

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden

Ved punkt 2 (Årsrapport og revision) deltager institutionsrevisor, E&Y, ved Partner Eskild Jakobsen og Senior Manager Martin Bakkegaard. Rigsrevisionen deltager ikke i år.

Ved punkt 7 (Rapport fra Akademisk Råd) deltager medlemmer af Akademisk Råd (Keld Laursen, Louise Mors, Dan Kærremann og Ida Boe – Ida Boe, der nu er medlem af bestyrelsen, var medlem af Akademisk Råd i 2016 og således medadsender på rapporten).

Punkt 9 – Bestyrelsens egen tid – afholdes for lukkede døre, uden deltagelse af direktionen, og bilaget til punktet er fortroligt.

Der er derudover ingen lukkede punkter på dagsordenen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden

1.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat

Der er foretaget rettelser i forhold til det udsendte udkast, herunder to væsentlige rettelser (øvrigt har været korrektur og opklaring).

Under punkt 4 er indsats en ny opsummering af bestyrelsens drøftelse af 88-timers hensigtserklæringen, der understreger, at ansvaret for implementeringen ligger hos direktionen:

"Bestyrelsen understregede, at det er direktionen, som træffer afgørelsen om, hvordan 88-timers hensigtserklæringen implementeres på tværs af CBS, herunder er det direktionens opgave at sikre, at hensigtserklæringen ikke fører til uhensigtsmæssige prioriteringer i de lokale miljøer."

Derudover er det i opsummeringen af bestyrelsens drøftelse af landbrugsrapporten indsats, at bestyrelsen opfordrede til en gennemgang af CBS' partnerskabsstrategi med henblik på at undgå lignende sager.

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referatet på mødet

Bilag:

1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 15. december 2016

Emner på kommende bestyrelsesmøde d. 8. juni 2017:

- Q1 Budgetopfølgningsrapport
- Proces ny udviklingskontrakt (strategisk rammekontrakt)
- Proces ny vedtægt og etablering af nye indstillings- og udpegningsorganer
- Genudpegningsbestyrelsesmedlem (evt. ny lov vil ikke være trådt i kraft)
- Forskningsredegørelse
- Nyt om bevillingsreform?
- Temadrøftelse: CBS Executive

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017

Forslag til dagsorden – B1 6. marts 2017

250217

1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning Godkendelse af dagsorden Godkendelse af referat	13.00- 13.05
2.	Årsrapport 2016 og revision - beslutning Årsresultat 2016 og godkendelse af årsrapport 2016 Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision Opfølging på CBS' udviklingskontrakt 2016	13.05- 13.50
3.	CBS' økonomi – beslutning Fremdriftsreformens studietidsmodel Forslag til revideret budget 2017	13.50- 14.15
4.	CBS' strategi – orientering Præsentation af handleplaner for de tre "transformational initiatives"	14.15- 14.45
5.	Det politiske landsskab – beslutning Lovforslag om bedre rammer for ledelse på universiteterne (styringseftersynet)	15.00- 15.20
6.	Kønsdiversitet i ledelse - beslutning Afrapportering på bestyrelsens handleplan vedr. kønsdiversitet i ledelse	15.20- 15.30
7.	Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse Mundtlig fremlæggelse ved medlemmer af Akademisk Råd	15.30- 16.15
8.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt Orienteringer fra formanden Orienteringer fra rektor og direktion <i>Skriftlige orienteringer</i> Aktivitetsrapport	16.20- 16.45
9.	Bestyrelsens egen tid – drøftelse Bestyrelsens selvevaluering 2017	16.45- 17.00

Bilagsoversigt

250217

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 15. december 2016

- 2.1 Annual result 2016
- 2.2 Årsrapport 2016
- 2.3 Revisionsprotokollat af 6. marts 2017 til årsregnskab for 2016
- 2.4 Opfølgning på CBS' udviklingskontrakt 2016

- 3.1 Study progress bonus and update on the revised method of calculation
- 3.2 Proposed revised budget for 2017 and budget estimate for 2018-2020

- 4.1 Action plan for collaboration with the business community and society as a whole
- 4.2 Entrepreneurship and Innovation action plan
- 4.3 Action plans transformational initiative – programme portfolio

- 5.1 Notat: Lovforslag om bedre rammer for ledelse på universiteterne

- 6.1 Rapport om kønsdiversitet i ledelse 2013-2017

- 7.1 Annual report to the CBS Board from the Academic Council 2016

- 8.1 Aktivitetsrapport, februar 2017

- 9.1 Fortrolig: Evaluering af Bestyrelsen, Forår 2017

Bestyrelsen



22. februar 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 1 / 6

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 15. DECEMBER 2016

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

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

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

Gæster: kommende bestyrelsesmedlem Ida Boe.

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referater

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 12. oktober 2016, og underskrev det på mødet.

2. CBS' økonomi – beslutning

a. Budgetopfølgning

Universitetsdirektøren præsenterede budgetopfølgningen, der udviste en prognose for årets resultat på 10 mio. kr. svarende til en forbedring ift. primobudgettet på 30 mio. kr. Den tilsvarende forbedring af egenkapitalen ift. årets start giver større frihedsgrader og sikkerhed i forhold til de kommende år, som det fremgår af budget 2017 og budgetoverslag 2018-2020.

Baggrunden for det positive resultat skyldes primært en ekstraordinær engangsindtægt som følge af et væsentlig forøget antal af studerende, der har været til eksamen som følge af fremdriftsreformen – og har udløst en væsentlig øget STÅ-indtægt på 42 mio kr.



Universitetsdirektøren meddelte, at CBS mod forventning havde opnået fremdriftsbonus i 2016 som følge af en ændring og genberegning af ministeriets studietidsmodel, der ligger til grund for udregning af universiteternes fremdriftsmål og –bonus. Direktionen vil ved et kommende møde fremlægge notat, der gennemgår ændringerne i studietidsmodellen i detaljer, men i alt væsentligt er ændringerne til gunst for CBS.

På omkostningssiden fremhævede universitetsdirektøren især, at lønomkostninger til faste VIP igen ligger under budget. På baggrund af dette har direktionen igangsat en revision af VIP-løn prognosemodellen, der forventes at resultere i, at CBS kan alllokere flere VIP-stillinger fremadrettet.

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen.

b. Budget 2017

Direktionen fremlagde budget 2017 og opdateret budgetoverslag 2018-2020. På indtægtssiden er det lagt til grund, at CBS opnår fuld fremdriftsbonus i 2017 – denne præmis er vurderet på egne beregninger af opgørelsesåret, og er efter direktionens vurdering solid. På trods af dette forventes taxameterindtægterne at falde i 2017 på grund af 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 mio. kr. lavere end det forventede resultat for 2016.

På udgiftssiden budgetteres med et højere omkostningsniveau end i 2016 i overensstemmelse med planen for økonomisk balance i 2019. Det positive resultat for 2016 og den deraf forøgede egenkapital giver rum til et lidt højere omkostningsniveau end forudsat i skitsebudgettet fra oktober.

Trots stramme økonomiske rammevilkår har direktionen prioriteret ekstraordinære midler til en række områder, herunder udvikling på efter- og videreuddannelsesområdet (6 mio. kr), implementering af strategi (3 mio. kr), fusionen af IKL og IBC (8 mio. kr) samt markering af CBS' 100 års jubilæum (7 mio. kr).

Samlet set giver det et budgetteret resultat for 2017 på -16 mio. kr., og dermed en egenkapital på 222 mio. kr. med udgangen af 2017. Bestyrelsen har fastsat 180 mio. kr. som det nedre niveau for CBS' egenkapital.

Flerårsbudgettet frem til 2020 viser, at CBS i 2020 vil nå ned på det kritiske niveau for egenkapitalen på ca. 180 mio. kr. I budgetårene 2018-2020 budgetteres stadig med en 75 pct. opnåelse af fremdriftsbonus. Fremdriftsbonussen udgør et væsentligt potentiale for øgede indtægter til CBS i disse år. Skulle CBS fx i årene 2018-2020 opnå 100 pct. fremdriftsbonus vil CBS' budget være i balance i 2019.

Bestyrelsen havde følgende spørgsmål til budgettet og flerårsbudgettet:

22. februar 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 6

Hvad gør vi for at styrke vækstlaget blandt forskere og rekruttere nye talenter?

Til dette svarede direktionen, at CBS er begrænset af sin økonomi, der ikke giver meget rum for ny-rekrutteringer og dermed ændring af balancen mellem ”junior” og ”senior” VIP. Det fåderum som aftrædelserne, der blev aftalt for to år siden, gav, er siden blevet ”spist op” af omprioriteringsbidraget.

I forhold til de ekstraordinære midler undrede bestyrelsen sig over det høje beløb til fusionen mellem ICM og ICM og til 100 års jubilæum.

Bestyrelsen ønskede særligt at vide, hvad de afsatte midler til institutfusionen dækkede over, idet det blev bemærket, at store fusioner sædvanligvis kræver ekstra ressourcer - uddover flytte og bygningsomkostninger – for at understøtte en faglig målrettet opmærksomhed for at lykkes. Bestyrelsen ønskede også at vide, om udgifter og aktiviteter i forbindelse med markeringen af CBS’ 100 års jubilæum var inden for det rimelige, bl.a. henset til CBS’ formål?

Til dette svarede direktionen, at omkostningerne til institutfusionen indeholdt flytte- og ombygningsomkostninger, der også var relateret til andre enheder (andre enheder end de konkrete institutter omflyttes). Direktionen slog ligeledes fast, at der også er afsat midler til en række faglige aktiviteter og udviklingsaktiviteter til at understøtte integrationen mellem de to tidligere institutter. For så vidt angår markering af jubilæet er der tale om en samling af aktiviteter, der i og for sig, kunne finde sted i andre år, men som der så blot er flere af i jubilæumsåret.

Formanden konkluderede, at bestyrelsen godkendte budget 2017, og bad samtidig direktionen tage de faldne bemærkninger til efterretning.

3. CBS’ strategi – orientering

Rektor orienterede bestyrelsen om status på CBS’ strategi. Bestyrelsens kommentarer fra bestyrelsesseminaret i oktober er blevet indarbejdet i det endelige strategidokument, der blev præsenteret for interesserede medarbejdere ved et åbent møde d. 1. november. Strategien er desuden lagt på internet og intranet.

Næste skridt er udarbejdelse af handleplaner på de tre prioriterede områder. Dette arbejde er sat i gang og forventes afsluttet i februar, således at de kan præsenteres for organisationen og bestyrelsen i marts.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

4. CBS’ uddannelser - drøftelse

Uddannelsesdekanen præsenterede den årlige uddannelsesredegørelse. I sit oplæg til drøftelse fremdrog uddannelsedekanen tre aktuelle fokusområder:

- 1) Uddannelsesadministrative udviklingsprojekter
- 2) CBS management programmes (HD/Master/MBA)
- 3) Uddannelsesområdets udfordringer

22. februar 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 6

Bestyrelsen drøftede herefter uddannelsesredegørelsen. Bestyrelsens drøftelser kan opsummeres i tre følgende hovedpunkter:

Bestyrelsen bakkede op om ambitionerne og de skitserede planer for et grundlæggende re-design af HD-uddannelserne for at imødekomme ændringer i markedet for gradsgivende efteruddannelse og for at styrke/fastholde HD-uddannelsernes position.

Bestyrelsen fandt at figuren på side 15, der viser fordelingen af undervisningstimer på hhv. vejledningstimer, store hold og små hold på de danske universiteter var en rammende illustration af CBS' ressourcesituations og de udfordringer det giver for uddannelseskvaliteten.

Bestyrelsen understregede, at det er direktionen, som træffer afgørelsen om, hvordan 88-timers hensigtserklæringen implementeres på tværs af CBS, herunder er det direktionens opgave at sikre, at hensigtserklæringen ikke fører til uhensigtsmæssige prioriteringer i de lokale miljøer.

Bestyrelsen tog uddannelsesredegørelsen til efterretning.

5. Det politiske landsskab - orientering

Rektor og formand gav status på det politiske landskab efter dannelsen af regeringen Lars Løkke Rasmussen III (VLAK), herunder:

- Ny uddannelses- og forskningsminister Søren Pind (V) – den 6. minister for området på 6 år
- Den nye regerings regeringsgrundlag
- De igangværende reforminitiativer; styringseftersynet og bevillingsreformen
- Politisk aftale om uddannelsesloft

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

6. Årsrapport 2016 – drøftelse

Direktionen fremlagde bud på ny struktur for årsrapporten, og bad bestyrelsen kommentere de påtænkte emner i årsrapporten.

Bestyrelsen fandt, at den nye struktur for årsrapporten fungerede bedre end i tidligere årsrapporter og bad samtidig direktionen, at fremhæve i årsrapporten, hvorledes CBS arbejder med forskningsetik i forskningsprojekter, herunder særligt eksternt finansierede forskningsprojekter.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer fra rektor og direktion:

Rektor redegjorde for forløbet i sagen om den såkaldte ”Landbrugsrapport” siden bestyrelsen sidst blev orienteret om sagen på bestyrelsesmødet d. 31. august.

Rektor fortalte, at DR i deres mediedækning af sagen d. 8.-9. december, på baggrund af en omfattende aktindsigt i flere hundre e-mails, havde bragt

22. februar 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 6

nye oplysninger i sagen. På baggrund af de nye oplysninger havde direktionen og akademisk råd efter deres møde d. 12. december besluttet at indklage den foreløbige landbrugsrapport, der blev offentliggjort i august, for CBS' forskningspraksisudvalg, idet der er en række oplysninger, der indikerer, at god forskningspraksis ikke er blevet overholdt i forbindelse med udarbejdelse og offentliggørelse af den foreløbige rapport, der blev offentliggjort i august.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og udtrykte, i lighed med direktionen og akademisk råd, bekymring for den skade sagen potentielt kan have for CBS' forskningsrenomme. Bestyrelsen opfordrede ligeledes direktionen til at gennemgå CBS' partnerskabsstrategi, herunder at overveje, hvordan lignende sager kan undgås fremadrettet i takt med udviklingen af CBS' Business-in-Society strategi, som har en ambition om at øge antallet af samarbejdspartnere også på forskningsområdet.

Skriftlige orienteringer:

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til efterretning.

22. februar 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 6

8. Bestyrelsens egen tid

Daglig ledelse forlod mødet.

Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt, dog refereres bestyrelsens beslutninger.

Bestyrelsen besluttede proces for bestyrelsens selvevaluering 2017.

Bestyrelsen besluttede at der årligt skulle aflagges en "studerterredegørelse" til bestyrelsen. Formatet vil være op til de studerende, men gerne i form af en præsentation af aktuelle temaer, der ligger de studerende på sindet.

Bestyrelsen ønskede særligt en nærmere præsentation af CBS Executive som temadrøftelse i det kommende år.

Kommende møder:

Mandag d. 6. marts 2017 kl 13-17

Torsdag d. 8. juni 2017 kl 13-17

Tirsdag d. 12. september 2017 kl 13-17

Torsdag d. 2. november kl 12 til fredag d. 3. november kl 12

Torsdag d. 14. december 2017 kl 13-17

Godkendt af:

Karsten Dybvad, formand



Lisbet Thyge Frandsen, næstformand

22. februar 2017

Andreas Kristian Gjede

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Arvid Hallén

Side 6 / 6

Alfred Josefsen

David Lando

Mette Morsing

Kristian Mols Rasmussen

Michael Rasmussen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard



2. ÅRSRAPPORT 2016 OG REVISION – BESLUTNING

Institutionsrevisor, EY, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Senior Manager Martin Bakkegård deltager i dette punkt.

a. Årsresultat 2016 og godkendelse af årsrapport 2016

Indledningsvis vil Direktionen kort sammenfatte årets resultat. Der fremlægges notat om årsresultatet. Årets resultat blev et overskud på 45 mio. kr. Årsagerne til det forbedrede resultat ift. både primobudget og Q3-budgetopfølgning gennemgås i notatet.

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

Det indstilles, at

- CBS' årsresultat 2016 godkendes
- Årsrapporten godkendes og underskrives (efter revisionens gennemgang)

Bilag:

- 2.1 Annual result 2016
- 2.2 Årsrapport 2016

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Herefter vil EY gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollen (bilag 2.3).

Det skal bemærkes, at Rigsrevisionen ikke deltager som tidligere år. Rigsrevisionen har meddelt, at "*Rigsrevisionen revurderer i øjeblikket hvilket materiale m.v. vi har brug for i forhold til samarbejdet om og vores tilsyn med revisionen. Allerede nu har vi besluttet, at vi fremover alene ønsker at modtage den endelige årsrapport og det endelige revisionsprotokollat efter bestyrelsens godkendelse.*"

Det indstilles, at

- Revisionsprotokollatet tages til efterretning og underskrives på mødet

Bilag:

- 2.3 Revisionsprotokollat af 6. marts 2017 til årsregnskab for 2016

c. Opfølgning på CBS' udviklingskontrakt 2016

I vedlagte notat kommenteres målopfylldelsen vedr. alle mål i udviklingskontrakten. Notatet supplerer ledelsesberetningen i årsrapporten, hvor kun de mål, der ikke er opfyldt kommenteres.

Det indstilles, at

- opfølgningen på målopfylldelsen i udviklingskontrakten tages til efterretning

Bilag:

- 2.4 Opfølgning på CBS' udviklingskontrakt 2016

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017

Annual result 2016

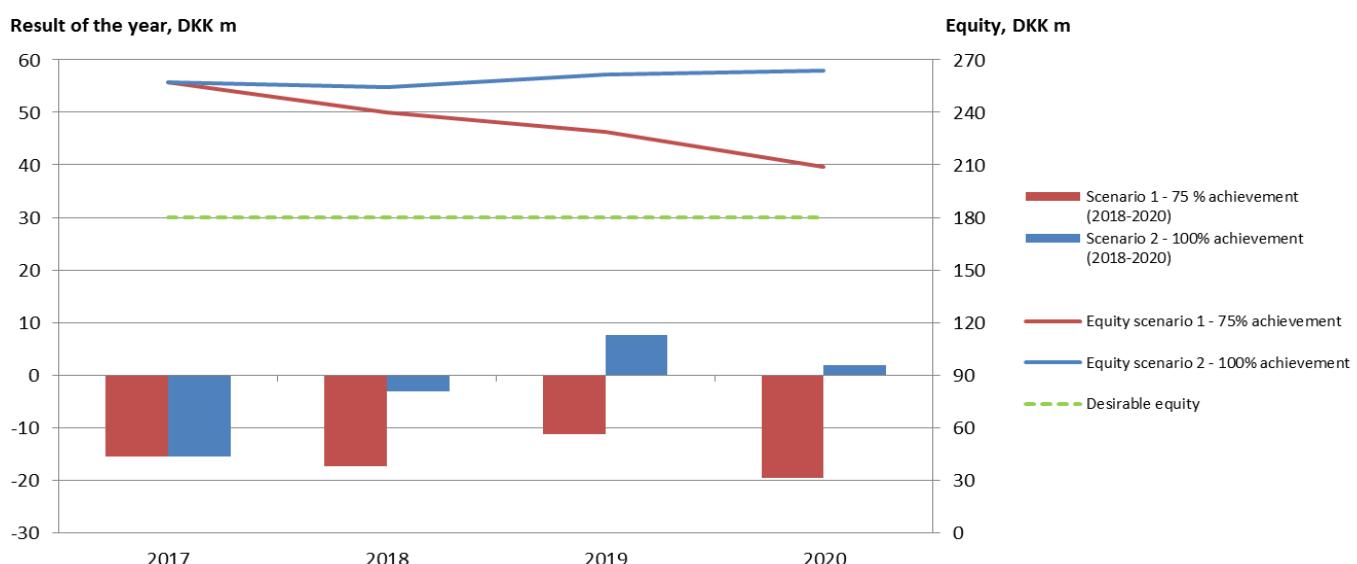
CBS concluded 2016 with a surplus of DKK 45 million, which amounts to a result DKK 65 million higher than in the opening budget for 2016 and DKK 35 million higher than the Q3 prognosis.

The result for 2016 can be attributed largely to significantly higher income than expected at the start of the year. One reason for this is a significant change at CBS as far as degree completion is concerned, in the wake of the university's implementation of the Study Progress Reform, with the number of master's students graduating soaring by 88% from 2015 to 2016. This generated extra income from student full-time equivalent (student FTE), amounting to an additional DKK 42 million compared to the opening budget. Furthermore CBS received extraordinary basic funding for research to the tune of DKK 20 million from the Ministry of Higher Education and Science in late December 2016 and an extraordinary payment in connection with the reimbursement of conversion reserve funds, amounting to DKK 1.5 million.

The surplus in 2016 is thus the result of circumstances that are out of the ordinary and is unfortunately not a reflection of any improvement in the general framework conditions of CBS, which still receives the lowest basic research funding per student FTE and will continue to experience a decline in income in future years as a consequence of the annual 2% cut in taximeter funding.

This result means that equity at the end of 2016 amounted to DKK 273 million and is projected to be DKK 257 million in 2017. Thus, with the expenditure level adopted by the Board in December 2016, CBS will be above the desired level of equity by 2020, even if we only earn 75% of the study progress bonus between 2018 and 2020.

