løn inklusiv pension per 31. december 2016: 5.066. Udbetalte variable lønandele til direktionen i 2016: 90. Variable lønandele for direktionen i 2016 udgjorde 1,75 procent af den samlede løn til direktionen i 2016.	Per Holten-Andersen:	1.567	Jan Molin:	1.260	Kirsten Winther Jørgensen:	1.180	Peter Møllgaard:	1.149	<table> <tr> <td>Formanden:</td><td>202</td></tr> <tr> <td>Næstformanden:</td><td>135</td></tr> <tr> <td>Øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer (per medlem):</td><td>67</td></tr> </table>	Formanden:	202	Næstformanden:	135	Øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer (per medlem):	67
Per Holten-Andersen:	1.567														
Jan Molin:	1.260														
Kirsten Winther Jørgensen:	1.180														
Peter Møllgaard:	1.149														
Formanden:	202														
Næstformanden:	135														
Øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer (per medlem):	67														

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

CBS er akkrediteret både nationalt og internationalt. Den nationale akkreditering er et lovkrav, og de internationale akkrediteringer og ranglister er af stor betydning for CBS' internationale omdømme, for de giver CBS mulighed for at tiltrække de bedste forskere og studerende internationalt. På det nationale plan fik CBS sin danske institutionsakkreditering i juni 2016. På det internationale plan har CBS været igennem en AACSB re-akkrediteringsproces i oktober 2016. Besøget gik godt, og det endelige svar forventes i 2017.

CBS er en af de få business schools, der er Triple Crown-akkrediteret af de internationale akkrediteringsinstitutioner AACSB, EQUIS og AMBA. Omkring 70 business schools i verden har de tre akkrediteringer.

FINE RANGLISTEPLACERINGER

Financial Times European Business School Ranking 2016 rangerer CBS som nummer 35 i Europa vurderet ud fra kvaliteten og

bredden i uddannelserne. Det er samme niveau som sidste år. På Executive MBA-området ligger CBS nu nummer 50 i verden, hvilket er en forbedring på 41 pladser i forhold til vores placering for 2 år siden og en forbedring på 12 pladser i forhold til sidste år.

Hos Bloomberg Businessweek's International Full-time MBA Ranking 2016 går CBS én plads frem sammenlignet med forrige år, så CBS nu er nummer 27.

For første gang i flere år er CBS repræsenteret på listen fra The Economist over verdens bedste full-time MBA-uddannelser. Her er CBS placeret som nummer 95.

Corporate Knights Better World MBA-ranking har fokus på full-time MBA-programmer inden for bæredygtighed og CSR. Her er CBS placeret som nummer 4 i verden mod nummer 3 forrige år. Det, at CBS er gået en placering tilbage, skal mere ses som et udtryk for, at flere fokuserer og opbygger kompeten-

cer på området end et ændret fokus og en ændret tilgang på CBS.

DEKANER VERDEN OVER ANBEFALER CBS

På Eduniversal-ranglisten er CBS som samlet institution i 2016 udpeget af dekaner fra 1.000 business schools verden over til at have et omdømme helt i top. CBS er kåret som både nummer 1 i verden og som nummer 1 i Vesteuropa. I Vesteuropa bliver CBS skarpt efterfulgt af INSEAD på andenpladsen samt London Business School og SDA Bocconi School of Management på en delt tredjeplads. Eduniversal er inddelt i 9 geografiske områder, og opgjort på antallet af stemmer fik CBS flest på verdensplan efterfulgt af Harvard Business School og INSEAD. Eduniversal er rangering af omdømme, og dekaner fra andre business schools bliver spurgt til, hvilke skoler der kan anbefales. 629 ud af de 1.000 adspurgte dekaner har anbefalet CBS som studiested.

Tabel 3 CBS på rankinglisterne

	2012	2013	2014	2015	2016
Financial Times					
European Business Schools	39	34	45	34	35
CEMS Master in International Management	3	7	5	4	*
Master in General Management	43	40	37	32	36
Executive MBA World	92	79	91	62	50
Executive MBA Europe	32	27	33	31	27
BloombergBusinessweek					
International full-time MBA				28	27
The Economist					
Full-time MBA					95
QS Top Business Schools					
QS Business and Management Studies Global				10	13
Corporate Knights Magazine - Better World MBA					
Better World MBA World	-	10	-	3	4
Better World MBA Europe	-	3	-	1	1
Eduniversal					
Eduniversal World	3	3	1	3	1
Eduniversal Europe	2	2	1	3	1

*CEMS har for 2016 valgt ikke at indgive data til FT.