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



At the same time the annual result is also the product of a relatively conservative approach to both budget and consumption. This approach should be seen not least in the light of CBS' efforts to adapt its activities to the government's continued 2% cuts and in the context of the uncertainty arising from the fact that, due to the Study Progress Reform, a large part of degree programme funding hinges on whether CBS achieves concrete targets for reduction of student degree completion time.

In early 2016 CBS adopted a decision to implement a new financial plan, "Financial Balance 2019", to help ensure that CBS' budget is balanced in 2019 despite the annual 2% reduction in performance-based funding from the government. One important element was to mobilise investments to augment CBS' income base in such a way that financial balance is achieved in 2019. This initiative includes utilising the full potential of the study progress bonus, increasing external funding and boosting activity in the continuing education segment. In order to support these activities, the Board also decided to establish an investment pool totalling DKK 15 million to be used in 2016 and 2017.

Thus 2016 was a year of investment, which is reflected particularly by the increase in administrative staff salary costs. Additional resources were spent on managing new processes and regulations in connection with the Study Progress Reform, as well as on handling the increase in the number of students submitting their master's theses during the year. A total of DKK 6 million from the investment pool was used for administrative resources to support income-generating fields, leaving a remaining DKK 9 million in the pool. Furthermore CBS also devoted resources on general development activities, including administrative improvements in the areas of IT, campus development and ICT.

The 2016 result is shown in Table 1, while Table 2 lists the individual income and expenditure categories.

Table 1. Result 2016 in DKK million (annual amounts)

Result 2016	Budget 2016	Q3 2016	Result 2016	Result 2015	Result 2016 vs. Budget 2016	Result 2016 vs. Result 2015
Total income	1.292	1326	1.350	1.302	58	48
Salary costs, total	860	854	861	842	1	19
Operating costs, total	403	408	391	393	-12	-3
Capital costs, total	49	48	47	51	-2	-4
Investment pool	0	6	6	0	6	6
Total cost	1.312	1.316	1.304	1.287	-7	18
Result	-20	10	45	15	65	30
Equity	208	238	273	228	65	45

Below is a more detailed explanation of the annual result for 2016, starting with a comparison with the opening budget in section 1.1, followed by a comparison with the prognosis for the year on the basis of Q3 (subsequently called Q3 prognosis) in section 1.2 and a description of the result for 2015 in section 1.3. The memorandum will also include details of the result in terms of main business areas (section 2). It concludes with an analysis of development in the balance sheet accounts (section 3).

1.1 Annual result – compared to the opening budget for 2016

The main changes in the result compared to the opening budget for 2016 are as follows:

Income was DKK 58 million higher than projected in the opening budget due to three main factors:

- Taximeter funding or performance-based funding was DKK 42 million higher than expected for three reasons: 1) Full-time taximeter funding was DKK 48 million higher as a result of the high volume of master's theses; 2) funding from the degree completion bonuses was DKK 5 million less due to lower (actual) bonus rates; 3) CBS met only 36% of the Ministry's stipulated targets on reduction of degree completion time, as opposed to the projected 50% target fulfilment at the start of the year. Furthermore performance-based funding for part-time degree programmes was about DKK 1 million lower than expected.
- In late 2016 the Ministry allocated to CBS extraordinary basic funding for research amounting to DKK 20 million and extraordinary funding of DKK 1,5 million in connection with reimbursement of conversion reserve funds. Furthermore the Ministry made a minor adjustment to payment of other assigned funding, which added an extra DKK 1 million. However the overall increase of DKK 23 million was reduced by a DKK 3 million disposition restriction.
- External research funding was DKK 1 million higher than expected.
- Funding for other income was DKK 4 million less than expected, since it was decided during the course of the year to handle income from the Ministry for the purpose of EU grants, which CBS pays out to students, via the balance sheet.

Salary costs were DKK 1 million higher than projected due to the following reasons:

- Reduction of **academic staff (VIP)** salaries by DKK 26 million. In the opening budget the plan was to use additional funds to bring VIP allocations forward from 2017 to 2016, to extend a number of assistant professor positions and to further develop the area of continuing education, all of which corresponded to DKK 14 million. However it proved difficult in the course of 2016 to recruit new VIP staff at the presumed rate, while at the same time fewer assistant professor positions were extended than expected. Finally development activities aimed at boosting income from the continuing education segment involved greater administrative staff (TAP) resources rather than VIP resources. In 2016 funding was earmarked for the allocation of approximately 60 positions; however many of these positions are not expected to be filled until 2017 and internally filled positions have limited impact on expenditure in the short term. This also contributes to lower consumption on top of the DKK 14 million less compared to the projections in the opening budget. Targeted efforts are under way to establish a new VIP allocation model to enable better and more effective use of the VIP budget through multi-year planning for VIP allocations.
- Additional costs of DKK 11 million for **part-time academic staff (DVIP)** mainly due to the unusually high volume of master's theses in 2016.

- Additional costs for **administrative staff (TAP)** totalling nearly DKK 23 million, including DKK 6 million financed via the investment pool. The additional costs are due, above all, to increased TAP support in selected areas of activity with a view to boosting CBS' income, for example by supporting the Study Progress Reform and developing management programmes and through investment in strategic action areas such as cooperation with business and industry, campus development, online and blended learning and IT.
- DKK 1 million less spent under **other salary costs**, due to lower provisions for holiday bonus payments and other provisions for salary costs.

Operating costs were DKK 12 million lower than in the opening budget. This can be attributed mainly to:

- Lower expenditure under "other costs", namely DKK 11 million less, half of which can be ascribed to technical adjustments by which EU grants from the Ministry paid to students on ERASMUS exchanges in 2016 were handled via the balance sheet.
- Lower spending on "External construction and IT specialists", amounting to DKK 4 million less.
- Lower expenditure on "IT equipment and software", amounting to DKK 4 million less.
- At the same time expenditure on consultancy services (lawyers, accountants etc.) was higher by approximately DKK 4 million, as were operating and maintenance costs for buildings, which amounted to approximately DKK 3 million.

Capital costs were DKK 3 million lower than forecast. This is due to the fact that expenditure on depreciation was DKK 2 million lower than forecast, and furthermore financial costs were DKK 1 million lower than forecast.

Investment pool expenditure was not set at a fixed amount in the opening budget for 2016; however a total of DKK 6 million of the earmarked DKK 15 million was used to cover TAP costs in connection with support for individual areas of activity. The pool, totalling DKK 15 million, is expected to be financed via equity.

Please also refer to Table 2 below and to a detailed statement in the next section.

Table 2. 2016 result in DKK million (annual amounts)

Result 2016	Budget 2016	Q3 2016	Result 2016	Result 2016 vs. Q3 2016	Result 2016 vs. Budget 2016	Result 2015	Result 2016 vs. result 2015
Income							
Taximeter funding	632	674	674	0	42	648	25
Basic research grant and other government funding	334	331	354	23	20	345	9
External financing for research	120	125	121	-5	0	109	11
Student tuition fees	162	163	162	-1	0	157	5
Other income	44	33	40	7	-4	42	-2
Total income	1.292	1326	1.350	24	58	1.302	48
Salary costs							
Salary costs - VIP	425	399	399	0	-26	417	-18
Salary costs - DVIP	110	116	121	5	11	106	16
Salary costs - TAP	324	337	341	4	17	318	23
Salary costs - Other	2	2	1	-1	-1	2	-1
Total salary costs	860	854	861	7	1	842	19
Operating costs							
Rent and real property taxes	104	106	106	0	2	104	2
Operating of buildings and maintenance, total	63	69	66	-3	3	58	7
Conference and service trips	48	55	51	-4	3	48	3
External construction and IT specialists	21	21	17	-4	-4	20	-3
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	10	13	14	1	4	9	5
Teachers paid by invoice and research support	13	10	11	1	-2	13	-2
IT equipment and software	39	39	35	-4	-4	40	-5
Office expenses	37	35	34	-1	-3	34	0
Books, journals, prints, ect.	23	22	22	0	-1	26	-4
Others	45	38	34	-4	-11	40	-6
Total operating costs	403	408	391	-17	-12	393	-3
Cost of capital							
Depreciation etc. of fixed assets	32	30	30	0	-2	29	1
Interest income	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	18	18	17	-1	-1	22	-5
Total costs of capital	49	48	47	-1	-3	51	-4
Investment pool							
Salary costs - TAP	0	6	6	0	6	0	6
Total cost, Investment pool	0	6	6	0	6	0	6
Total cost, incl. Investment pool	1.312	1.316	1.304	-11	-7	1.287	18
Result	-20	10	45	35	65	15	30
Equity	208	238	273	35	65	228	45

NB: Any deviations are due to rounded numbers.

1.2 Differences between the Q3 prognosis and the 2016 accounts

Compared to the Q3 prognosis **total income** was DKK 24 million higher. This was due to the following factors:

- Basic research grant and other government funding rose by DKK 23 million, of which DKK 20 million was allocated to CBS as extraordinary basic funding for research and extraordinary funding of DKK 1,5 million in connection with reimbursement of conversion reserve funds was also given to CBS from the Ministry. Finally also DKK 1 million was given in connection with a (technical) adjustment made by the Ministry in relation to funding for other purposes.
- External financing for research decreased by DKK 4 million, principally due to delays in the recruitment of postdoctoral researchers and to the fact that external funding for industrial PhDs and private PhDs was less than forecast in Q3.
- Student tuition fees amounted to DKK 1 million less than forecast, mainly due to fewer fees from Executive Master's programmes and vacancies on full-time programmes.
- Other income was DKK 7 million higher, mainly due to an increase in commercial activities in the departments and an increase in income from government collaborations.

Total salary costs were DKK 7 million higher compared to Q3 and cover the following:

- VIP costs remained unchanged.
- DVIP costs were DKK 5 million higher due, above all, to the continuing high volume of master's theses and additional spending on exam marking in autumn 2016. Furthermore there were higher provisions for salaries for external associate professors.
- TAP costs were DKK 4 million higher, mainly due to expenditure in connection with establishment of the Student & Innovation House (SIH), which will be activated in the future. The increase was also due to a rise in external funding for TAP staff.
- Other salary costs were DKK 1 million lower, due to lower expenditure on holiday bonus payments and other salary provisions.

Operating costs were DKK 17 million lower than projected in Q3, which relates to changes in a wide range of expenditure:

- Operating and maintenance costs for buildings fell by DKK 3 million.
- Conference and service expenditure dropped by DKK 4 million.
- Spending on external construction and IT specialists fell by DKK 4 million.
- Use of consultancy services rose by DKK 1 million.
- Expenditure on teachers paid by invoice and research support rose by DKK 1 million.
- IT equipment and software dropped by DKK 4 million.
- Office expenses decreased by DKK 1 million.
- Other expenditure decreased by DKK 4 million.

Capital costs were DKK 1 million lower than forecast in Q3. This was due to changes in financial expenditure arising from the fact that indexation for two index loans (SP3) was lower than expected.

Expenditure financed through the **investment pool** remains unchanged.

1.3. Changes in the 2016 accounts compared to the 2015 accounts

In 2016 total income was up DKK 48 million compared to 2015 and total costs rose by DKK 18 million. The development of income and costs is described in detail below.

Income

Total income in 2016 was DKK 48 million higher than in 2015. The biggest increases compared to 2015 were seen in:

Taximeter funding, which rose by DKK 25 million. Activity in relation to full-time taximeter increased by about 9%, corresponding to DKK 40,9 million more in taximeter income compared to 2015, although DKK 5,5 million must be deducted from this owing to an imbalance in student exchanges with institutions abroad. The completion bonus comes under taximeter funding and decreased by DKK 11 million compared to 2015. This was partly due to the fact that CBS only achieved 36% fulfilment of Ministry targets for reduction of degree completion time and also to the fact that the bonus rates in 2016 were lower than in 2015. For part-time degree programmes taximeter funding increased by about DKK 1 million.

Table 3. Development of total taximeter funding (performance-based funding) in DKK millions (annual amounts)

	Budget 2016	Q3 2016	Resultat 2016	Resultat 2015	Diff. 2016-2015
Taximeter funding in total DKK m	632	674	674	648	25
- Full-time taximeter	552	600	600	565	35
- Completion bonus	57	52	52	63	-11
- Part-time taximeter	22	22	21	21	1
Activities in total					
- Full-time taximeter (FTE)	11.948	13.052	13.052	11.992	1.060
- Completion bonus (no. of graduates)	2.950	2.761	2.761	2.548	213
- Part-time taximeter (FTE)	1.647	1.712	1.632	1.619	13

Basic research grant and other government funding mainly consists of (permanent) basic funding for research together with basic funding for other purposes. Total basic funding for research etc. went up by DKK 9 million, cf. Table 4, showing concrete changes from 2015 to 2016. This increase reflects various trends: ordinary basic funding for research increased by about DKK 6 million due to better

results in relative terms in the performance model¹ compared to 2015. At the same time *other* basic funding increased by about DKK 3 million.

Table 4. Development of basic research funding and other government funding in DKK million (annual amounts)

	2016	2015	Diff. 2016-2015
<i>Basic funding for research</i>			
- Basic funding for research	273	267	6
- Extraordinary basic funding for research	20	20	0
Total basic funding for research	293	287	6
<i>Other basic funding for CBS</i>			
- Extraordinary funding from the Ministry	2	2	
- Other purposes	74	77	-3
- Administration cost savings	-17	-17	0
- Bursaries and scholarships	5	5	0
- Disposition restriction	-3	-9	6
Total other basic funding	60	58	3
Total	354	345	9

Externally funding for research (sub-account 95) increased by about DKK 12 million compared to 2015 and is now at around DKK 121 million and thus in line with the target of DKK 120 million in CBS' development contract. The main reason for the increase in funding compared to 2015 is higher revenue from EU and private sources, cf. Table 5.

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

This model distributes basic funding for research based on the performance of universities in four areas:

- 10 percent is distributed according to the number of PhD students who have completed their degree
- 25 percent is distributed according to research bibliometry (BFI)
- 20 percent is distributed according to research activity financed externally
- 45 percent is distributed according to education grants that have been earned

The model is typically used to distribute new research funding – e.g. implementation of conversion reserve funds, or when continuation of the universities' three-year budget security is prioritised by injecting funds from the research reserve funds. Usage of this model means CBS achieves about 5 percent of a given pool. With traditional distribution, CBS achieves about 3 percent. Thus CBS benefits from the distribution of several types of research according to the performance model.

Table 5. Development of sources for external funding for research in DKK million (annual amounts)

Sources of grants	2016	2015	Diff. 2016-2015
Danish Research Councils	48	48	0
Other Danish public sources	4	5	-1
Danish private sources	44	36	8
EU	19	14	5
Other international sources	6	5	1
Total	121	109	12

Income from student tuition fees rose by about DKK 5 million, cf. Table 6, particularly income from individual courses, such as the MSc in Business Economics and Auditing, which has also been offered as a part-time programme since 2015.

Table 6. Development of student tuition fees in DKK million (annual amounts)

Student tuition fees	Budget 2016	Q3 2016	Resultat 2016	Resultat 2015	Diff. 2016-2015
- Students from outside EU	8	9	9	8	1
- Other*	8	11	10	5	5
- HD	68	65	65	68	-3
- Master	78	78	78	76	2
Total	162	163	162	157	5

* MSc in Business Economics and Auditing is the main activity under "Other".

Other income fell by DKK 2 million, cf. Table 7, below. This covers income from external non-research projects, income via commercial activity, and various minor sources of income. Some of these are permanent, recurring sources of income, where the main challenge lies in predicting the annual level, while several of the other sources of income, particularly in the departments and centres, are linked to specific activities yet to be planned. Thus this category involves a good deal of uncertainty in budgeting. On the other hand, loss of income would to a certain extent be offset by a lapse in activities and thus expenditure.

Table 7. Development of other income in DKK million (annual amounts)

	2016	2015	Diff. 2016-2015
Conferences, awards and gifts received	8	10	-2
Sale of goods and services	12	11	1
Government collaborations	7	7	-1
External funding (sub-account 97 and 90)	9	11	-2
Other income	5	3	2
Total	40	42	-2

Salary costs

Total salary costs rose by DKK 25 million, including DKK 6 million financed through the investment pool, cf. Table 8 describe variations between the staff categories:

Table 8. Development of salary costs in DKK million (annual amounts)

	2016	2015	Diff. 2016-2015
Salary cost - VIP	399	417	-18
Salary cost - DVIP	121	106	16
Salary cost - TAP	347	318	29
Salary cost - Other	1	2	-1
Total salary costs	867	842	25

NB: TAP includes DKK 6 million financed through the investment pool.

VIP salary costs

VIP salary costs dropped by about DKK 18 million compared to 2015, cf. Table 8. This decrease should be seen in the context of the cost savings plan adopted in 2014/2015 and effects from the voluntary redundancy agreements. Furthermore the new VIP allocations implemented in 2016 have not had their full impact on expenditure. Table 9 shows the development of VIP FTEs in 2015 and 2016. As shown, the decline in VIP costs can be put down, for the most part, to fewer temporary VIP positions (primarily PhD fellows), which dropped by 36, and also to 13 fewer permanent VIP positions.

Table 9. Development of VIP (FTEs)

	2016	2015	Diff. 2016-2015
Professor	102	108	-6
Professor, mso	38	39	-2
Associate Professor	195	201	-6
Assistant Professor	90	90	0
Total	425	438	-13
Post doc.	33	33	0
Ph.d.*	82	109	-27
Resarch assistant (VA)	54	62	-9
Others	4	3	1
Total others	172	208	-36
Total VIP	597	646	-49

*Exclusive of the PhD-fellowships, financed 100% by external organisations.

DVIP salary costs

Total costs for DVIP staff rose by DKK 16 million, cf. Table 10, principally on account of a significant increase in master's theses submissions, namely 75% up from the previous year.

Table 10. Development of DVIP salary costs in DKK million (annual amounts)

	2016	2015	Diff. 2016-2015
DVIP - master's level	45	30	15
- <i>thereof due to master's theses</i>	26	15	11
DVIP used on other activities	76	76	1
Total DVIP costs	121	106	16

Table 11 shows that not only DVIP staff experienced an increased work load due to additional thesis supervision activities etc., but also the permanent VIP staff at CBS, and we can see that expenditure in this area rose by DKK 11 million. However, this did not lead to additional costs for CBS overall as these activities remained within the total working hours of the permanent academic staff.

Table 11. Development of costs for master's thesis submission, shown separately for VIP and DVIP, DKK million (annual amounts)

Salary cost to master's theses	2016	2015	Diff. 2016-2015
VIP	27	16	11
DVIP	26	15	11
Total salary cost to master's theses	53	31	22

Salary costs for TAP staff, including posts funded through the investment pool

As shown in Table 8, TAP salary costs rose from 2015 by a total of DKK 29 million. DKK 6 million of this amount was funded through the investment pool. The increase in costs was caused by the following factors:

- TAP resources were used to support key strategic areas, such as campus and IT development – corresponding to DKK 6 million.
- Specific areas of activity were developed that, in the long term, can not only secure future income from the Study Progress Reform, continuing education, external funding and from other areas, such as the business community, but can also underpin the continued development of CBS – corresponding to DKK 17 million. The areas of activity and the TAP resources used in 2016 are shown in Table 12 below, which also indicates what portion of TAP expenditure was financed through the investment pool. In 2016 DKK 6 million out of the DKK 15 million in the investment pool was used, leaving a remaining DKK 9 million for use in 2017. Table 13 lists specific examples of use of funding from the investment pool on new TAP positions in 2016 and the expected effects/value for

CBS. One effect is successful implementation of the Study Progress Reform at CBS, which means that CBS is now advantageously placed with regard to earning the study progress bonus in future years. In 2020 the study progress bonus could amount to DKK 86 million, corresponding to about 15 percent of CBS' total taximeter income.

Table 12. Increased TAP resources in different areas of activity, DKK million

	Investments funds	Others	Total
Study Progress Reform	2,5	3,9	6,4
Externally funded research	0,5		0,5
Continuing education and executive degree programmes	1,2	0,6	1,8
Other income	1,0	4,8	5,8
IT, ICT and Others	0,7	1,8	2,5
Total	5,9	11,1	17,0

Table 13. Examples of use of the investment pool to finance specific TAP posts

Area of activity	Position	Gain/value
Progress Study bonus	Case worker for student complaints	Faster case processing time, also leading to faster degree completion,
	Case worker to support the implementation of the Progress Reform	Proces improvements in administrative support for the programmes
Continuing education	Admissions management	Focus on attracting new MBA students to increase income
External funding	Contract lawyer	Better support for researchers entering into partnership agreements with, for example, the private sector or the EU
Other income	Career Fair manager	Closer collaboration with business and industry. Could, for example, increase number of fee-paying places for participating companies
ICT	Film organiser	Development of online courses from an education and teaching perspective

- There was also an increase in external funding for TAP resources in connection with externally financed research projects, and costs in connection with SIH etc. amounting to DKK 6 million

Table 14 below lists the increased TAP resources per main area at CBS.

Table 14. Development of TAP costs at CBS, broken down into main areas, DKK million (annual amounts)

	2016	2015	Diff. 2016-2015
Education	65	58	7
HD/Master's	22	20	2
Research	13	12	1
Departements	51	49	2
Shared Central Services	148	141	7
President	36	25	11
Total	334	305	29

NB: The table does not include the heads of department. Please also note that the increase under 'President' is due to organisational restructuring, where the entities CBS Business and Communication were moved and placed under the president.

Over the coming years a scaling model will be introduced for TAP staff throughout CBS' central administrative units, with the aim of gradually adapting the administrative services to lower income levels in future years.

Operating costs

Operating costs were altogether DKK 3 million lower than in 2015. This overall result takes into account the following factors, cf. also Table 2.

- **Rent and real property taxes** rose by about DKK 2 million owing to the cost of provisions with retroactive effect in relation to Porcelænshaven.
- **Operating and maintenance costs for buildings** rose by about DKK 7 million, partly due to a maintenance backlog. Furthermore expenditure on cleaning and service contracts increased by about DKK 2 million.
- **Costs for conference and service trips** rose by DKK 3 million due to a higher level of activity compared to 2015.
- **Costs for external construction and IT specialists** fell by about DKK 3 million as a result of lower spending on campus and IT projects.
- **Use of consultancy services** increased by about DKK 5 million, with more spending on consultants in HR, Campus Development and Financiel and Analysis.
- **Spending teachers paid by invoice and research support** dropped by about DKK 2 million due to lower programme-related costs.
- **IT equipment and software expenditure** decreased by about DKK 5 million as a result of several special investments in 2015.
- **Expenditure on books, journals, printing etc.** dropped by about DKK 4 million due to lower spending on electronic data, including web platforms.
- **Other costs** fell by about DKK 6 million, mainly as a consequence of redeployment, as a result of which EU funding from the Ministry paid out by CBS to ERASMUS students has been managed via the balance sheet since 2016.

Capital costs

Capital costs decreased by altogether DKK 4 million due to the following factors:

- **Depreciations** rose by about DKK 1 million, mainly as a result of the Graduate House being put into operation in late 2015.
- Financial costs fell by about DKK 5 million, due to adjustments to fixed-interest loans in mid-2015 and the refinancing of three interest adjustment loans in late 2015.

2. Annual result by main areas

Table 15 shows the overall annual result broken down into main areas.

Table 15. Result for 2016 by main areas in DKK million (annual amounts)

	Budget 2016	Result 2016	Result 2015	Result 2016 vs. Budget	Result 2016 vs. result 2015
Total income	1.292	1.350	1.302	58	48
Cost:					
Education, incl Diplomas/Master'	395	402	375	7	27
Research	228	205	234	-23	-29
Departments	188	189	185	0	4
Shared Central Services	334	317	327	-17	-10
Rent and capital cost	153	153	155	-0	-2
President	14	39	12	25	27
Total costs	1.312	1.304	1287	-8	18
Result	-20	45	15	65	30

When compared to 2015, the annual result broken down into main areas shows the following:

- Spending on **education, including Diplomas/executive Master's** increased by DKK 27 million, which reflects, above all, the high level of activity in connection with master's theses and also the increased use of TAP resources to support processes and activities in this respect. It also reflects higher spending on ICT and blended learning.
- Spending on **research** dropped by about DKK 29 million, of which DKK 19 million was due to a decrease in VIP positions and DKK 10 million was due to fewer PhDs.
- **Department** expenditure rose by about DKK 4 million as a result of increased income from externally financed research.
- **Shared Central Services** expenditure fell by about DKK 10 million, which should be seen against the background of organisational restructuring in 2016 involving the reshuffling of units between Shared Central Services and the president. External Affairs was split into CBS Business and Communication and placed under the aegis of the president. Altogether, about DKK 20 million were moved, although there was also increased investment in Shared Central Services, for example in campus development, IT and increased TAP resources in certain areas of activity financed by the Investment pool.
- Spending on **rent and capital costs** decreased by about DKK 2 million, due to the cost of provisions with retroactive effect in connection with Porcelænshaven and, at the same time, a DKK 4 million reduction in capital costs, which covers an increase in depreciations of about DKK 1 million and a drop in financial costs of about DKK 5 million.
- Expenditure in connection with the **president** increased by about DKK 27 million, mainly on account of the aforementioned reshuffling of units, which were also reinforced through the establishment of CBS Business.

3. Balance sheet analysis

Table 16. Fixed assets, DKK million

Balance, DKK million	2016	2015	Change
ASSETS			
IT systems, licences etc.	0,8	1,6	-0,8
Immaterial assets, total	0,8	1,6	-0,8
Land and buildings	997,2	1.011,6	-14,5
Furnishing of rented premises	110,4	118,6	-8,2
Assets under construction	19,4	6,2	13,2
IT equipment etc.	12,6	17,4	-4,7
Material assets, total	1.139,5	1.153,8	-14,2
Capital parts	5,5	5,5	-
Rent deposits	30,0	33,2	-3,2
Total financial assets	35,5	38,7	-3,2
Total assets	1.175,8	1.194,1	-18,3

Assets

Altogether, **fixed assets** experienced a net decrease of DKK 18,3 million. This decrease is primarily due to depreciation of some material assets (Land and buildings, Furnishing of rented premises, IT equipment) amounting to DKK 27,4 million. By contrast there was an increase within the assets group "Assets under construction" (part of material assets) amounting to DKK 13,2 million.

Financial assets decreased by about DKK 3,2 million from 2015 to 2016, principally as a result of adjustment of outstanding deposits in connection with adjustment of rent at Porcelænshaven.

CBS did not depreciate fixed assets during 2016.

Table 17. Receivables, DKK million

Balance, DKK million	2016	2015	Change
ASSETS			
Receivables from sale of goods and services	14,1	24,6	-10,5
Receivables from ongoing funding activities	33,2	28,6	4,6
Other receivables	5,1	11,4	-6,2
Amounts payable and receivable	6,9	3,5	3,5
Total receivables	59,4	68,1	-8,7

Receivables decreased by DKK 8,7 million.

- Receivables from the sale of goods and services fell by DKK 10,5 million. This can be mainly attributed to CBS receiving several punctual payments and keeping close tabs on its receivables in 2016, which led to quicker payment flows from debtors. Furthermore, billing was more evenly distributed throughout the year, unlike previously, where there was a tendency for units at CBS to let invoices "pile up", which meant that their income was first registered for billing at the end of the year.
- Receivables from ongoing funding activities relating to externally funded research (UK95 and UK97) rose by DKK 4,6 million. These receivables indicate that externally-financed research has been conducted for which CBS is owed funding from funding providers.
- Other receivables fell by DKK 6,2 million. The main reason for this is that CBS is experiencing significant fluctuation in projections for VAT (moms) on account refunded by the Ministry. Thus at the end of 2015, DKK 6 million was receivable from the government VAT refund scheme. In 2016 the amount owing was DKK 7,7 million, which has been reclassified as other short-term debt (see comment under Table 19).
- Amounts payable and receivable under assets increased by about DKK 3,5 million, which can be put down to a slightly higher volume of invoices on the accounts in 2016 where the payment will be submitted to CBS by an external party in whole or in part only in 2017.

Table 18. Cash flow, DKK million

Cash flow statement	2016	2015	Change
DKK million			
Annual result	45,3	15,1	30,2
Depreciations and other non-cash operating items	33,3	28,8	4,5
Change in receivables	8,7	8,1	0,6
Change in short-term liabilities	25,6	-4,2	29,8
Change in provision for liabilities	4,8	0,6	4,2
Regulation of value of securities and shares	0,0	0,2	-0,2
Cash flow from operating activity	117,7	48,6	69,1
Investment in immaterial assets	0,0	-1,5	1,5
Investment in material assets	-14,7	-47,1	32,3
Investment in financial assets	3,2	-0,3	3,6
Investment in securities and shares		-	-
Cash flow in investment activity	-11,5	-48,9	37,4
Repayment of mortgage debt	-34,2	-29,9	-4,3
Taking out of new loans	0,0	39,2	-39,2
Repayment of government loans	-	-	-
Payment made from portfolio	0,0	25,1	-25,1
Amounts due to and from the government	-3,4	0,0	
Cash flow from funding activity	-37,6	34,4	-72,0
Change in total liquidity	68,6	37,3	31,3
Cash and cash equivalents as at 1 January	116,2	78,9	37,3
Cash and cash equivalents as at 31 December	184,8	116,2	68,6

Liquid assets rose by DKK 68,6 million from 2015 to 2016. This increase can be put down to the annual surplus of DKK 45,3 million, other cash flow from operating activity amounting to DKK 72,4 million (primarily adjustment for the non-cash operating item "depreciations" and an increase in short-term liabilities), cash flow from investment activity, down DKK 11,5 million (mainly small-scale investment in assets under construction), and cash flow from financing activity, down DKK 37,6 million (loan repayments and reimbursement of deposits to the Ministry).

Liabilities

Table 19. Equity, DKK million

Balance, DKK million	2016	2015	Change
LIABILITIES			
Equity	273,0	227,7	45,3
Total equity	273,0	227,7	45,3

Equity rose by DKK 45,3 million from 2015 to 2016 due to the positive result for 2016 of the same amount.



Table 20. Long-term liabilities, DKK million

Balance, DKK million	2016	2015	Change
LIABILITIES			
Government loans	188,5	188,5	0,0
Mortgage debt	571,7	602,4	-30,6
Balances with the government	12,3	15,7	-3,4
Total long-term liabilities	772,5	806,5	-34,0

There was a net decrease in **mortgage debt** of DKK 30.6 million in 2016, which is due to capital repayments amounting to DKK 34,2 million and amortisation of losses on rates on existing mortgage loans, amounting to DKK 3,6 million.

Balances with the government fell by DKK 3,4 million as a result of adjustment to the rent at Porcelænshaven.

Table 21. Short-term liabilities, DKK million

Balance, DKK million	2016	2015	Change
LIABILITIES			
Suppliers of goods and services	35,3	32,0	3,3
Holiday bonus payments	91,9	91,6	0,4
Advance payments in connection with ongoing funding activities	60,3	55,1	5,2
Other short-term liabilities	47,3	38,9	8,3
Amounts payable and receivable	109,9	101,0	8,9
Accrual-based special funding	0,0	0,4	-0,4
Total short-term liabilities	344,7	319,0	25,6

Altogether, **short-term liabilities** increased by DKK 25,6 million from 2015 to 2016 for the following reasons:

- Debt payable to suppliers increased by DKK 3,3 million.
- Holiday bonus payments increased by DKK 0,4 million as a result of an increase in the number of TAP staff and FTEs compared to 2015.
- Advance payments in connection with funding activity in progress increased by DKK 5,2 million in 2016. This category consists of a number of payments made by funding providers, payment of funding to partners in CBS research projects and use of project funding. In 2016 the increase was mainly due to the fact that, in December 2016, CBS received substantial pre-financing (DKK 6,1m) for an EU project (COFFERS), in which we are a stakeholder.
- Other short-term liabilities rose by DKK 8,3 million, mainly attributable to a lower level of government-scheme refund of VAT (moms) compared to the VAT allocations CBS received on account from the government VAT refund scheme (DKK 7,7 million).

- Deferred income rose by DKK 8,9 million from 2015 to 2016 and amounted to DKK 109,9 million. This category primarily consists of government advance subsidies and government VAT refund (DKK 83,2 and 5 million respectively) for January 2017, but received in December 2016, and accrual of student tuition fees on fee-paying programmes, which were received in 2016, but which relate to teaching in the 2017 spring semester (DKK 20,2 million).
- Accrued special funding fell by DKK 0,4 million, which is due to the fact that the two projects for which separate funding was provided have now been concluded and CBS did not receive any new separate funding in 2016.



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
OVERSIGHT OVER UDDANNELSER	55
OVERSIGHT 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 fremdriftsreformen, 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 absorberede 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, indtjenning og udvikling gennem ansættelsen af flere akademikere. Dertil kommer, at vores dimittender fortsat har en ledighedsgrad, der ligger på under gennemsnittet for hele sektoren.

EKSTRAORDINÆRE ENGANGSINDTÆGTER

Det har overrasket os, at de studerendes adfærd harændret sig så markant. Årets taxameterindtægter fra antal beståede eksamener opgjort i antal studenterårværk, 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 økonominiske fundament. Det forbedrede økonominiske fundament giver et større råderum i de kommende år, hvor vi forventer et strukturelt fald i indtægterne fra staten. Niveauet 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 års-værk 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 økonominiske 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 uddannelses-institution.

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 udforandringer. 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 eksisteret 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 udanner studerende, som bliver eftertragtede på et arbejdsmarked, der i stigende grad vil efterspørge innovative kompetencer.

KARSTEN DYBVAD
Bestyrelsesformand

PER HOLLEN-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 studieadfaerd
- 3) fortsat økonomisk tilpasning til et fallende strukturelt niveau for de statslige bevillinger.

Økonomisk set har det været et tilfredsstilende 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 taxametertilskud, 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 studieadfaerd i forlængelse af CBS' implementering af fremdriftsreformen.

Der er ikke tale om en permanent strukturel forøgelse af CBS' indtægter fra de statslige uddannelsesbevillinger (taxametertilskud) – 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 entreprenøruelle 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 interesser 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 standarer 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 interesser, så det bliver mere klart, hvilke faglige kompetencer en dimittend fra CBS har.

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

samarbejde og partnerskaber med det øvrige samfond. 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.

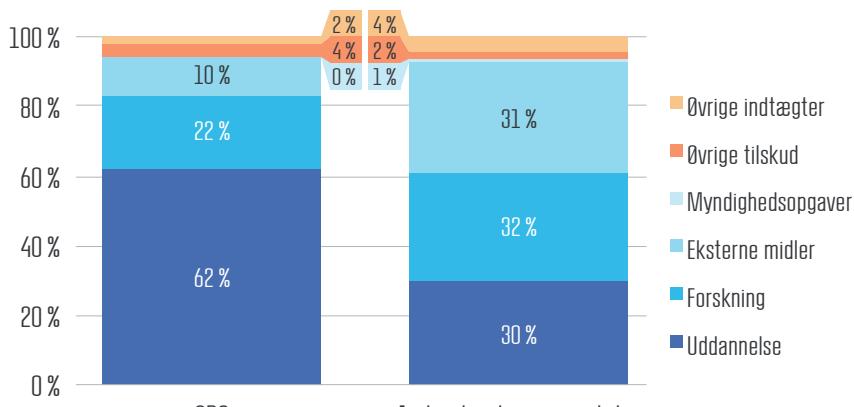
EN EKSTRAORDINÆR KANDIDATPRODUKTION

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 prognosene 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

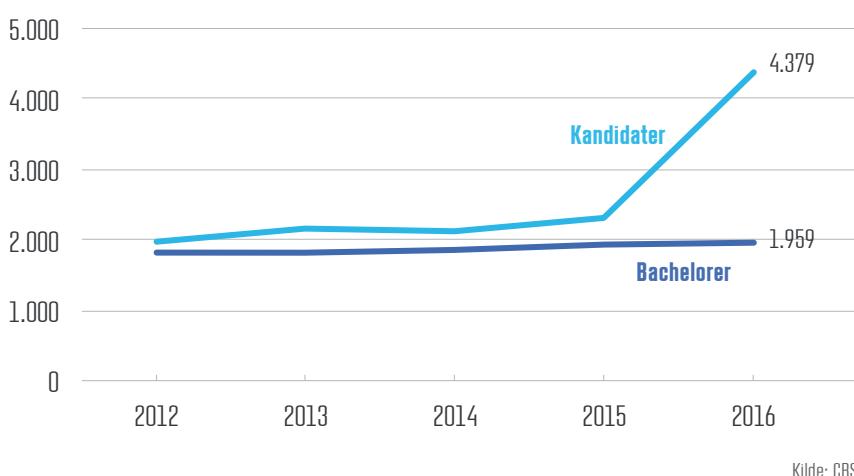
Figur 1 Indtægtskilder per 2016



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



Mens antallet af bachelordimittenter 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-årværk. 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 forskningsbeviling per studenterårværk (STÅ) på CBS er på samme niveau eller under bevillingerne

på seks ud af ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbasering af uddannelserne.”

EKSTRAORDINÆRT EFFEKTIVISERINGSTILSKUD

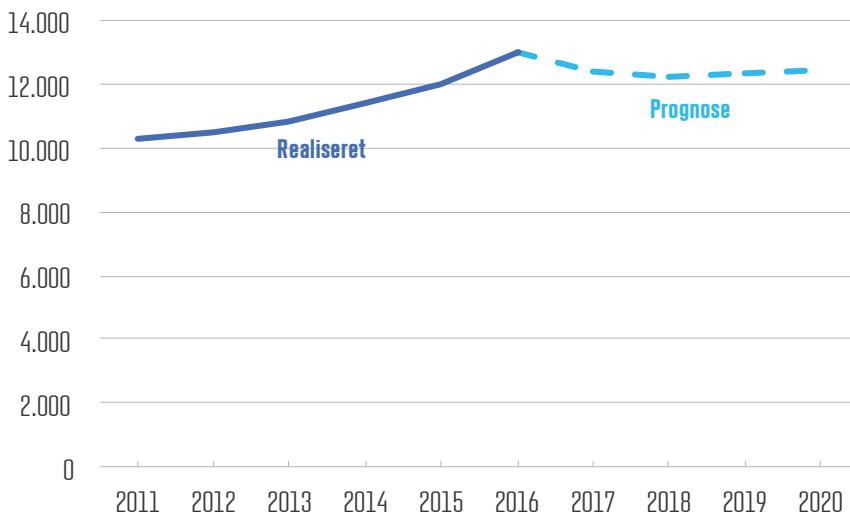
CBS modtog i 2015 et ekstraordinært tilskud til at realisere effektiviseringspotentiale. CBS har prioriteret at igangsætte en række projekter på det uddannelsesadministrative område. Det ekstraordinære tilskud har finansieret en evaluering af skema- og eksamsensplanlægningen på CBS samt opfølgende analyser af et par udvalgte, centrale processer inden for samme område. Sigtet har været at forbedre understøttelsen af en række centrale processer på det uddannelses administrative område – herunder godkendelse af kontrakt og planlægning af forsvar i kandidataftakningsprocessen – 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 den offentlige

Figur 3 Udviklingen i STÅ-produktionen 2011 – 2020

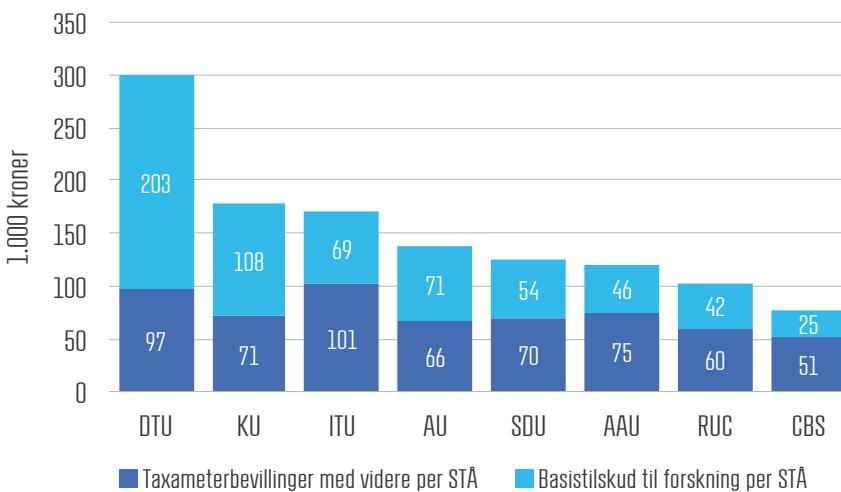


CBS' STÅ-produktion er i 2016 på det højeste niveau i perioden 2011–2016. Det skyldes, at et ekstraordinært højt antal studerende fra tidligere årgange har færdiggjort deres kandidatuddannelse i 2016.

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 IVÆRKSÆTERMILJØ 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 vindeling 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 tilbuddt 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 studenterårværk 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 budgeterer 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 budgeteres 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 Interkulturelle 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 studiegenomførelsestid er det væsentligt for den fremtidige prognosticering 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 handleplangrupper 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

Reformerne præcise betydning for CBS er uvis, men CBS håber, at en reform af uddannelsesbevillingerne vil belonne 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 erhvervssprogralige 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 entreprenørskab 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 interesserter.
- 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 arbejdsplass, 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 soligt 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 problem løsning og en samfundsmaessig 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 bekendtgørelsесændringer 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 strategiprocessen 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.