OVERSIGT OVER UDDANNELSER

ERHVERVSØKONOMISK BACHELOR

HA - almen erhvervsøkonomi
 HA(fil.) erhvervsøkonomi - filosofi
 HA(it.) - erhvervsøkonomi - informationsteknologi
 HA(jur.) - erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 HA(kom.) - erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
 HA(mat.) - erhvervsøkonomi - matematik
 HA(psyk.) - erhvervsøkonomi - psykologi
 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 Administration and E-business
 MSc in Business Administration and Innovation in Health Care

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

MA in International Business Communications - 2 profiler
 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, Innovation Management
 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
 Cand.ling.merc. i Erhvervssprog og International Erhvervskommunikation

OVERSIGT OVER INSTITUTTER

INSTITUT FOR AFSÆTNINGSØKONOMI (AØ)

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

INSTITUT FOR FINANSIERING (FI)

Instituttet fokuserer på finansielle problemstillinger inden for blandt andet 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 innovationsprocesser. Forskningen rummer typisk et element af økonomisk organisering, det vil sige, hvordan innovation eller entreprenørskab spiller sammen med den måde, virksomheder er organiseret, eller hvordan brancher og værdikæder er struktureret. Som eksempel kan nævnes undersøgelser af arbejdsdelingen mellem universiteter, biotech-firmaer og medicinalproducenter ved udviklingen af nye lægemidler.

INSTITUT FOR INTERKULTUREL KOMMUNIKATION OG LEDELSE (IKL)

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

DEPARTMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION (IBC)

Instituttet fokuserer på de problemstillinger, der knytter sig til den professionelle kommunikation i organisationer. Det gælder blandt andet 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. Der er fokus på social media management, det kontantløse samfund, Internet of Things, Open Big Data og it i virksomhedssammenlægninger.

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI (LPF)

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 blandt andet 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 3 hovedområder: Eksternt regnskab, økonomistyring og revision i den private og offentlige sektor.

JURIDISK INSTITUT (JUR)

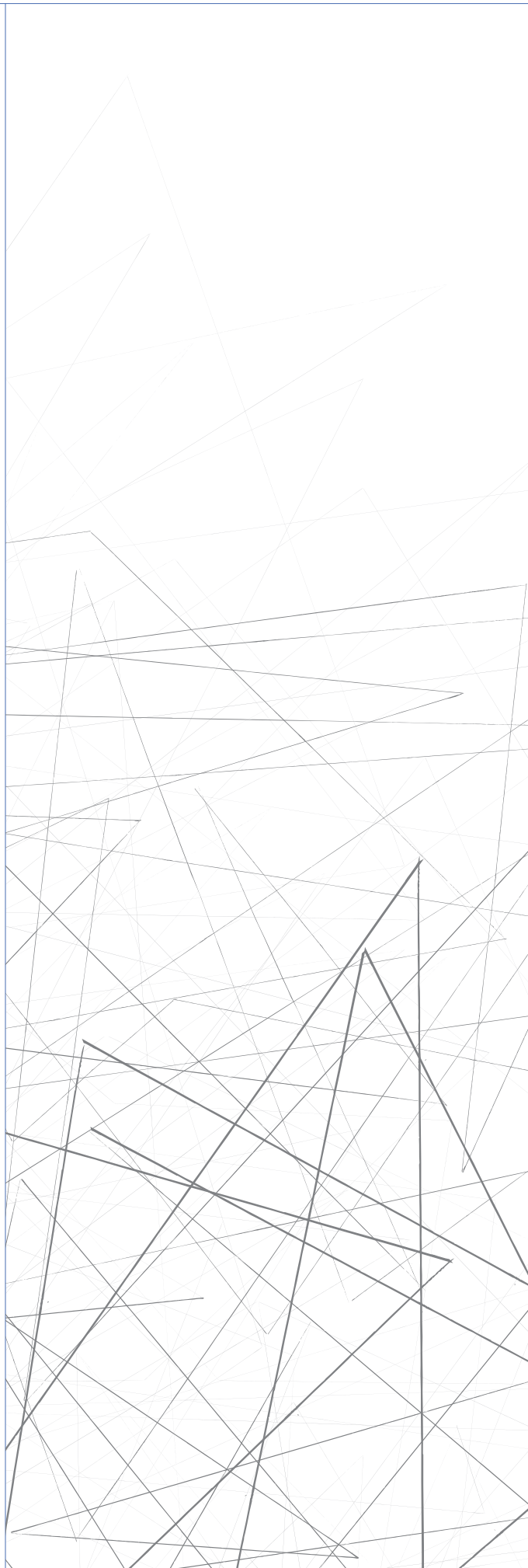
Instituttets forskning fokuserer på erhvervsretten ud fra et samfunds- og virksomhedsperspektiv. Forskningen tager udgangspunkt i erhvervslivets rammevilkår internationalt og nationalt på baggrund af globaliseringen. Fokus er derfor på indholdet af og samspillet mellem international ret, EU-ret og dansk 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 over for. Med baggrund i teorier om international og komparativ politisk økonomi og sociologi forskes der blandt andet i temaer som teknologi og innovation, finansiell regulering, institutionel konkurrenceevne, relationer mellem civilsamfund og erhvervsliv, offentlig-private partnerskaber samt europæisk og global governance.



PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING

Mange anerkendte CBS-forskere har i 2016 fået danske såvel som internationale priser. Det har de fået for deres meget flotte forskning og formidlingen af den, ligesom ansatte og studerende på CBS har fået anerkendelse for deres indsats.

DSEB Forskningspris 2016

Lektor Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

Lektor Fane Naja Groes, Økonomisk Institut

DSEB Forskningsformidlingspris

Lektor Ole Helmersen, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Lektor Edward Ashbee, Department of Business and Politics

HCA Group, Institut for Strategi og Globalisering

Gruppen består af

- professor Dana Minbaeva,
Institut for Strategi og Globalisering
- post.doc Iben Sandal Stjerne,
Institut for Strategi og Globalisering
- videnskabelig assistent Sara Vardi,
Institut for Strategi og Globalisering
- studentermedhjælper Saskia Menke,
Institut for Strategi og Globalisering
- lektor Larissa Rabbiosi,
Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse
- adjunkt Valentina Tartari,
Institut for Innovation og Organisationsøkonomi
- lektor Wolfgang Sofka,
Institut for Strategi og Globalisering
- lektor Francesco Di Lorenzo,
Institut for Strategi og Globalisering
- professor H.C. Kongsted,
Institut for Innovation og Organisationsøkonomi
- professor Allan Hansen,
Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

DSEB Undervisningspris 2016

Lektor Christina Lubinski, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Professor Christian Geisler Asmussen, Institut for Strategi og Globalisering

Adjunkt Diego Stea, Institut for Strategi og Globalisering

CBS Studenterpris 2016

Stud.ling.merc Marie Thurøe Lykke-Jensen

Stud.SEM Siri Rygh Jerndahl

Stud.merc.(psyk.) Marcus Orloff Søemod

CBS Administrationspris 2016

Institutsekretær Anja Frederiksen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Chefkonsulent Lars Nondal, Biblioteket

Fonnesbechs Ph.d.-Pris

Ph.d-studerende Julie Marx, Institut for Finansiering

Fonnesbechs Studenterpris

Stud.HA (psyk) Jannick A. Pedersen

Fonnesbechs TAP/VIP Pris

Projektet: Driving Competitiveness through Servitization, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi.

Holdet bag projektet:

VIP

- professor Christer Karlsson
- professor (MSO) Juliana Hsuan
- lektor Jawwad Raja
- adjunkt Thomas Frandsen
- videnskabelig assistent Lauren Pflueger
- videnskabelig assistent Sofie Boa
- ph.d-studerende Kai Basner

TAP

- studentermedhjælp Morten Bjerrum Seerup Haagenen
- studentermedhjælp Steefan Wallin
- projektleder Christina Merolli Poulsen

Tietgen Prisen 2016

Lektor Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

Finansforeningens Hæderspris 2016

Professor Michael Møller, Institut for Finansiering

Kommunikation og Sprogs ph.d.-pris 2016

Post.doc. Guro Refsum Sanden, Department of International Business Communication

Hedorfs Fonds Forskningspris for International Virksomhedskommunikation og Sprog

Lektor Mette Skovgaard Andersen, Department of International Business Communication

Søfartsprisen 2016 fra Rederiforeningen

Lektor Martin Jes Iversen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Ridderkorset af Dannebrogordenen

Professor Michael Møller, Institut for Finansiering

ELASM 9th international public sector conference "Best Young Scholars Paper 2016" award for a project proposal with the title "Calculating social services"

Ph.d.-studerende Ida Schrøder, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Outstanding Reviewer Award (International Journal of Physical Distribution & Logistics Management) at the 2016 Emerald Literati Network Awards for Excellence