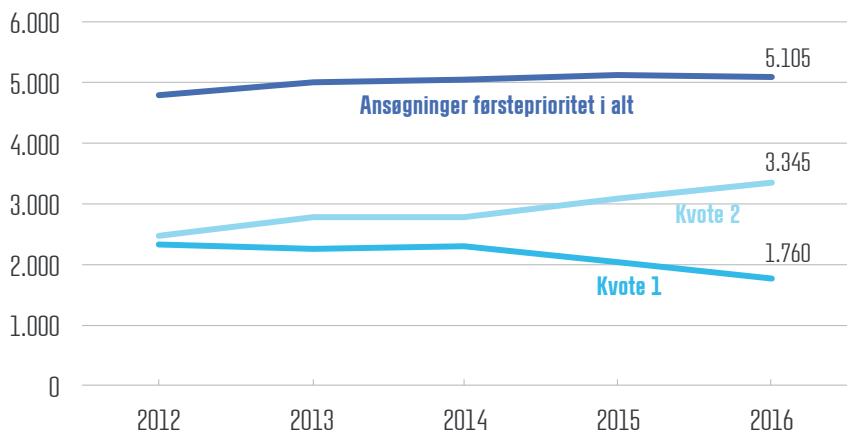
Som et af de første initiativer i den retning strategien peger, har CBS skitseret et ændret indhold af uddannelsen BA i Europæisk

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

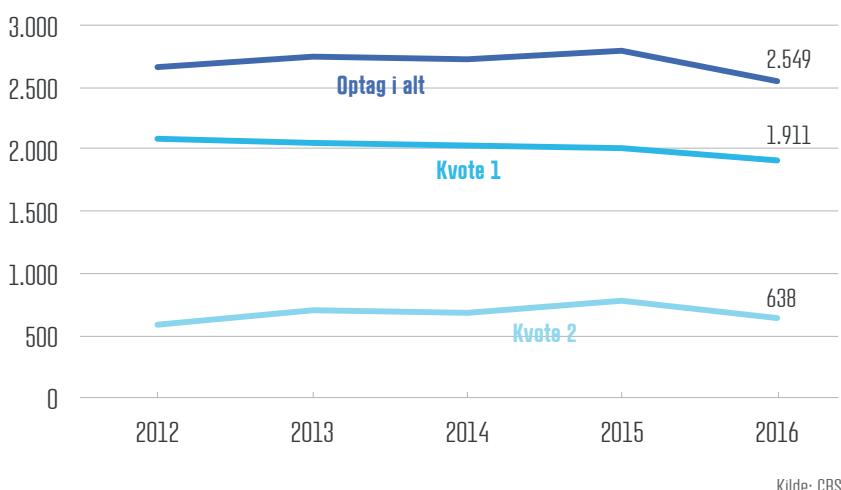
I slutningen af 2015 blev det besluttet at lukke optaget på sproglinjerne fransk, tysk, spansk og japansk. Uddannelserne havde ikke så stor søgning som andre CBS-uddannelser,

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



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 arbejdsgivningen tydeligere for de interesserter, administrationen betjener – studerende, underviserne 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 underviserne 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 eksamsdatoer, 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 undervisernes arbejde understøttes bedst muligt.

ØJE FOR FEEDBACK

På initiativ fra de studerende i bestyrelsen har feedback været et indsatsområde. De økonomiske rammer på CBS betyder ofte store hold, og blandt andet derfor er der behov for andre former for feedback. Der er for eksempel indført træffetider for alle VIP og et idé-katalog til, hvordan underviserne eksemplvis 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 betyget 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-serviceprojekt 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 fornøjes 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 søger job, når de ikke er sikre på at kunne komme tilbage til en kandidatuddannelse. Det er ærgerligt, da erhvervserfaring 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 erhvervskan-didatuddannelser, 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 UNDERSVING

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 VIDEREUDDANNELSER 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 lederruddannelse. Men siden oprettelsen af MPG, som skete efter beslutning i treparts-drøftelserne 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 cohortemodel 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

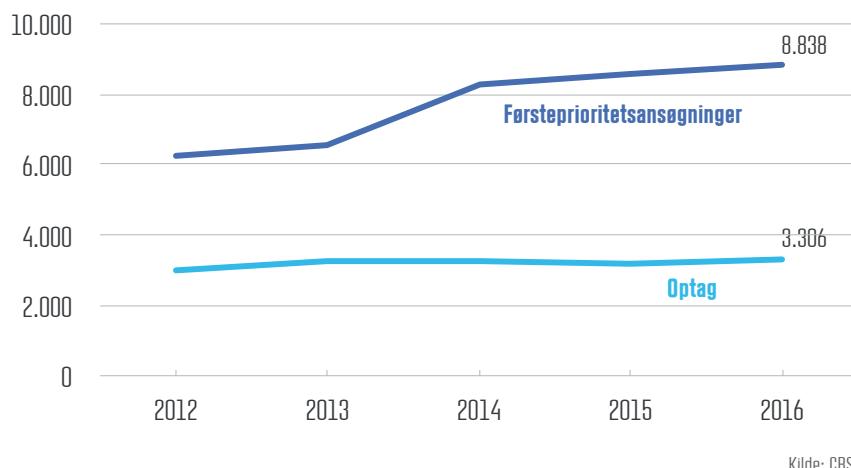
konkurrenter. Derfor skal vi måle os med de bedste business schools i verden og ikke bare med naboen.

Også efteruddannelsesmarkedet internationaliseres. Vi har længe set, at danskerne 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.

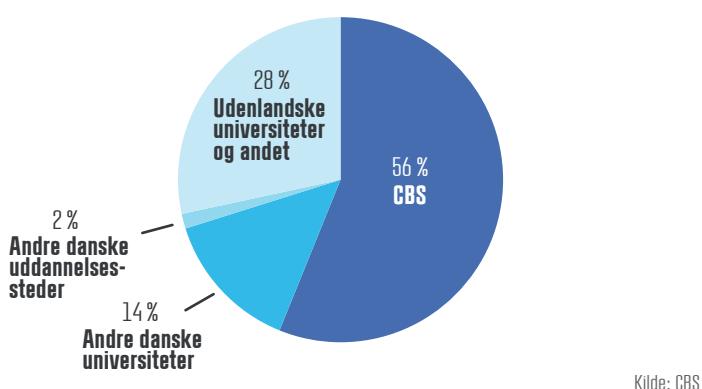
På dagstudierne har CBS meldt klart ud, at vi prioriterer internationalisering højt, og vi vil gøre, hvad vi kan med dispensationer og andet for at modvirke de begrænsninger, fremdriftsreformen og SU-reformen lægger på muligheden for studieophold i udlandet. Alligevel kan det være sværere for de studerende 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



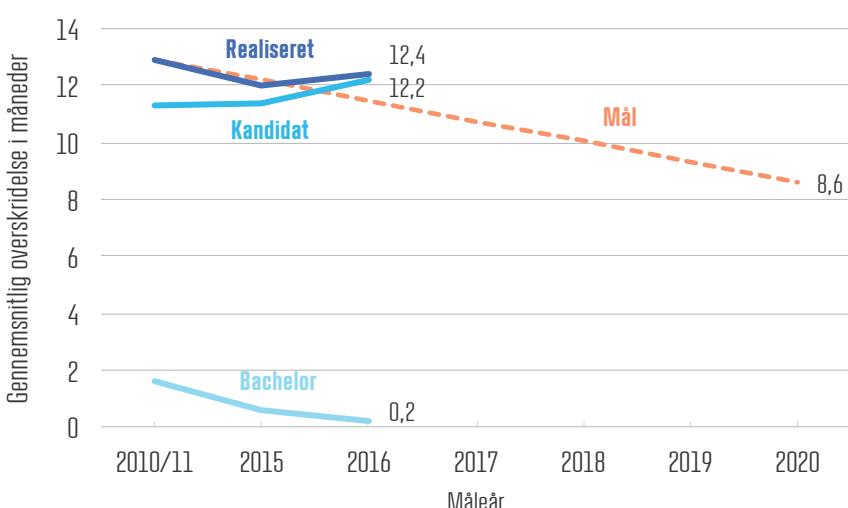
Antallet af førsteprioritetsansøgninger til CBS' kandidatuddannelser er steget med godt 40 procent de seneste 5 år. I samme periode er optaget steget med cirka 10 procent.

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.

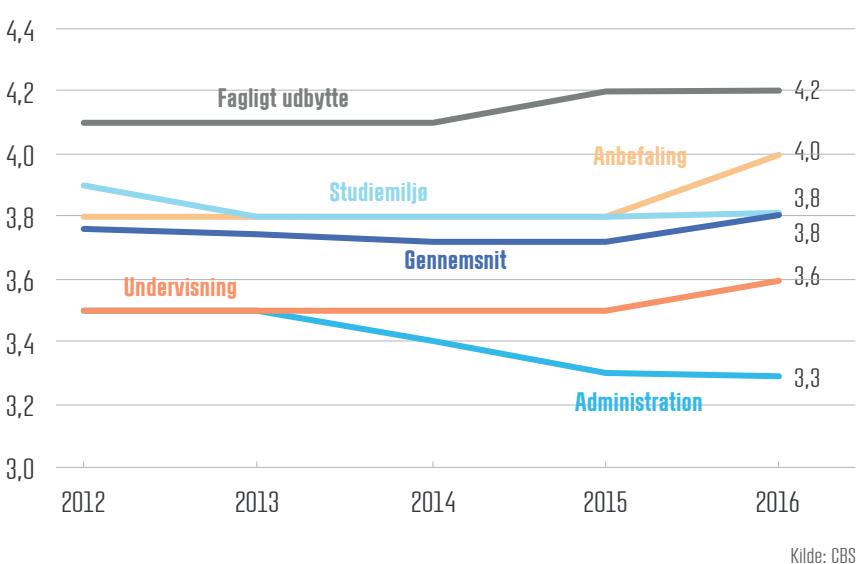
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Fremdriftsreformens krav om reduceret studiegennemførelsestid 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 Studentertfredshed 2016

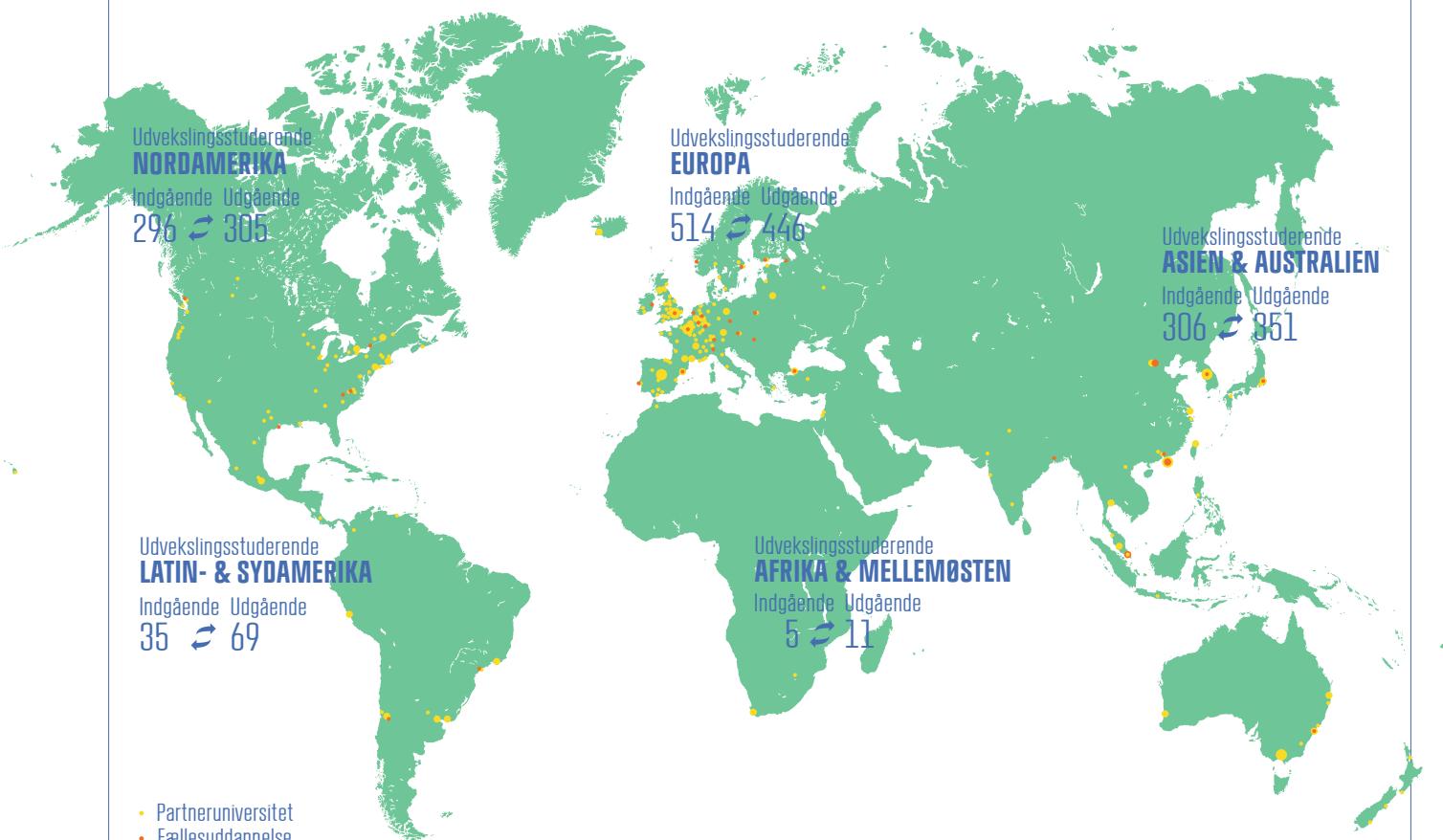
Den samlede tilfredshed med CBS er steget lidt fra 2015 til 2016.

Anbefalingerne 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.

Svarskalet, 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 akkreditert 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'er	40 procent af VIP'erne på CBS har international baggrund (målt i årsverk).				

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 sammillet 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 satningen 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 besparelses og stillingsreduktioner, der var 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

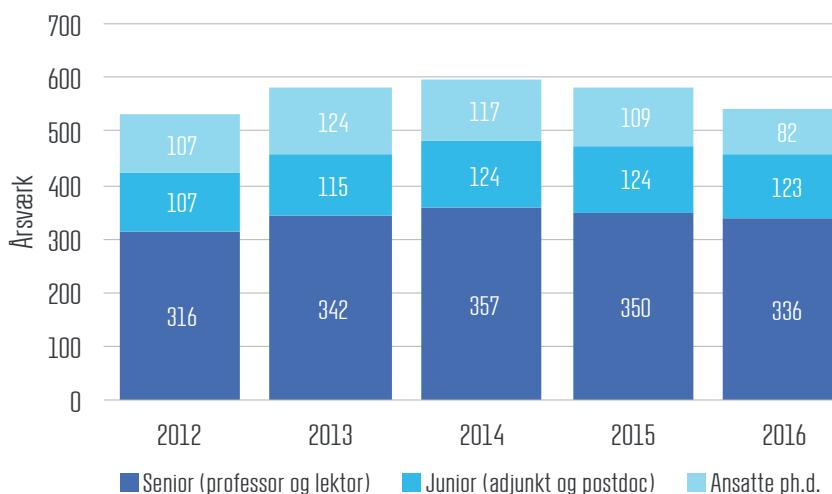
CBS' spareplan fra 2015 er implementeret endeligt i 2016, og det har fået betydning for lønudgifterne til især det videnskabelige personale, hvor der er sket en besparelse. På trods af de stramme økonomiske vilkår har CBS formået blandt eksisterende midler at prioritere ressourcer til tildeling af stillinger.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



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 årværk for videnskabelige medarbejdere (VIP) er faldet fra 2015 til 2016. Antallet af årværk 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 sat set 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.

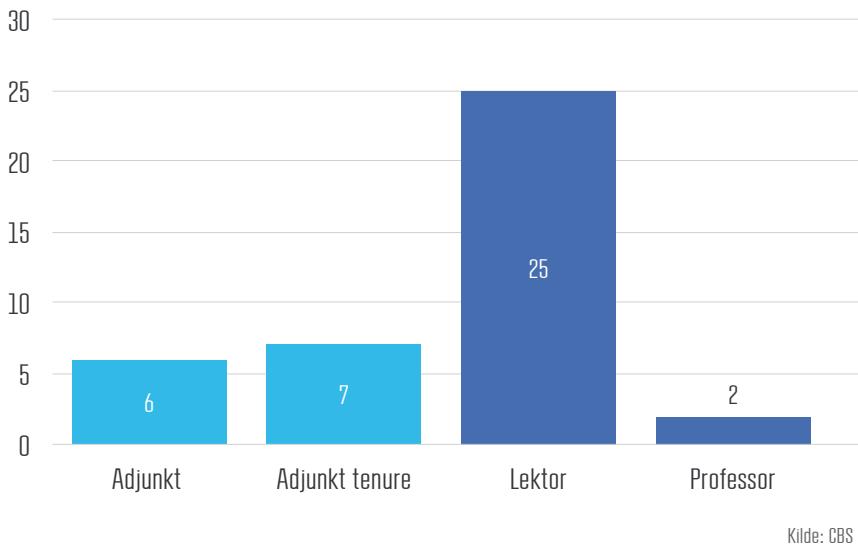
CBS har i 2016 udgivet en kønsstatistik med data om fordelingen af mænd og kvinder fra bachelorniveau til professorniveau. CBS vil med den årlige statistik skabe bevidsthed om kønsbalance i de faste videnskabelige stillinger.

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 ubevist bias. Initiativet til analysen og statistikken er initieret af CBS Council for Diversity and Inclusion, CDI.

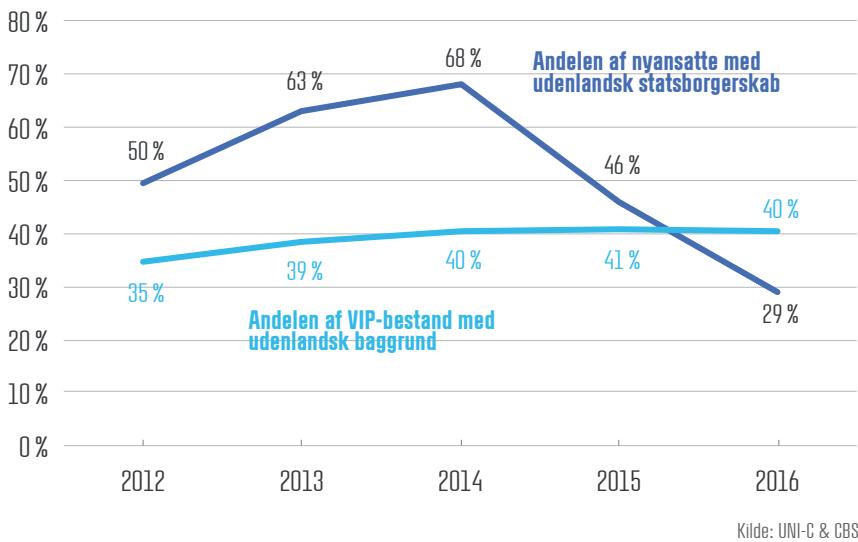
Figur 12 Allokering af VIP-stillinger 2016



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



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 hørning, 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 forskerstabben.

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,

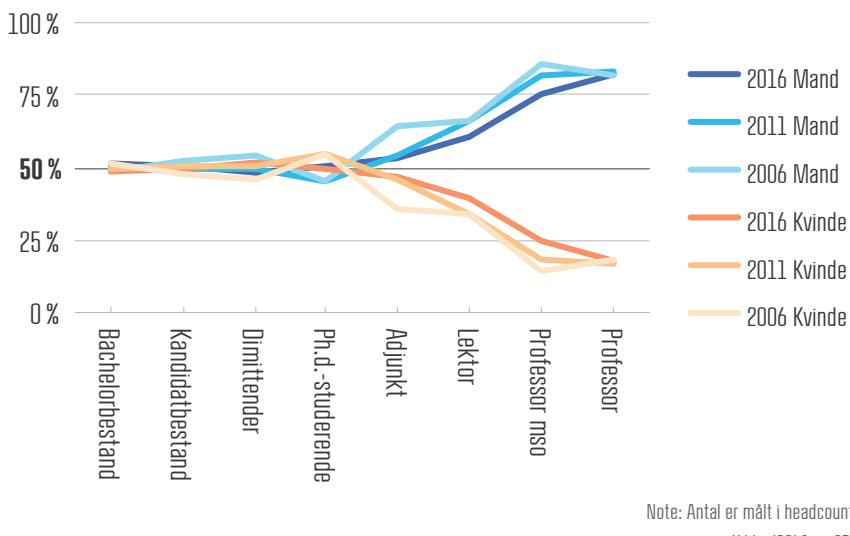
at CBS bør arbejde videre med initiativet i en endnu mere fleksibel version. Det er også kun med glæde, at CBS kan konstatere, at de udløbne Sustainability- og Public-Private-platforme er blevet integrerede i institutmiljøerne. Det er et godt tegn på, at de strategiske satsninger har båret frugt, og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

CBS STYRKER PH.D.-UDDANNELSEN

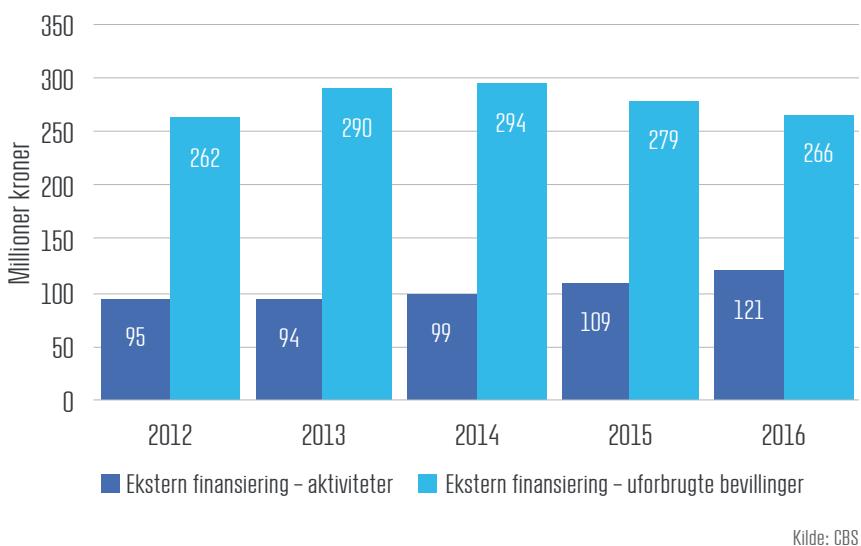
CBS har i mange år været udfordret af, at der fra statslig side er prioritert forholdsvis få midler til ph.d.-uddannelser inden for samfundsvideneskab. Konsekvensen af CBS' rammebetegnelser har været et faldende optag på ph.d.-uddannelserne. CBS vil i de kommende år arbejde for at vende denne udvikling, 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



Figuren viser, at andelen af kvinder og mænd er nogenlunde lige blandt studerende, dimitrender 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

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 inkorpores 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 interesser. 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 kører 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 sammispiellet 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 interesserne 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

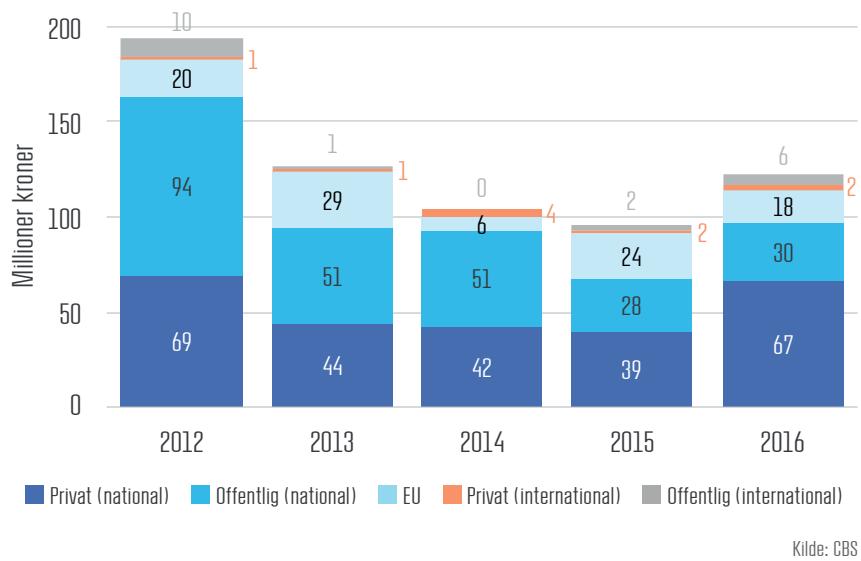
CBS har i 2016 fortsat det politiske arbejde med at påpege manglen på prioritering af den direkte erhvervsrelaterede forskning i de offentlige forskningsprogrammer. Dette arbejde vil fortsætte de kommende år med henblik på at skabe styrket synergি mellem de offentlige og private investeringer i samfundsvidenskabelig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



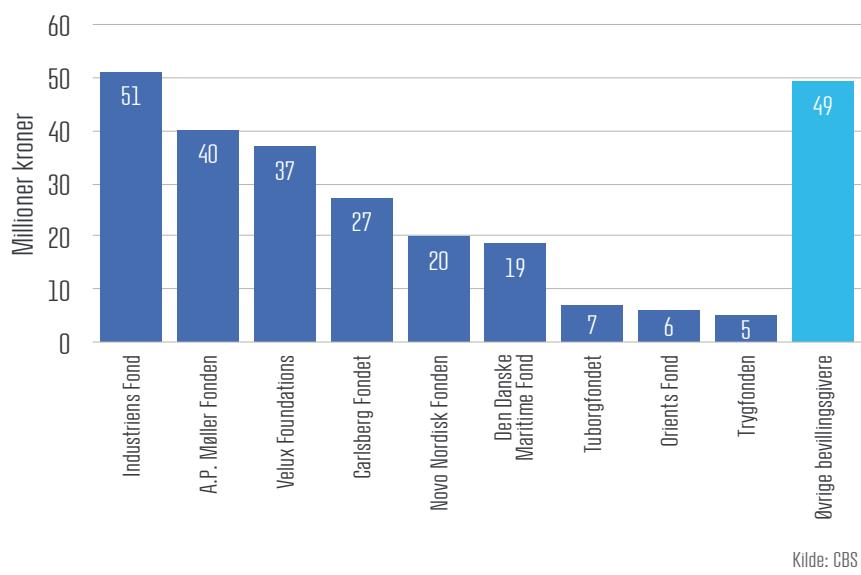
Figur 16 Bevillingstilsagn til eksternt finansierede projekter



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



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

Næst efter de bevillingsgivere, som fremgår af figuren, er de største under øvrige bevillingsgivere Otto Mønsteds 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 projektforløb. Ud over selve forsk-

ningsformidlingen kan der spores en stigende efterspørgsel efter CBS-forskernes 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 mediekanaler 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 samfundsbeginheder 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 medarbejdernes jobsikte 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 diskussionsforsa i andre lande.

Nogle af værktojerne 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 elevatortale.

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.

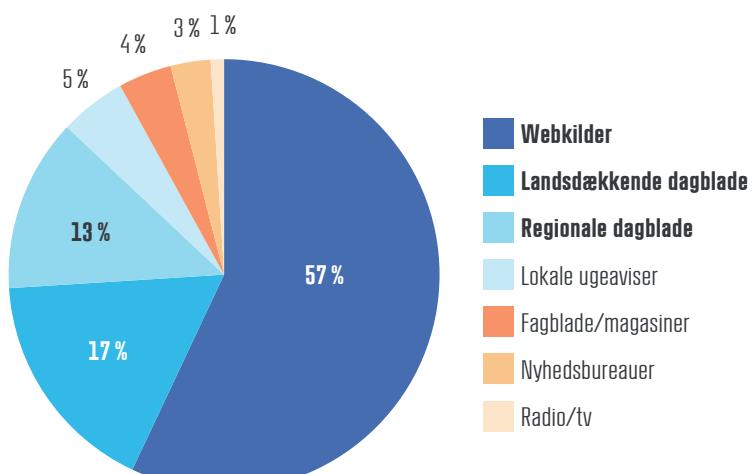
En mere kvalitativ opgørelse baseret på de daglige pressekilp viser 5.011 omtaler i 2016 (14/dag) – det svarer til samme niveau som året før. Opgørelsen er filteret for ”pe-

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 relationsskabende 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

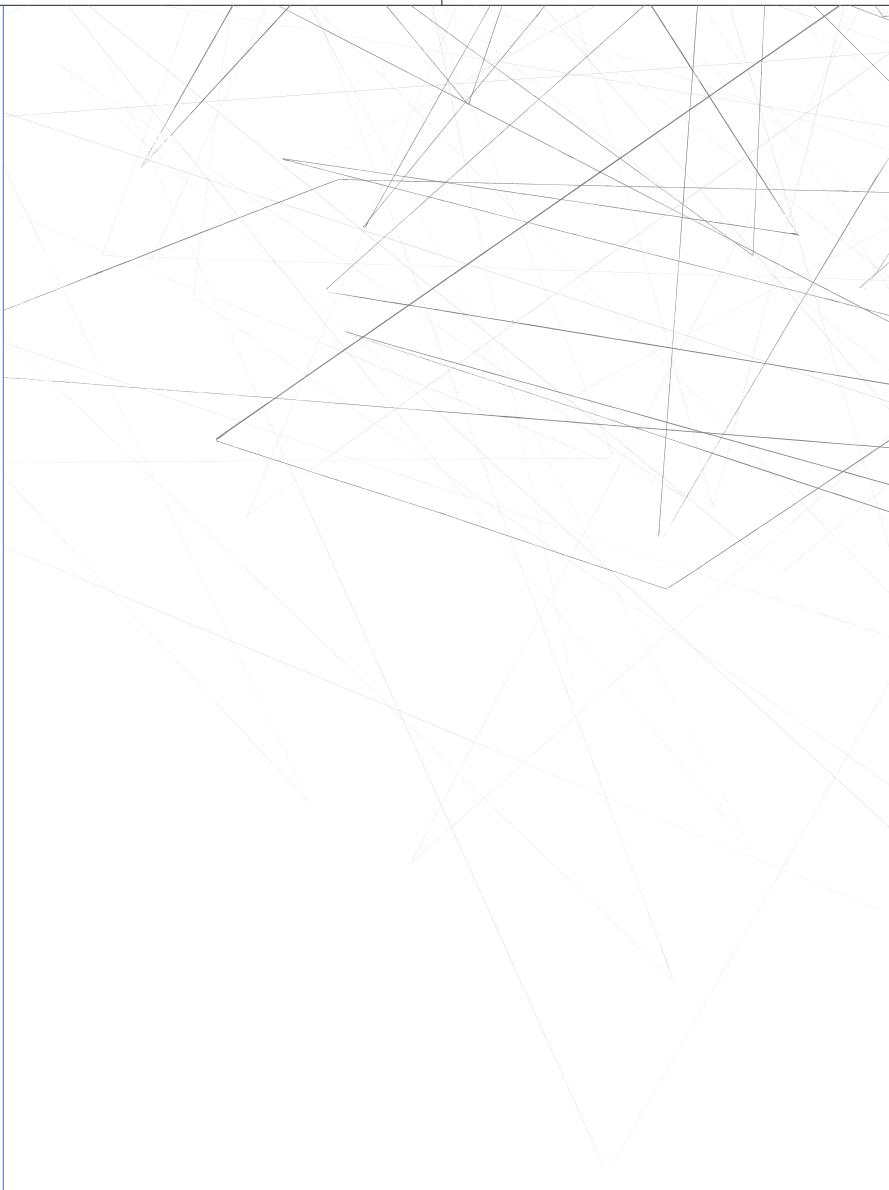
Kilde: Infomedia, søgning på "CBS", "Copenhagen Business School" eller "Handelshøjskolen i København"

Lidt over halvdelen af udtalelsene blev bragt i netmedier. Det er naturligt, da såkaldte citathistorier, hvor medier citerer hinanden, i højere grad florerer 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 Forskningens 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 interesserde 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

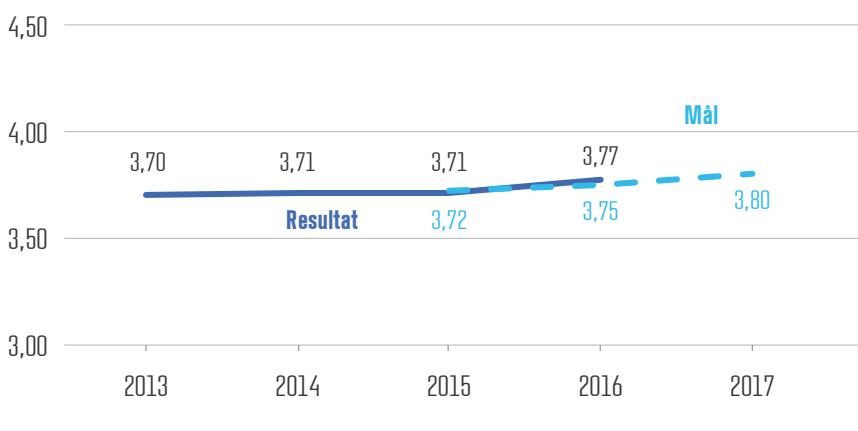
Antal målepunkter	✓ Opfyldt	≈ Delvist opfyldt	✗ Ikke opfyldt
Kvalitet i uddannelserne	2		
Større relevans og øget gennemsigtighed	1		1
Bedre sammenhæng og samarbejde			1
Styrket internationalisering			1
Øget regionalt vidensamarbejde	2		
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet	4		
Contribution to 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.

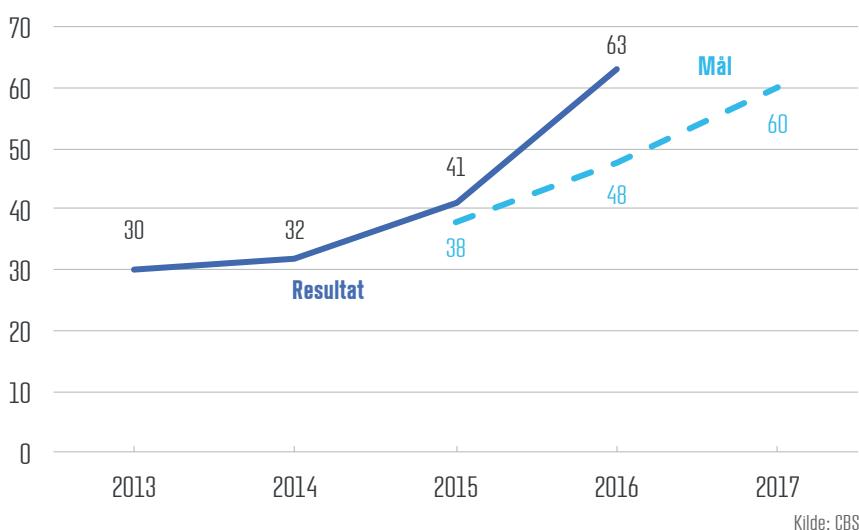
Figur 19 Gennemsnitlig tilfredshed på heltidsuddannelser



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

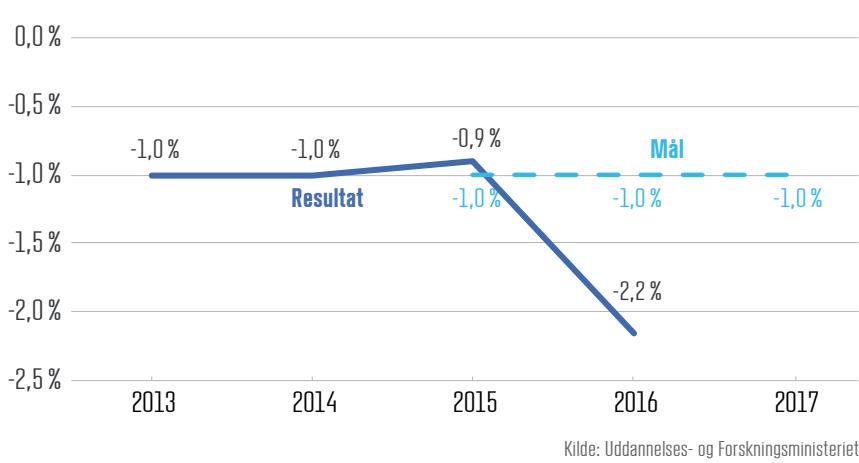
Figur 20 Antal kurser inden for online og blended learning



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. 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.

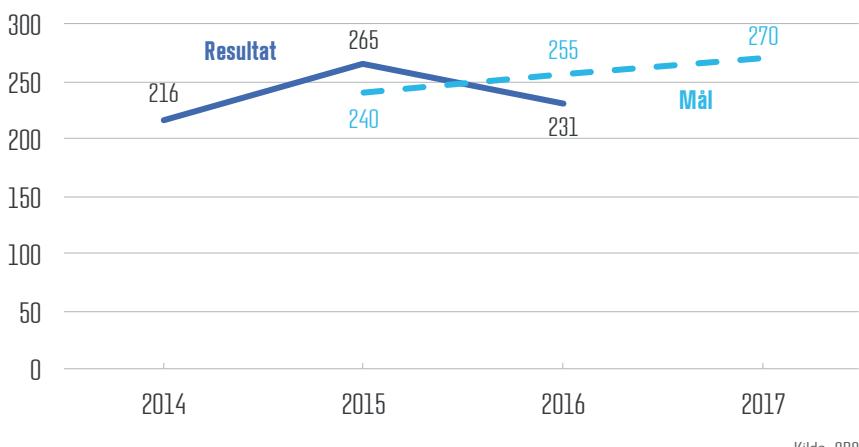
Figur 21 CBS' dimittendledighed i forhold til hele sektoren



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 	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

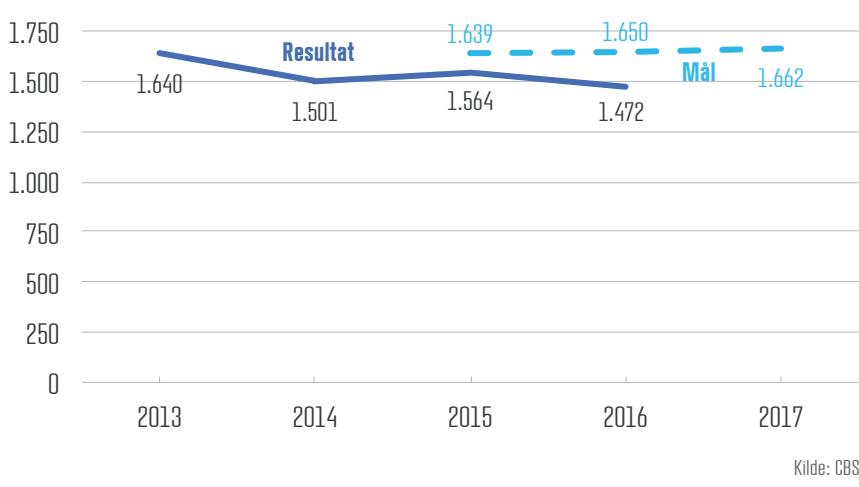
Figur 22 Antal studerende, der har gennemført CSE's uddannelsesforløb i opstart af nye virksomheder



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

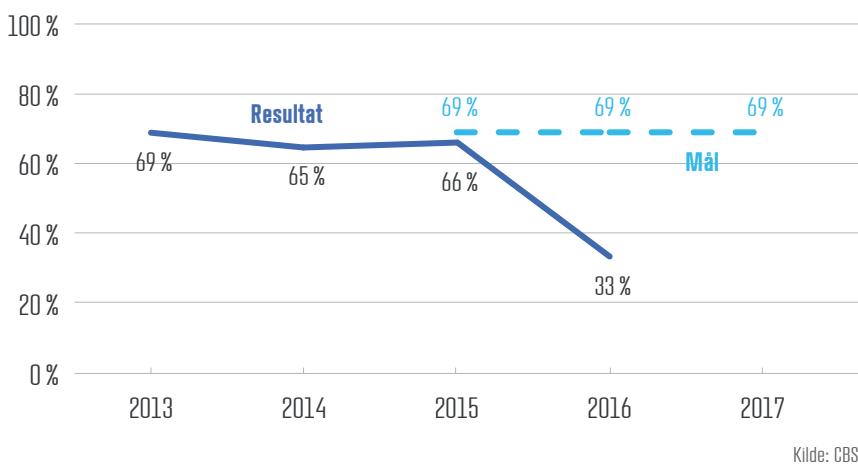
Figur 23 Årselever på HD- og masteruddannelser



INTERNATIONALISERING

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
4.1 Dimittender på udvekslingsophold Andelen af dimittender, der tager på udvekslingsophold opgjort i procent	69 %	33 % ✗	<p>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.</p> <p>Der er registreret et mindre fald i antallet af udvekslingsstuderende. Udviklingskontraktens målsætning om at fastholde niveauet for udvekslingsstuderende vurderes fortsat som ambitøst, 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.</p>

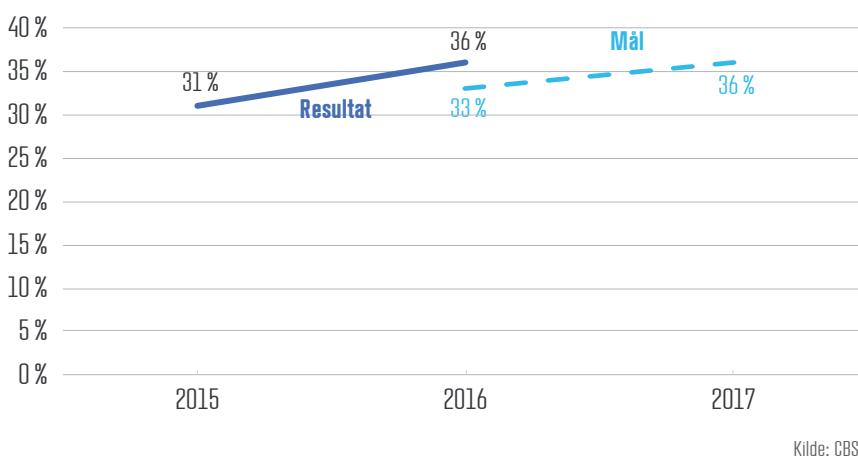
Figur 24 Andel af kandidatdimittender, der tager på udvekslingsophold



ØGET REGIONALT VIDENSAMARBEJDE

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
5.1 Øge andelen af kurser på enkeltdage Antal kurser på enkeltdage i forhold til det samlede antal kurser	33 %	36 % ✓	<p>CBS opfylder i 2016 målet om andelen af kurser på HD-området, som udbydes på enkeltdage. Målet i 2016 var, at 33 procent af HD-områdets kurser skulle udbydes på enkeltdage, og resultatet er 36 procent.</p> <p>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.</p>