Adjunkt Andreas Wieland, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Highly Commended Paper Award for the article "The Interplay of Different Types of Governance in Horizontal Cooperations", published in the International Journal of Logistics Management at the 2016 Emerald Literati Network Awards for Excellence

Adjunkt Andreas Wieland, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Dedication to Entrepreneurship Award, Entrepreneurship Division, Academy of Management

Professor William B. Gartner, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Henrietta Larson Article Award for the best article in Business History Review in 2015 for "Global Trade and Indian Politics"

Lektor Christina Lubinski, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

LDIC Best Paper Commended Award, LDIC International Conference on Dynamics in Logistics, Bremen, 2016 for the article: "Methodological Demonstration of a Text Analytics Approach to Country Logistics System Assessments"

Lektor Aseem Kinra, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, adjunkt Raghava Rao Mukkamala og professor Ravi Vatrupu, Institut for IT Ledelse

Fritz-Roetlisberger Award for best publication for 2015 in Journal of Management Education

Lektor Stefan Meisiek, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

The Palgrave-Macmillan Best Paper Award IAME 2016 for the paper "Forecasting Container Shipping Freight Rates for the Far East -Northern Europe Trade Lane"

Ekstern lektor Hans-Joachim Schramm, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi – sammen med ph.d.-studerende Ziaul Haque Munim, University of Agder, Norge

The CIONET European Research Paper of the Year 2016, for the European research paper that embodies most excellence in both rigour and relevance of research, for the paper: "Coping with Information Technology: Mixed Emotions, Vacillation, and Nonconforming Use Patterns. MIS Quarterly, 39(2), 367-392, 2015"

Adjunkt Mari-Klara Stein, Institut for IT Ledelse, sammen med S. Newell, E.L. Wagner og R.D. Galliers

Outstanding Reviewer Award, Strategic Leadership & Governance Interest Group, Strategic Management Society Meeting 2016.

Outstanding Reviewer Award, Stakeholder Strategy Interest Group, Strategic Management Society Meeting 2016

Outstanding Reviewer Award, BPS Division, Academy of Management Meeting 2016

Best Reviewer Award, Academy of International Business Meeting 2016

Best Reviewer Award, Corporate Governance SIG, European Academy of Management Meeting 2016

Adjunkt Georg Wernicke, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

Best PhD paper award at the Strategic Management Society Meeting in Berlin 2016 for the paper: "Access to Finance and Corporate Social Responsibility: Evidence from a Natural Experiment"

Adjunkt Georg Wernicke og ph.d.-studerende Vanya Rusinova, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

Best Reviewer Award, Journal of International Business Studies, 2016

Lektor Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

Børsens rangering af Danmarks Bedste Økonom 2016

Professor Nicolai Foss, Institut for Strategi og Globalisering

SAGE Award for the best article published in European Union Politics Volume 16 for the article: European Union budget politics: Explaining stability and change in spending allocations'.

Lektor Manuele Citi, Department of Business and Politics

Emerald Citations of Excellence for 2016 Award for the paper: "My city – my brand: The different roles of residents in place branding", Journal of Place Management and Development

Adjunkt Sebastian Zenker, Institut for Marketing

Outstanding Reviewer Award for Journal of Place Management and Development in the Emerald Literati Network 2016 Awards for Excellence

Adjunkt Sebastian Zenker, Institut for Marketing

CEMS Block Seminar of the year award for the seminar: "The Strategy as Practice – Critical Thinking, Problem Formulation, and Biases"

Adjunkt Diego Stea, Institut for Strategi og Globalisering sammen med professor Phillip C. Nell fra WU, Vienna University of Economics and Business

The Q-group awarded the Jack Treynor Prize to the paper: "Low Risk Anomalies?"

Professor Christian Wagner, Institut for Finansiering, sammen med Paul Schneider, University of Lugano, og Josef Zechner, WU Vienna

Best paper award at the China International Finance Conference in Xiamen, for the paper "Cross-Section of Subjective Bond Risk Premia"

Adjunkt Paul Whelan, Institut for Finansiering, med Andrea Buraschi and Ilaria Piatti

Best paper award at the 2016 AIM Investment Conference for the paper: "Efficiently Inefficient Markets for Assets and Asset Management"

Professor Lasse Heje Pedersen, Institut for Finansiering, sammen med Nicolae Garleanu, University of California, Berkeley

The 2016 Swiss Finance Institute Outstanding Paper Award for his paper "An Explanation of Negative Swap Spreads"

Videnskabelig assistent Sven Klingler, Institut for Finansiering, sammen med Suresh M. Sundaresan, Columbia Business School