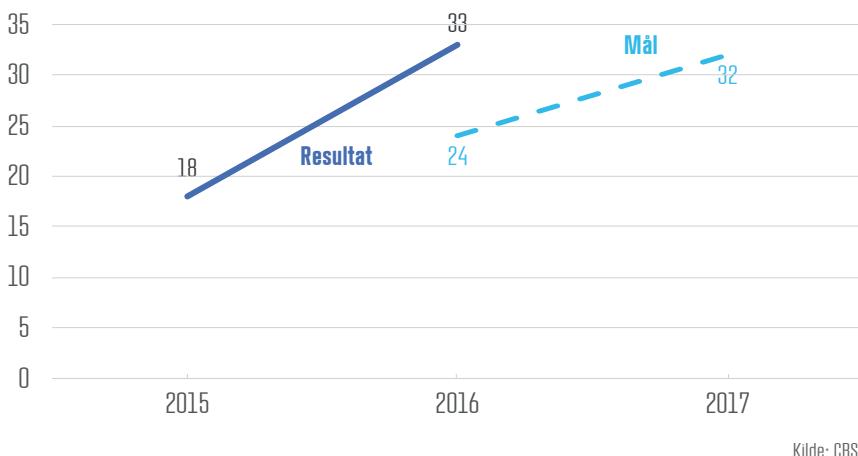
Figur 25 Andelen af kurser på enkeltdage



ØGET REGIONAL VIDENSARBEJDE

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
5.2 Udvide udbuddet af online og blended learning-kurser Antal kurser	24	33 ✓	<p>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.</p> <p>Udvidelsen af udbuddet skyldes en stor indsats og et samarbejde mellem studieledelse, studiekoordinatorer og enheden Teaching & Learning.</p>

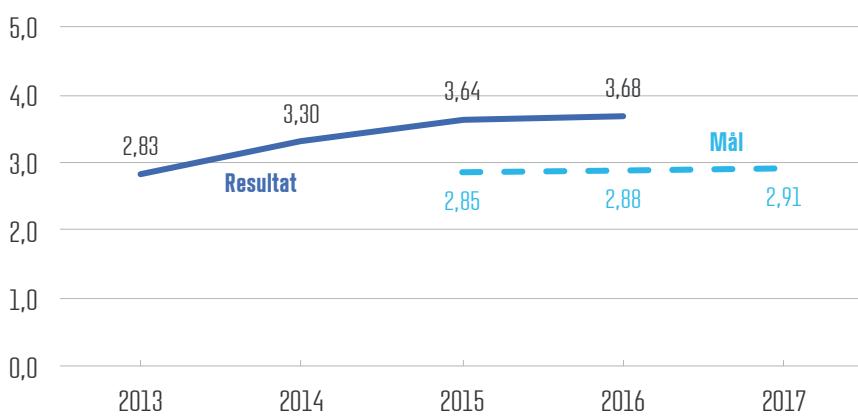
Figur 26 Antal kurser med online- og blended learning-elementer



ØGET FORSKNINGSMOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
6.1 Øget forskningsomfang Forskningsomfang målt som BFI-point per VIP-årværk	2,88	3,68 ✓	<p>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.</p> <p>CBS har nået målet om at øge antallet af BFI-point per faste VIP-årværk i 2016, selvom antallet af BFI-point er faldet en anelse.</p> <p>Antallet af BFI-point opnået i 2016 stammer fra publikationer publiceret i 2015.</p>

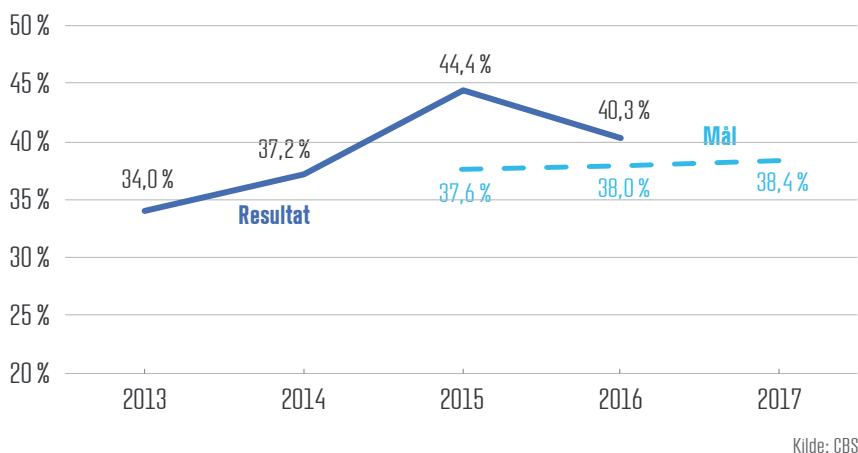
Figur 27 Antal BFI-point per VIP-årværk



ØGET FORSKNINGSMOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
6.2 Øget forskningsmømfang Forskningsmømfang 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. Måløpfylден opgøres efter seneste opgørelsesår. Det vil sige, at antallet af de BFI-artikler, der er opgjort i 2016, vedrører publikationer indberettet i 2015.

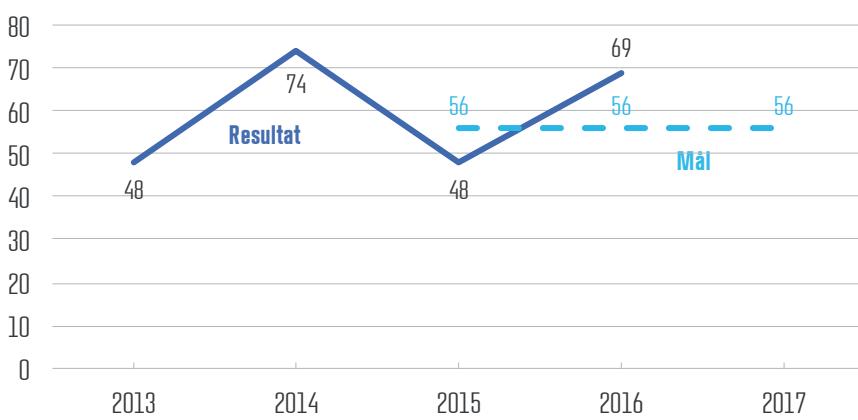
Figur 28 BFI 2-artikler som andel af det samlede antal BFI-artikler



ØGET FORSKNINGSMOMFANG 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



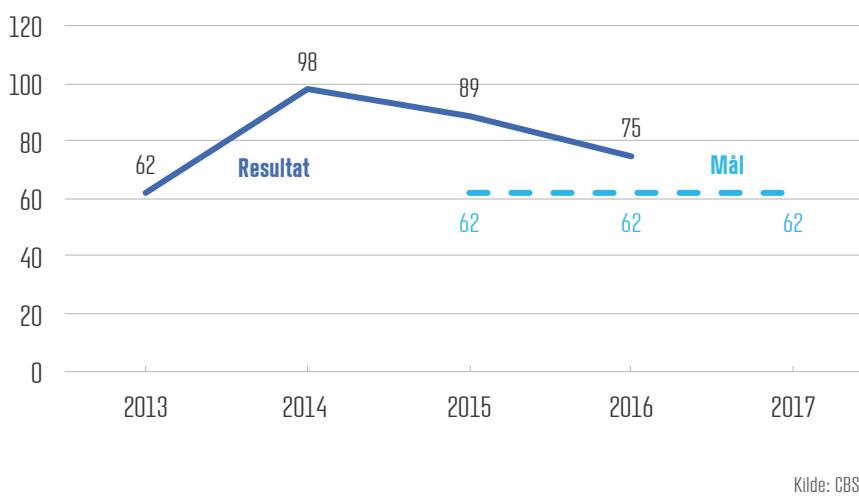
Note: Målene for 2015 - 2017 er revideret efter færdiggørelsen af udviklingskontrakten. Revisionen skyldes ændringer i ABS-listen, og CBS har i udviklingskontrakten taget forbehold for revisionen på baggrund af ændringer i ABS-listen.

Kilde: CBS

ØGET FORSKNINGSMOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
6.4 Øget forskningskvalitet Artikler publiceret i FT45-tidsskrifter	62	75 ✓	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Antallet af artikler, der er publiceret på listen, opgøres som summen af artikler i 2 år - det aktuelle år og det forudgående år.</p>

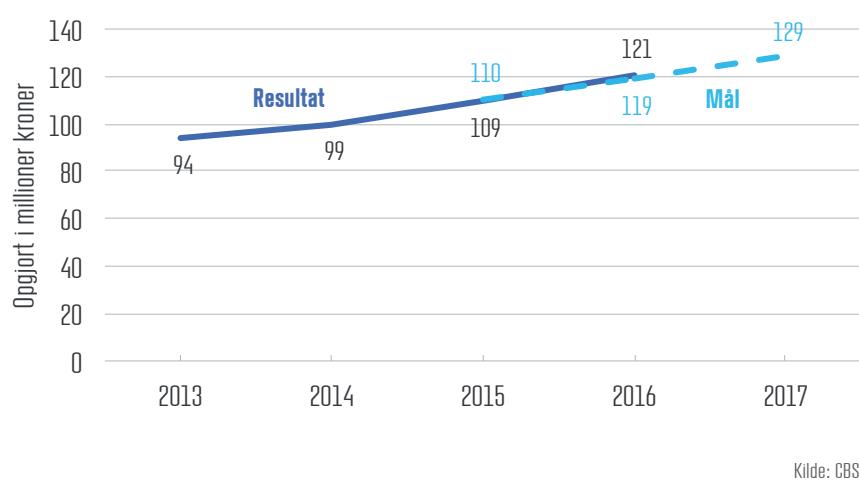
Figur 30 Artikler publiceret i tidsskrifter på FT45-listen



CONTRIBUTION TO SOCIETY

Indikator	Mål 2016	Resultat 2016	Kommentarer
7.1 Eksternt finansieret forskning (millioner kroner)	119,1	120,5 ✓	<p>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.</p> <p>CBS vurderer, at resultatet er tilfredsstilende. Det er positivt, at CBS får finansieret en stadig større andel af forskningen via eksterne midler.</p> <p>De 120,5 millioner kroner er inklusiv donationer, i alt cirka 0,5 millioner kroner.</p>

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

År	Resultat (%)	Mål (%)
2013	17 %	-
2014	22 %	-
2015	43 %	20 %
2016	40 %	22 %
2017	-	25 %

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 forsæt vil opleve en nedgang i indtægter som følge af den årlige 2-procents-besparelse på de statslige taxameter tilskud (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 kandidatafhandlingerne. 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 pånt 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 bevilingsmodeller.

RESULTATOPGØRELSE

		2016	2015
	Note	(1.000 kroner)	(1.000 kroner)
Taxameter tilskud		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 finanzielle 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 finanzielle 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. 1648 af 15. december 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 studenterårværk. I oktober opgøres det faktiske antal studenterårværk, 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 vedrører det omlagte lån straksafskrives, hvis låneomlægningen medfører, at nutidsværdien for det nye lån ændres med mere end 10 procent, mens kurstabet 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 ibrugtagnings-tidspunktet. 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 INDRUGNING 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
	3-5 år

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialsamlinger aktiveres ikke.

Kunst over 100.000 kroner aktiveres men afskrives ikke.

Kostprisen for grunde og bygninger inkluderer finansieringsomkostninger jævnfør 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, underlevrandørydelser 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).

FORPLIGTELSER

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

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

Kortfristede gældsförpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

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

Forskningsbevillinger, hvor betaling er modtaget fra bevillingsgiver, er indregnet under passiver på posten "forudindbetalinger 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 nettorealisationsværdi.

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 oplistet

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 regulert 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 nøgletalene 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 løndele	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
Tilgang i årets løb	-	1.569	-	13.171	-	153
Overførsel i årets løb	-	-	-	-	-	-
Afgang i årets løb	362	-	-	-	-4.434	-3.395
Kostpris per 31.12.16	15.278	1.212.418	137.045	19.367	32.881	35.479
Akk. afskr. per 1.1.16	13.288	199.221	18.463	-	19.957	-
Årets afskrivninger	795	16.032	8.200	-	4.740	-
Afgang akk. afskrivning	362	-	-	-	-4.434	-
Akk. afskr. per 31.12.16	14.445	215.253	26.663	-	20.263	-
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 ejendomsvurdering 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
Porcelænshaven 7	1.979	7.734	9.713	-	-	8.900
Pladsdannelse v. Solbjerg Plads	-	5.505	5.505	-	6.158	-
Porcelænshaven 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 uopsigelighedsperioden 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, Porcelænshaven	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
(Kommercial) 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 kommersielle 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 kommersielle 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 kommersielle 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-kommersiel karakter

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

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

CBS varetager sekretariatsfunktion for følgende tre legater: Timelærerforeningens Legat, C.A. Petersens Fond - Legat A, og Direktør Andreas Sørensen og Hustrus Fond. 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. Statsstøtteregler for forskningsstruktur

CBS overholder EU's statsstøtteregler 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 1648 af 15. december 2016 om tilskud og revision ved universiteterne.

Det tilkendegives hermed,

- 1) at årsrapporten er rigtig, det vil sige, at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende,
- 2) at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsflæggelsen, 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 HOLLEN-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 1648 af 15. december 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 1648 af 15. december 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 1648 af 15. december 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, målrapportering 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

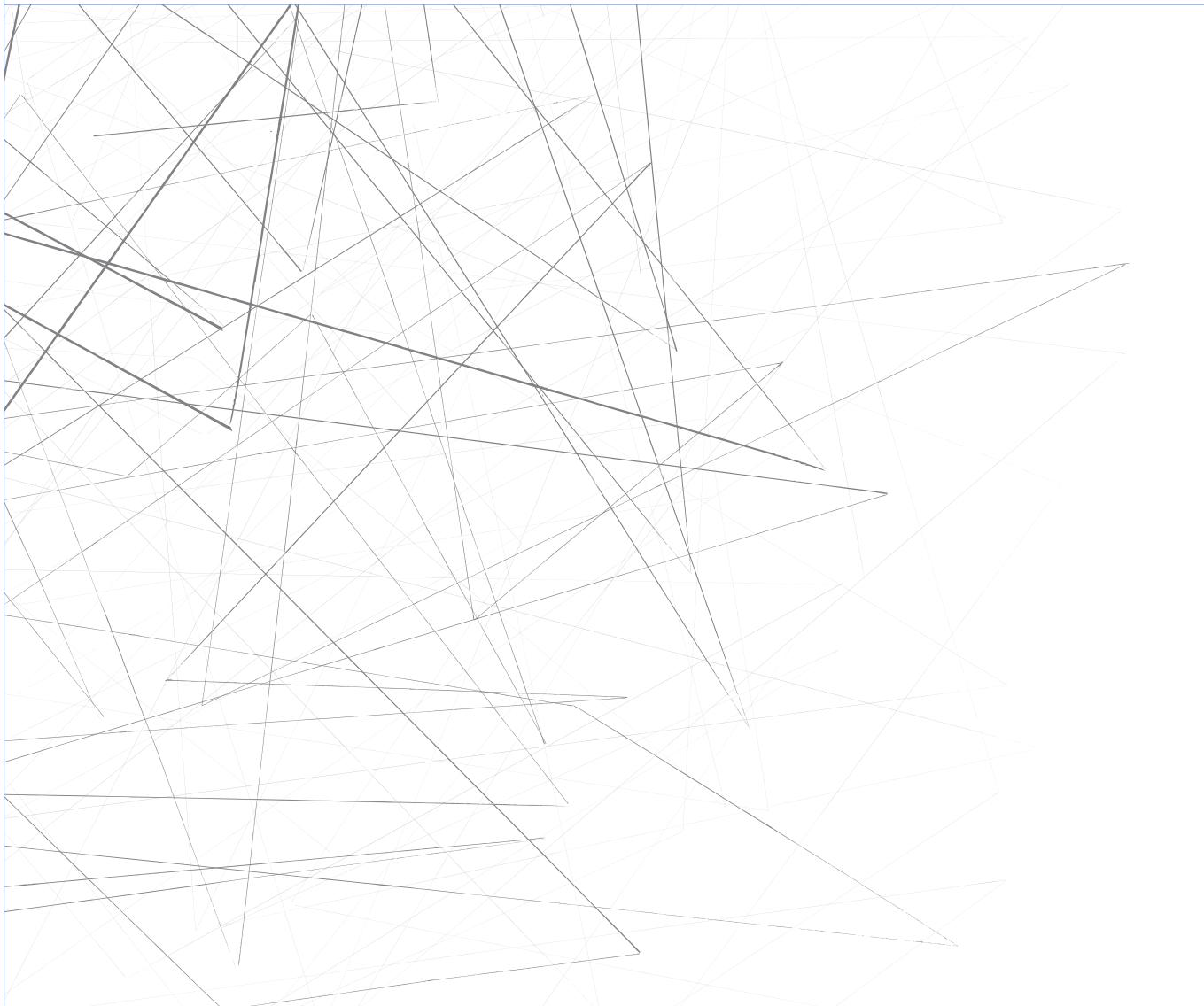
Tabel 2

	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 bachelorer	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 Nøgletalstabellen, 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 udviklingskontraktenes 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 målopfylден 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 alllokere 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 udtales 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 enstrenget 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 Komitéen for god Selskabsledelse. Skønt anbefalingerne for god selskabsledelse primært er rettet mod aktieselskaber, finder bestyrelsen, at anbefalingerne er et godt instrument til at vurdere og udvikle rammerne for bestyrelsens arbejde. Bestyrelsens afrapportering vedrørende opfyldelsen af anbefalingerne findes på denne hjemmeside: <http://www.cbs.dk/godselskabsledelse>.

BESTYRELSSENS 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 udpegnings af nye eksterne medlemmer – et indstillingsorgan og et udpegningsorgan. Indstillingsorganets opgave er på baggrund af en af bestyrelsen defineret profil- og kompetencebeskrivelse at indstille kandidater til bestyrelsens udpegningsorgan.

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

DIREKTIONEN I 2016	BESTYRELSEN I 2016
<p>Rektor Per Holten-Andersen Forskningsdekan Peter Møllgaard Uddannelsesdekan Jan Molin Universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen</p> <p><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></p>	<p>Karsten Dybvad (formand) Lisbet Thyge Frandsen (næstformand) Andreas Kristian Gjede Arvid Hallén Alfred Josefson David Lando Mette Morsing Kristian Mols Rasmussen Michael Rasmussen Jakob Ravn Mette Vestergaard</p> <p>Bestyrelsесmedlemernes øvrige tillidshverv, bestyrelsesposter med videre fremgår af CBS' hjemmeside: http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse</p>

AFLØNNING OG HONORERING I 2016

DIREKTIONENS LØNNINGER (1.000 KR.)	HONORERING AF EKSTERNE BESTYRELSESMEDLEMMER (1.000 KR.)														
<p>Samlet årløn inklusiv pension per 31. december 2016:</p> <table> <tbody> <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> </tbody> </table> <p>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.</p>	Per Holten-Andersen:	1.567	Jan Molin:	1.260	Kirsten Winther Jørgensen:	1.180	Peter Møllgaard:	1.149	<table> <tbody> <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> </tbody> </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 ANBEFALE 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 SAMFUNDSVIDENSKABELIG 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, Finansiel 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 overlevelsесchancer 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 strukturet. Som eksempel kan nævnes undersøgelser af arbejdsdelingen mellem universiteter, biotech-firmaer og medicinalproducenter ved udviklingen af nye lægemidler.

INSTITUT FOR INTERKULTUREL KOMMUNIKATION OG LEDELSE (IKL)

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

DEPARTMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION (IBC)

Instituttet fokuserer på de problemstillinger, der knytter sig til den professionelle kommunikation i organisationer. Det gælder 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. Endelig 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 virksomhedsrelavans 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 virksomhederne agerer på markederne.

INSTITUT FOR ORGANISATION (IOA)

Instituttet fokuserer på organiséringsprocesser 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 samfundsafaglige 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 erhvervsøkonomske problemstillinger i et organisatorisk perspektiv. Fokus er på at forklare de ledelses teknologier, 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)

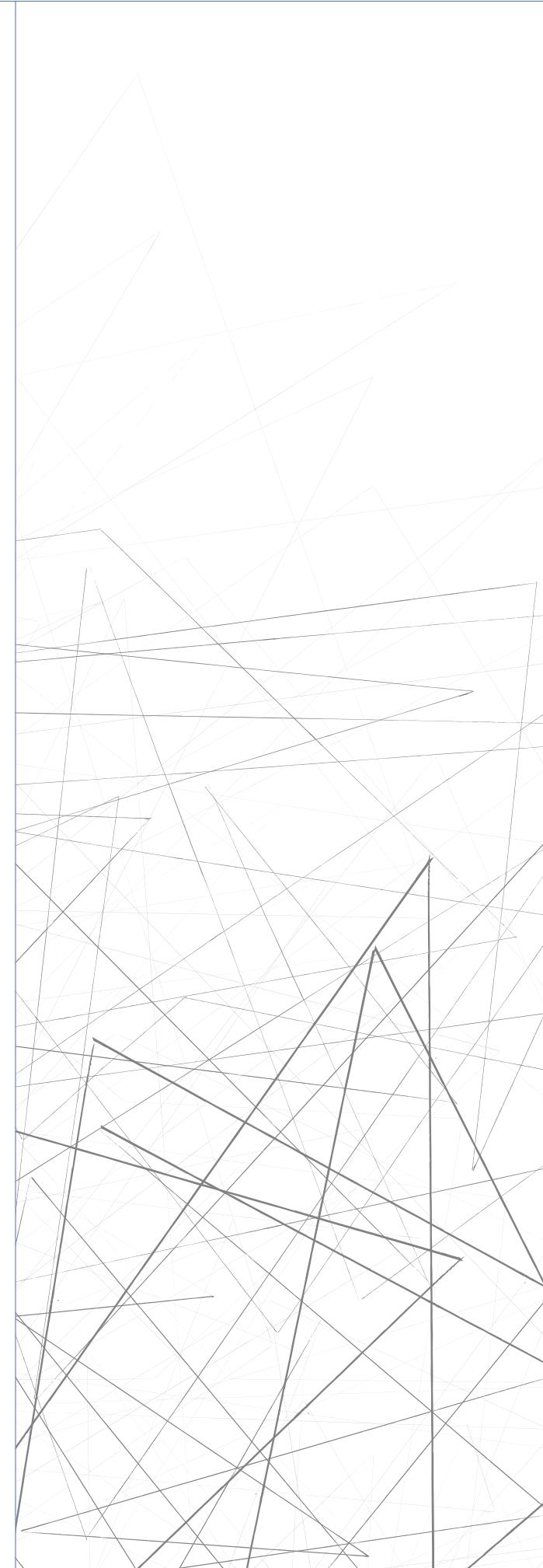
Instituttets forskning fokuserer på erhvervsretten ud fra et samfunds- og virksomhedsperspektiv. Forskningen tager udgangspunkt i erhvervslivets rammevilkår internationalt og nationalt på baggrund af globaliseringen. Fokus er derfor på indholdet af og samspillet mellem international ret, EU-ret og dansk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

EIASM 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 Vatrapu, 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

Copenhagen Business School

Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg

CVR-nr. 19 59 69 15



Revisionsprotokollat

af 6. marts 2017
til årsregnskab for 2016

Indhold

1	Indledning	161
2	Konklusion på den udførte revision	161
3	Ikke-korrigerede revisionsdifferencer	161
4	Redegørelse for revisionen	161
4.1	Risikovurdering	161
4.2	Revision af forretningsgange og interne kontroller m.v.	162
4.3	Risiko for besvigelser	163
4.4	Forvaltningsrevisionen	163
4.5	Bestyrelsens forhandlingsprotokollat	164
4.6	Revision af enkeltposter i årsregnskabet	164
4.7	Pengestrømsopgørelsen	168
4.8	Kontraktlige forpligtelser	168
4.9	Forskningsinfrastruktur	168
4.10	Nærtstående parter	168
4.11	Efterfølgende begivenheder	168
5	Øvrige beretninger	169
5.1	Ledelsesberetning	169
5.2	Afrapportering på udviklingskontrakt samt hoved- og nøgletal	169
6	Andre erklæringer og bekræftelser	169
6.1	Indhentede erklæringer og bekræftelser	169
7	Assistance og rådgivning	169

1 Indledning

Vi har revideret det af bestyrelsen og rektor udarbejdede årsregnskab for Copenhagen Business School (i det efterfølgende benævnt "CBS") for 2016. Vi har i tilknytning til revisionen gennemgået ledelsesberetningen, afgangsrapportering på udviklingskontrakt 2016 og hoved- og nøgletal.

Årsregnskabet udviser følgende hovedtal for CBS:

t.kr.	2016	2015
Årets resultat efter skat	45.293	15.142
Samlede aktiver	1.420.045	1.378.406
Egenkapital	272.997	227.704

Revisionsprotokollatet er alene udarbejdet til brug for bestyrelsen og forudsættes, ud over fremsendelse til Rigsrevisionen og Styrelsen for Videregående Uddannelser, ikke anvendt af andre eller til andre formål.

2 Konklusion på den udførte revision

Vedtages årsregnskabet i den foreliggende form, og fremkommer der ikke under bestyrelsens behandling og vedtagelse af årsregnskabet yderligere oplysninger, som kan påvirke årsregnskabet, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisionspåtegning uden modifikation samt afgive en udtalelse om ledelsesberetningen, afgangsrapportering på udviklingskontrakt 2016 og hoved- og nøgletal uden bemærkninger.

Ledelsen har udarbejdet en ledelsesberetning, jf. årsrapportens side 5-22, afgangsrapportering på udviklingskontrakt 2016, jf. årsrapportens side 23-30 og hoved- og nøgletal, jf. årsrapportens side 49-51. De tre afsnit omtales herefter samlet som "øvrige beretninger".

Øvrige beretninger er ikke omfattet af revisionspligten. Vi henviser til afsnit 5, hvor det udførte arbejde vedrørende de øvrige beretninger fremgår.

3 Ikke-korrigerede revisionsdifferencer

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

4 Redegørelse for revisionen

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

4.1 Risikovurdering

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

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

Baseret på vores drøftelser med den daglige ledelse og vores kendskab til universitetets aktiviteter, branchen og forhold i øvrigt har vi ikke identificeret regnskabsposter, hvortil der efter vores opfattelse er knyttet betydelige risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl.

På baggrund af risikovurderingen og vurderingen af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet har vi fastlagt den overordnede revisionsstrategi og -plan for 2016.

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

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

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

4.2 Revision af forretningsgange og interne kontroller m.v.

4.2.1 Forretningsgange og interne kontroller

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

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

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

4.2.2 It-systemer

Anvendelse af it-systemer er en integreret del af den daglige drift af universitetet, og CBS er afhængig af, at de etablerede it-systemer er tilgængelige og fungerer betryggende.

Vi har afsluttet vores revision af anvendelsen af it-systemer. Revision af anvendelsen af it-systemer er en integreret del af vores revision af årsregnskabet og omfatter en revision af de generelle it-kontroller, som er betydende i forhold til universitetets evne til at kunne aflægge et retvisende årsregnskab.

Revision af generelle it-kontroller omfatter revision af følgende:

- ▶ It-anvendelsen, herunder it-organisationen, it-sikkerhedspolitik og it-beredskabsplan
- ▶ Adgang til systemer og data
- ▶ Udvikling, vedligeholdelse og implementering af it-systemer
- ▶ Drift, overvågning og backup af it-systemer og data.

CBS har outsourset drift og vedligeholdelse af STADS til Uddannelsesministeriets IT (UFM-IT). Ansaret for denne outsourcing påhviler fortsat CBS. Vi har foretaget revision hos Uddannelsesministeriets IT (UFM-IT) dækende de aktiviteter, som varetages for CBS.

Ledelsen har over for os oplyst, at den finder de etablerede generelle it-kontroller passende under hensyntagen til CBS' organisation og risikoprofil.

Vi har i forbindelse med vores revision af anvendelsen af it-systemer ikke konstateret væsentlige svagheder i de af ledelsen etablerede generelle it-kontroller, og det er vores konklusion, at de etablerede kontroller er effektive og understøtter vores finansielle revision.

Vi har for enkelte områder konstateret forhold, som har givet anledning til kommentarer. Disse kommentarer er rapporteret særskilt til CBS' daglige it-ledelse.

4.3 Risiko for besvigelser

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

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

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

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

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

4.4 Forvaltningsrevisionen

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

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

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

4.4.1 Forvaltningen af CBS' midler - sparsommelighed

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

Vi har forespurgt, om der i 2016 har været gennemført udbud af CBS' leverancer og tjenesteydelser samt ombygninger. Det er oplyst, at det er CBS' politik, at der indhentes alternative tilbud ved væsentlige indkøb, ligesom SKIs rammeaftaler og EU-udbud anvendes, når det er relevant. Vi har endvidere foretaget stikprøver herpå. I den forbindelse er det konstateret, at der i enkelte tilfælde ikke var indhentet alternative tilbud, ligesom der i et enkelt tilfælde ikke var foretaget EU-udbud af en tjenesteydelse, som oversteg tærsklen herfor (1.500 t.kr. over en 4-årige periode). Det er vores forståelse, at ledelsen har igangsat en proces, som skal styrke indkøbsområdet, herunder udarbejdelse af en mere overskuelig og anvendelig politik på området samt en opstramning af dokumentationskravene ved indkøb. Vi har desuden gennemgået udvalgte omkostningsarter og udarbejdet analyser heraf.

Bortset fra ovenstående vurderes det, at de gennemgåede omkostninger var i overensstemmelse med både CBS' egne indkøbspolitikker samt Finansministeriets cirkulære om statsregulering for tjenesteydelse.

Der er i forbindelse med revision af lønomkostninger foretaget en stikprøvevis kontrol af løn- og pensionsniveau til Moderniseringsstyrelsens lønoversigt og overenskomster. Der foretages særligt gennemgang af CBS' højestlønnede medarbejdere, herunder analyse af udvikling i forhold til sidste år. Vores gennemgang heraf gav ikke anledning til bemærkninger.

4.4.2 Forvaltningen af CBS' midler - produktivitet

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

Vi har foretaget en gennemgang af det officielle årsregnskab, herunder af afrapporteringen på udviklingskontrakt 2016. CBS' ledelse følger løbende op på, at der reageres på en uventet udvikling.

Sammenligning af CBS' nøgletal over en årrække viser, at CBS' indtægts- og udgiftsudvikling følges nøje, og at der følges op på eventuelle afvigelser i forhold til budgettet. Vi har kommenteret på væsentlige udsving i forhold til 2015 i vores gennemgang af udviklingen på de enkelte regnskabsposter nedenfor.

4.4.3 Forvaltningen af CBS' midler - effektivitet

Vurderingen af effektiviteten omfatter bl.a. undersøgelser, om:

- ▶ CBS har en veldefineret strategiplan og har etableret måleinstrumenter (nøgletal, brugerundersøgelser m.v.)
- ▶ CBS' faktiske organisation er i overensstemmelse med den strategiske målsætning
- ▶ CBS har nået sine strategiske mål - herunder kvalitative - set i forhold til de anvendte ressourcer
- ▶ CBS foretager interne kvalitetskontroller, f.eks. ved efterfølgende evalueringer af produktionen
- ▶ CBS' ledelse i øvrigt har foretaget undersøgelser, der kan belyse effektiviteten.

Vedrørende forvaltningen af CBS' midler er der besluttet en række politikker og overordnede strategier. De bliver løbende vurderet, og der bliver fastlagt strategier, der rækker længere end det enkelte år. Indsatsområderne for 2015-2017 fremgår af udviklingskontrakten. Vi henviser til afrapportering på udviklingskontrakten i årsregnskabet.

4.4.4 Konklusion og bemærkninger

Samlet set har vi vurderet, at CBS har et forsvarligt forbrug af offentlige midler, og at CBS lever op til de forventninger, der stilles med hensyn til en sparsommelig, produktiv og effektiv styring, herunder økonomistyring af CBS' forhold. Som det fremgår ovenfor under afsnit 4.4.1, har vi haft et par bemærkninger til håndteringen af udbudsreglerne samt CBS' egne indkøbspolitikker.

4.5 Bestyrelsens forhandlingsprotokollat

Vi har læst bestyrelsens forhandlingsprotokollat frem til mødet den 15. december 2016.

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

4.6 Revision af enkelposter i årsregnskabet

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

4.6.1 Bemærkninger til resultatopgørelsen

Vi har nedenfor kommenteret resultatopgørelsens poster:

Taxametertilskud, 673.513 t.kr. (2015: 648.191 t.kr.)

Vi har ved vores udførte revision kontrolleret, at modtagne statstilskud stemmer overens med de indberettede STÅ- og taxametersatser.

Som en del af fremdriftsreformen, blev der indført en ændring til færdiggørelsесbonussen på universite-
terne, hvorved en del af færdiggørelsесbonussen blev gjort afhængig af den gennemsnitlige gennemfør-
selstid for de studerende. Den endelige færdiggørelsесbonus for 2016 udgjorde 52 mio. kr., hvilket er
en nedregulering på 12 mio. kr. i forhold til den forventede bonus.

Der er som led i revisionen foretaget stikprøvevis kontrol af korrekt overførsel af karakterer fra eksa-
menslister samt Digital Eksamens ("DE") til de interne registreringer i STADS, som danner grundlag for
taxameterbevillingen.

Gennemgangen gav ikke anledning til væsentlige afvigelser, men der blev i forbindelse med testen iden-
tificeret flere tilfælde, hvor funktionsadskillelsen mellem "indtaster" og "godkender" af karaktererne i
STADS ikke var opfyldt. Herudover blev det konstateret, at der forelå enkelte karakterer i Digital Eksa-
men, som ikke var blevet overført til STADS. Disse forhold har ikke haft væsentlig betydning for opgørel-
sen af taxameter tilskud.

Vi har over for ledelsen anbefalet, at der fremadrettet etableres en effektiv funktionsadskillelse på om-
rådet, samt at der etableres kontroller, som sikrer fuldstændig overførelse af karakterer. Der er allerede
iværksat tiltag, som følger disse anbefalinger.

Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud, 354.265 t.kr. (2015: 345.125 t.kr.)

Vi har ved vores revision kontrolleret, at de modtagne statstilskud stemmer overens med de bevilgede
tilskud oplyst i finansloven for 2016. CBS har i slutningen af 2016 modtaget ekstraordinært tilskud til
basisforskning på 20 mio. kr. samt ekstraordinært tilskud som følge af tilbageførsel af omstillingsreser-
veren på 1,5 mio. kr. Begge tilskud blev bevilget af Styrelsen for Videregående Uddannelser. Da der
ikke knytter sig særlige vilkår til tilskuddene, er disse indregnet som indtægt i regnskabsåret 2016.

Vores gennemgang gav ikke anledning til bemærkninger.

Eksternt finansierede projekter, 119.973 t.kr. (2015: 109.308 t.kr.)

Eksternt finansierede projekter vedrører især tilskud til projekter og forskning. Vi har kommenteret
yderligere herpå under balanceposten vedrørende igangværende tilskudsaktiviteter.

Studerendes deltagerbetaling, 161.712 t.kr. (2015: 157.035 t.kr.)

Vi foretager hvert forår og efterår revision af de udarbejdede indberetninger vedrørende Åben Uddan-
nelse. Vi har baseret vores revision af de studerendes deltagerbetaling på disse erklæringer samt på den
foretagne afstemning af henholdsvis indberettede og modtagne beløb. For deltagerbetalerne, som ikke
falder ind under Åben Uddannelse, blev der foretaget stikprøvevis kontrol til dokumentation for indbeta-
ling for registrerede deltagere.

Vores gennemgang gav ikke anledning til væsentlige bemærkninger.

Øvrige indtægter, 40.312 t.kr. (2015: 42.025 t.kr.)

Vi har foretaget analytisk gennemgang af regnskabsposten for øvrige indtægter. Øvrige indtægter er
faldet lidt, hvilket skyldes fald i indtægter fra konferencer, priser og gaver samt statsligt samarbejde og
fald i indtægter fra ekstern finansiering. Samtidigt er indtægter fra salg af varer og tjenesteydelser m.v.
steget en anelse. Vores gennemgang gav ikke anledning til bemærkninger.

Lønomkostninger, 867.031 t.kr. (2015: 842.320 t.kr.)

Vi har ved vores revision af lønninger foretaget stikprøvevis kontrol af den udbetalte løn i forhold til an-
sættelseskarakterer samt Finansministeriets lønoversigt for 2016. Der er desuden foretaget analyser af
udvikling i lønninger for de forskellige personalegrupper samt detaljeret analyse pr. medarbejder og løn-
type. Herudover er det kontrolleret, at der foreligger en afstemning mellem de af CBS registrerede løn-
omkostninger og SKATs registreringer.

Vores gennemgang gav ikke anledning til væsentlige bemærkninger.

Driftsomkostninger, 390.538 t.kr. (2015: 393.044 t.kr.)

Driftsomkostninger udover lønomkostninger er samlet faldet med 2,5 mio. kr. Omkostninger til husleje, bygningsdrift m.v. er steget med 9,2 mio. kr., hvilket hovedsageligt skyldes stigning i husleje, øgede omkostninger til bygningsdrift og vedligeholdelse, herunder ekstraarbejder særligt vedrørende Graduate House. Omkostninger til konferencer og tjenesterejser er steget med 3,0 mio. kr. Udgifter til bøger, tidskrifter, it-udstyr og software er faldet med 8,8 mio. kr. Øvrige tjenesteydelser, herunder kantinedrift, er faldet med 5,9 mio. kr.

Vi har foretaget test af funktionsadskillelse ved godkendelse af omkostninger, inden disse bogføres og efterfølgende betales. Herudover er der foretaget stikprøvevis test af, hvorvidt der foretages korrekt indregning af omkostninger.

Udover vores kommentarer til forvaltningsrevisionen i afsnit 4.4.1 har vores gennemgang af driftsomkostninger ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

4.6.2 Bemærkninger til balancens poster

Materielle anlægsaktiver, 1.139.532 t.kr. (2015: 1.153.764 t.kr.)

Vi har stikprøvevis kontrolleret årets til- og afgange til underliggende dokumentation samt efterprøvet de foretagne afskrivninger. Årets tilgange udgør 14.893 t.kr., som primært vedrører igangværende ombygningsprojekter. I regnskabsposten anlæg under opførelse er derudover foreløbigt indregnet (som aktiv) hensættelse til tvist med entreprenøren vedrørende færdiggørelse af Graduate House, 5.000 t.kr. Se nærmere omtale under hensættelser.

De statslige regnskabsregler kræver, at bygninger værdiansættes til kostpris. For grunde, der var ejet på tidspunktet for overgangen til selveje pr. 1. januar 2005, blev kostprisen, jf. bestemmelserne for overgang til omkostningsbaserede regnskabsprincipper, fastsat til ejendomsvurderingen som skøn for kostpris. Bygningerne blev optaget til faktisk kostpris. Der er kun i særlige tilfælde mulighed for at nedskrive værdien af bygninger under de statslige regnskabsregler. CBS' ledelse har oplyst, at der ikke er identificeret nedskrivningsindikationer eller øvrige forhold, der vil nødvendiggøre et behov for nedskrivning på grunde og bygninger eller øvrige anlægsaktiver.

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

Tilskud til projekter, 33.234 t.kr. (aktiv) og 60.276 t.kr. (passiv) (2015: 28.641 t.kr. (aktiv) og 55.125 t.kr. (passiv))

CBS har i regnskabsåret fortsat haft en kontrolprocedure til gennemgang af tilgodehavender vedrørende projekter udført for fremmed regning samt projekter med en overskredet forventet slutdato. Der følges løbende op på disse projekter, og det bliver vurderet, hvorvidt restsaldi på projekter skal driftsføres.

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

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

Likvide beholdninger, 184.773 t.kr. (2015: 116.198 t.kr.)

Vi har påset, at alle CBS' bankkonti er afstemt pr. 31. december 2016, og har endvidere foretaget sammenholdelse til engagementsbekræftelser fra Jyske Bank, Nykredit og Danske Bank. Indestående på Statens Koncern Betalingskonti (SKB) er afstemt til opgørelse fra SKB.

Vi har endvidere kontrolleret fuldmagtsforhold.

Gennemgangen har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

Hensatte forpligtelser, 29.873 t.kr. (2015: 25.118 t.kr.)

I hensatte forpligtelser indgår:

t.kr.	2016	2015
Hensættelse til istandsættelse af lejemål, som anvendes af CBS	17.226	16.142
Hensættelse til tvist vedrørende færdiggørelse af Graduate House	5.000	4.700
Hensættelse til betaling af KU vedrørende masteruddannelser	1.363	2.275
Hensættelse vedrørende Bæredygtigt Landbrug	400	0
Hensættelse vedrørende udvekslingsaktiviteten	4.147	0
Hensættelser til åremålsansættelser	1.520	774
Øvrige hensættelser	217	1.227
I alt	29.873	25.118

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

Hensættelse til istandsættelse af lejemål, som anvendes af CBS

CBS har i løbet af 2016 foretaget en pristalsregulering af forpligtelsen til istandsættelse af de permanente lejemål, idet hensættelserne blev gennemgået og revurderet i 2014 og 2015.

Hensættelse til eventuel voldgiftssag vedrørende Graduate House

I forbindelse med færdiggørelsen af Graduate House er der en tvist med entreprenøren. Tvisten består i uenighed om udbedring af mangler samt konventionalbod i forbindelse med forsinkelse af ombygningen.

Ledelsen har sammen med advokaten opgjort de forventede økonomiske konsekvenser, som er forbundet med tvisten. Ledelsen har i 2016 opdateret deres vurdering og revurderet hensættelsen. Der er pr. 31. december 2016 hensat 5.000 t.kr. på baggrund af advokatens og CBS' ledelsens bedste skøn.

Vi vurderer på baggrund af de modtagne oplysninger, herunder advokatens og CBS' ledelses vurdering, at hensættelsen er forsvarlig og foretaget efter bedste skøn.

Hensættelse til betaling af KU vedrørende masteruddannelser

CBS indgår i et samarbejde med Københavns Universitet om masteruddannelser. CBS varetager den regnskabsmæssige administration og skal således fordele omkostninger og resultatet af uddannelserne til henholdsvis KU og CBS. Hensættelsen til afdækning af KU's omkostninger samt andele af resultatet er på balancedagen estimeret til 1.363 t.kr.

Hensættelse vedrørende Bæredygtigt Landbrug

CBS har udarbejdet en rapport om dansk landbrugs rammevilkår og konkurrenceevne. Der har i efteråret 2016 været en del debat om denne rapport. CBS har modtaget 400 t.kr. fra Bæredygtigt Landbrug til udarbejdelse af denne rapport. Den forskningsfaglige styregruppe bag projektet "Dansk landbrugs rammevilkår og konkurrenceevne" har ikke godkendt udkast til endelig rapport, hvorfor Bæredygtigt Landbrug har krævet de modtagne penge retur. Ledelsen har derfor valgt at hensætte det fulde beløb.

Hensættelse vedrørende udvekslingsaktiviteten

Opgørelsen af balancen mellem ind- og udgående gæstestuderende foretaget samlet for årene 2016-18. I 2016 har CBS haft en "ubalance" på ca. -90 STÅ. Det vil sige, at de udenlandske gæstestuderende i Danmark har optjent 90 STÅ mere, end danske udvekslingsstuderende har optjent i udlandet. Ubalancen udgør 4.147 t.kr. Den samlede ubalance, der opgøres i perioden 2016-18, skal betales ved udgangen af 2018. Hvis CBS får "overskud" på udvekslingsaktiviteten i de kommende år, vil ubalancen i 2016 kunne udlignes. Der er dermed usikkerhed om, hvorvidt denne hensættelse kommer til udbetaling. Det er ledelsens vurdering, at den samlede udvekslingsaktivitet over de tre år vil være i ubalance, hvorfor der er foretaget hensættelse på 4.147 t.kr.

Vi vurderer på baggrund af de modtagne oplysninger og CBS' ledelses vurdering, at hensættelsen er forsvarlig og foretaget efter bedste skøn.

Prioritetsgæld, 571.731 t.kr. (2015: 602.365 t.kr.)

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

Pr. 31. december 2016 udgør kurstabssaldoen 51.395 t.kr. (2015: 54.969 t.kr.). Kurstabssaldoen på de enkelte lån indregnes som en omkostning i resultatopgørelsen over lånets løbetid. Såfremt der omlægges til låntyper, som har en karakter og vilkår, der er væsentlig forskellig i forhold til de bestående lån, skal det samlede kurstab på det enkelte lån omkostningsføres. Der har ikke været omlægninger af lån i 2016.

Gennemgangen har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.7 Pengestrømsopgørelsen

I 2016 har ændringer i pengestrømmme udgjort 68.575 t.kr. (2015: 37.260 t.kr.). Pengestrømmme fra driften har været 117.675 t.kr. (2015: 51.719 t.kr.). Derudover har pengestrømmene fra investeringsaktiviteten været -11.498 t.kr. (2015: -48.896 t.kr.) primært som følge af anlægsinvesteringerne. Pengestrømmene fra finansieringsaktiviteten udgjorde -37.602 t.kr. (2015: 34.437 t.kr.). Udviklingen skyldes, at der i 2015 blev optaget nyt lån samt opsagt depot i Nykredit.

Det samlede kapitalberedskab, inklusive ikke-udnyttet trækningsret, udgør ultimo 2016 184.773 t.kr. (2015: 116.198 t.kr.), hvoraf de 109.888 t.kr. vedrører det statstilskud, som er modtaget ultimo december 2016 til brug for gennemførelse af CBS' aktiviteter i januar 2017.

4.8 Kontraktlige forpligtelser

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

Revisionen har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

4.9 Forskningsinfrastruktur

Som en del af EU's regler for statsstøtte skal universiteterne årligt udarbejde opgørelse over, hvilke forskningsinfrastrukturer der er ved universitetet, samt vurdere, om den økonomiske aktivitet ved de enkelte infrastrukturer er accessorisk. CBS har i årsregnskabets supplerende regnskabsoplysninger oplyst, at EU's statsstøtteregler for forskningsinfrastruktur overholdes. Værdien af CBS' forskningsinfrastruktur er opgjort til 1,1 mio. kr. pr. 31. december 2016.

Vi har som del af vores revision gennemgået anlægskartoteket vedrørende opgørelsen af forskningsinfrastrukturaktiver, hvilket ikke har givet anledning til bemærkninger.

4.10 Nærtstående parter

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

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

Vores revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

4.11 Efterfølgende begivenheder

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

5 Øvrige beretninger

5.1 Ledelsesberetning

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

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

5.2 Afrapportering på udviklingskontrakt samt hoved- og nøgletal

Øvrige beretninger består af afrapportering på udviklingskontrakt 2016 samt hoved- og nøgletal. Vores gennemgang har bl.a. omfattet en gennemgang af beregningerne af hoved- og nøgletal. Vores gennemgang af afrapportering på udviklingskontrakt 2016 har bl.a. omfattet en gennemgang af den dokumentation, som er udarbejdet som grundlag for afrapporteringen samt en vurdering af, om rapporteringen er dækkende for CBS.

Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

6 Andre erklæringer og bekræftelser

6.1 Indhentede erklæringer og bekræftelser

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

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

7 Assistance og rådgivning

Siden afgivelsen af revisionsprotokollat af den 3. marts 2016 har vi ydet følgende andre ydelser end revision:

- Erklæringer med sikkerhed, omfattende:
 - Erklæringer om Åben Uddannelse
 - Erklæringer i forbindelse med nationale projekter.
- Skatterådgivning, omfattende:
 - Opgørelse af momsfradragsprocent
 - Anden løbende skatte- og afgiftsrådgivning.
- Anden rådgivning, omfattende:
 - Anden løbende rådgivning om regnskabsmæssige forhold
 - Regnskabsseminar
 - Revisionsmæssig gennemgang af it vedrørende STADS
 - Workshop og indledende drøftelser om overgang til statens kontoplan i 2018.

Foranstaltninger til sikring af revisors uafhængighed

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

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

København den 6. marts 2017
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab

Eskild N. Jakobsen
statsaut. revisor

Martin Bakkegaard
statsaut. revisor

Siderne 160-171 er fremlagt på mødet den 6. marts 2017.

I direktionen:

Per Holten-Andersen
rektor

Kirsten Winther Jørgensen
universitetsdirektør

Peter Møllgaard
forskningsdekan

Jan Molin
uddannelsesdekan

I bestyrelsen:

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

Opfølgning på CBS' udviklingskontrakt 2016

CBS indgik i 2014 udviklingskontrakt med Uddannelsesministeriet. Kontrakten løber i årene 2015 til 2017.

CBS har i 2016 opfyldt 11 af i alt 14 målepunkter i udviklingskontrakten. Tre målepunkter er ikke opfyldt. I dette notat kommenteres alle målepunkterne kort. De er desuden gennemgået i CBS' årsrapport 2016 under afrapporteringen på udviklingskontrakten.

Første mål ”**Bedre kvalitet i uddannelserne**” indeholder to målepunkter. Begge målepunkter om henholdsvis studentertilfredshed og udvikling i antallet af online og blended kurser er opfyldt. De studerende ved CBS udtrykte i 2016 en generelt lidt højere tilfredshed med deres uddannelse end i 2015 (der måles alene på tilfredshed med heltidsuddannelserne). Det andet målepunkt vedrører udvikling af nye online og blended learning kurser, som også er opfyldt, da CBS har udbudt 15 online og blended learning kurser mere end målsætningen.

Andet mål ”**Større relevans og øget gennemsigtighed**” indeholder målepunktet om, at CBS dimittender skal have en bedre beskæftigelsesgrad end gennemsnittet for dimittender fra de videregående uddannelser. CBS opfylder dette målepunkt i 2016.

I målet ”**Større relevans og øget gennemsigtighed**” indgår desuden målepunktet om antallet af studerende, der har gennemført et Proof-forløb hos Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). Dette mål 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. Antallet af studerende, der har gennemført forløbet i 2016, 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, og at målet ikke nås er altså ikke et udtryk for reduceret aktivitet hos CSE.

Tredje mål ”**Bedre sammenhæng og samarbejde**” indeholder et målepunkt om et stigende antal studenterårværk 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 årslever i 2016. Faldet i antallet af årselever fra 2015 til 2016 er primært sket på 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. Fra den finansielle sektor har der været stor efterspørgsel efter HD-uddannelser fra CBS. Der er imidlertid 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 på kandidatniveau.

CBS overvejer i tæt dialog med Uddannelses- og Forskningsministeriet og de øvrige udbydere af HD-uddannelse, hvordan HD-uddannelserne bedst kan moderniseres med henblik på at gøre disse uddannelser attraktive for fremtidens arbejdsmarked.

Fjerde mål om ”**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 ekstraordinære store antal dimittender. Antallet af dimittender er steget med 88 procent i 2016 i forhold til 2015, mens der er registreret et mindre fald i antallet af studerende, som har været på udveksling i udlandet. Resultatet for kandidatdimittender, der tager på udvekslingsophold, er 33 procent i 2016. Målet var 69 procent. Udviklingskontraktens målsætning om at fastholde niveauet for udvekslingsstuderende vurderes fortsat som ambitiøst. 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.

Målet ”**Øget regionalt vidensarbejde**” er nyt og opgøres første gang for 2016. Målet indeholder to målepunkter, der begge er opfyldt. Det gælder både målet om en højere andel kurser på HD området, der udbydes på enkeltdage, så undervisningsforløbene koncentreres mere. Men også målet om at øge udbuddet af online og blended learning kurser på HD området er opfyldt.

Endelig er alle fire målepunkter i sjette mål ”**Øget forskningsomgang og forskningskvalitet**” opfyldt. Begge målepunkter for øget forskningsomfang er opfyldt. CBS har i 2016 set et øget antal BFI-point pr. faste VIP-årsværk i 2016 samt en højere andel BFI 2 artikler i forhold til BFI 1 artikler. Udviklingskontrakten indeholder også mål for forskningskvalitet. CBS ønsker at fastholde antallet af artikler, der er publiceret i tidsskrifter på hhv. ABS 4 og 4* samt FT45 listerne. Begge målepunkter er opfyldt i 2016. CBS har haft fokus på at nå målet og fastholde niveauet for forskningskvaliteten, hvilket er lykkedes i 2016. For begge lister har der været tale om en fremgang i 2016 i forhold til 2015.

Syvende mål ”**Contribution to society**” indeholder et målepunkt om aktiviteten på eksternt finansierede projekter. Målet er opfyldt i 2016, hvilket betyder, at CBS fortsat holder målsætningen om en fordobling af den eksternt finansierede forskning i perioden 2011 til 2020

Ottende mål ”**Kønsfordeling**” om en stigende andel kvindelige, kvalificerede ansøgere til professorater er også nået i 2016. Målet var en andel kvalificerede, kvindelige ansøgere på 22 pct. og andelen var i 2016 40 pct. Målet skal dog ses i lyset af, at antallet af opslæde professorater var begrænset i 2016, og det samme gælder antallet af kvalificerede ansøgere.

Opfølgning 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 er udmøntet i. Det ene målepunkt var, at CBS i 2016 skulle have indgået mindst 4 samarbejds aftaler med gymnasiale uddannelser. CBS havde i 2016 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.

3. CBS' ØKONOMI – BESLUTNING

a. Fremdriftsreformens studietidsmodel

Som annonceret på bestyrelsens møde i december 2016 vil direktionen orientere om ændringer i ministeriets studietidsmodel.

Ministeriet ændrede i november 2016 metode for opgørelse af studietid med henblik på udmåling af fremdriftsbonus. Dette notat beskriver de konkrete ændringer og forventninger til CBS' målopfyldeelse.

Den reviderede opgørelsesmetode bidrager samlet set positivt til opgørelsen af CBS' gennemsnitlige studietid. Vi forventer således fortsat 100 pct. fremdriftsbonus i 2017, som forudsat i det gældende budget.

Det indstilles:

- at bestyrelsen orienteringen til efterretning

Bilag:

3.1 Study progress bonus and update on the revised method of calculation

b. Forslag til revideret budget 2017

CBS afslutter som bekendt 2016 med et overskud på 45 mio. kr. og en egenkapital på 273 mio. kr.

Dette har givet anledning til refleksioner vedr. de kommende års budgetter. Selvom en stor del af årets resultat skyldes ekstraordinære engangsindtægter, har 2016 også vist et mindre end forventet forbrug på drift og VIP-løn. Set i dette lys – og i ikke mindst lyset af CBS' generelle ambition om at øge forskningsbasen fremadrettet – fremlægger direktionen allerede på dette tidlige tidspunkt i året forslag til revideret budget for 2017 og budgetoverslagsårene.

Forslaget indebærer en umiddelbar nedskrivning af driftsbudgettet i 2017 og de efterfølgende budgetoverslagsår. Det vurderes i forlængelse heraf, at der er økonomisk råderum til at hæve VIP-budgettet og allerede i foråret 2016 igangsatte yderligere VIP-rekrutteringer.

I vedlagte notat fremlægges forslag til justeringer, og der præsenteres 4 forskellige scenarier for budgetoverslagsårene.

Det bemærkes, at direktionen efter aftale med formanden allerede har igangsat rekruttering af 13 ekstra ph.d.'er, finansieret af det ekstraordinære basisforskningstilskud, som CBS modtog fra ministeriet i december 2016.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender forslag til revideret budget 2017

Bilag:

3.2 Proposed revised budget for 2017 and budget estimate for 2018-2020

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017

Study progress bonus and update on the revised method of calculation

In November 2016, the Ministry of Higher Education and Science revised their method for the calculation of average degree completion time to be used for measuring out the study progress bonus. This memorandum describes the changes and presents a revised prognosis for CBS' target fulfilment.

In overall terms, the revised method contributes positively to CBS' average degree completion time. Thus we still expect to get 100% study progress bonus in 2017, as incorporated in the current budget, and we are in a better position of getting the full bonus in the following years.

The revised method

As part of the Study Progress Reform, part of the pool for completion bonus was made conditional on realizing yearly stipulated targets of reducing the average degree completion time, and the Ministry announced in 2014 a method of calculating the degree completion time.

A number of universities raised critical questions regarding the method, and the Ministry in November 2016 announced a revised method of calculation. The main changes are:

1. Undivided programmes, resulting in a master's degree, are included in the calculations, i.e. programmes which do not follow the structure of a bachelor's programme for three years and a master's programme for two years respectively, but constitutes a coherent progress of typically five years of study resulting in a master's degree.
2. Propaedeutic is included as an extension of the prescribed duration of study.
3. Students doing a PhD at the time of graduation (4+4 or 3+5) are left out of the calculations.
4. Corrections for summer and winter enrolment, giving students enrolled in programmes starting in the summer the same prescribed degree completion time as students enrolled in programmes starting in the winter, on condition that the students have finished a bachelor degree less than 30 days before the beginning of their master's programme. This means that summer- and winter enrolment are assimilated with regard to prescribed completion time.
5. The degree completion time is based on the most recent records from Statistics Denmark. Corrections will be made only for the past year.

To ensure that the total stipulated target for the universities at large are implemented within the same total completion bonus pool, the Ministry at the same time changed the calculation of the baseline (viz. average excess of prescribed degree completion time in 2011) as well as the target for the total reduction of the average degree completion time.

Consequences for CBS

CBS' baseline for calculating the excess of prescribed degree completion time has, due to the revised method of calculation (cf. above), been changed from 13.3 months to 12.9 months. At the same time,

the overall target for the reduction of the programme completion time has been raised from a total of 4.2 months to 4.3 months from 2015 to 2020.

Table 1, below, shows the effect for CBS of the revised method of calculation when applied on the study year 2015/2016. The study year 2015/2016 is the basis for the calculations of CBS' study progress bonus in the financial year of 2017.

Overall, the revised principles reduces CBS' excess of the prescribed degree completion time. According to the original method, CBS exceeds the prescribed completion time with 10.58 months – the revised method of calculation results in an excess of 9.88 months. The improvement primarily relates to a reduction in the completion time of the bachelor's degree as a consequence of change no. two above, since propaedeutic now is included as a part of the prescribed completion time and not as excess of study time.

Table 1: Consequences for CBS of revised method for the study year 2015/2016

Graduates in 2015/16	Number of Graduates	Exceedance revised method (mo.)	Exceedance previous method (mo.)
Bachelor	2.003	0,50	1,06
Masters	4.379	9,39	9,53
Total	6.382	9,88	10,58

Table 2 sums up the stipulated targets for reduction in the average duration of study and the extent to which CBS meets the targets 2015-2017, according to the revised method. In 2017, the target for maximum excess of prescribed degree completion time is 10.8 months. CBS therefore expects to realize the target 100%.

Table 2: Stipulated and realized targets for completion degree time at CBS

Year	Baseline (2011)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Original stipulated target for max. exceedance in months	13,3	12,6	11,9	11,2	10,5	9,8	9,1	
New method of assessment and calculation:								
Revised stipulated target for max. Exceedance in months	12,9	12,2	11,5	10,8	10,0	9,3	8,6	
Actual exceedance in months by the revised targets	-	12,0	12,4	9,9				
Stipulated yearly improvement target		0,717	0,717	0,717	0,717	0,717	0,717	4,3*
Actual improvements relative to 2011 (in months)		0,9	0,5	3,0				
Improvements in pct. relative to the revised targets		100%	36%	100%				

*The aggregated improvement target for 2020 was previously 4,2 months.

It is not possible yet to calculate the realized average degree completion time for 2018, since it is based on the study year 2016/2017, which is not finished. However, there seems to be continuous reduction in

the average degree completion time, both as a consequence of the general effects of the implementation of the Study Progress Reform at CBS and especially due to the fact that there are substantially less “hangs-on” enrolled at CBS than in previous years. Therefore, there are indications that the average duration of study at CBS continues to decrease. With the revised method of calculation, CBS appears to be in a better position for attaining 100% target fulfilment in the coming years. It should be noted though, that CBS still has limited data on the patterns of the progress-reform cohorts. This summer, the Board will be presented with an updated prognosis for 2018-2020, when we have additional data available.

Proposed revised budget for 2017 and budget estimate for 2018-2020

CBS concluded 2016 with a surplus of DKK 45 million and an equity of DKK 273 million. The annual result for 2016 provides the opportunity for a reduction in the operating budget in 2017 and subsequent budget estimate years (2018-2020). There is estimated financial leeway to increase the VIP budget and to undertake further VIP recruitment as early as 2017. This memorandum presents proposals for adjustments and four different scenarios for the budget estimate years.

Upon agreement with the chairman of the Board of Directors, it has been decided to use the extraordinary basic research grant that CBS received from the Ministry of Higher Education and Science in December 2016, amounting to DKK 20 million, for recruitment of 13 additional PhD fellows in 2017. The additional PhD fellowships will be established at a time when CBS is experiencing a drop in the number of PhD fellows and they will contribute to the developing of CBS' research base.

Proposed adjustment of 2017 budget

Establishing the actual level of costs for 2016 involves renewed assessment of the following categories in the 2017 budget:

- The activity level of ordinary operations in connection with the operating and maintenance of buildings, conference and business travel and external construction and IT specialists is expected in 2017 to be on a par with 2016 and thus to be DKK 15 million lower than in the opening budget, which means that expenditure for ordinary operations in 2017 will be level with 2016. Added to this are costs relating to extraordinary activities which the Board has earmarked in the 2017 budget, including CBS' centenary, the current process of department merger, implementation of the revised strategy, and investment in management programmes.
- TAP costs are projected to be DKK 4 million higher, given the increased financial flexibility, which means that higher prioritisation of improvements in various areas of activity continues to be a goal – in particular with regard to IT development and further digitalisation of CBS.
- DVIP costs are expected to be DKK 5 million higher, since the strikingly high level of activity in 2016 indicates a general need for additional DVIP resources until the volume of master's theses submissions normalises. Activity in 2017, however, is forecast to be less than in 2016.

The proposal for the revised budget for 2017 is shown in the table below. The deficit is projected to fall from DKK -16 million to DKK -10 million. Projected income and expenditure in 2017 will be further specified when Q1 is submitted by the units at CBS. The Board will be presented with the figures at the June meeting.

Table 1. Proposed revised budget for 2017 in DKK million (annual amounts)

Budget 2017 (revised)	Result 2015	Result 2016	Budget 2017	Correction 2017	New 2017
Total income	1.302	1.350	1.314	0	1.314
Salary costs, total	842	861	847	9	856
Operating costs, total	393	391	429	-15	414
Capital costs, total	51	47	45	0	45
Investment pool	0	6	9	0	9
Total cost	1.287	1.304	1.330	-6	1.324
Result	15	45	-16	-6	-10
Equity	228	273	257	6	263

Considerations for 2018-2020 multi-year budget

No significant changes to operating costs are forecast for the coming years, thus it is recommended that the operating budget for the budget estimate years be adjusted down with DKK 17 million to the 2017 level. This downward adjustment, together with significantly higher equity, provides scope for increasing the VIP budget and thus VIP recruitment in the coming years. This is all the more relevant due to the strong possibility of CBS achieving 100% attainment of the study progress bonus in the future (cf. attached memorandum on "Study progress bonus and update on the revised method of calculation").

Taking into account the various risks and opportunities for prioritisation, a number of scenarios can be established. All scenarios are based on the revised budget for 2017, cf. Table 1 above, and include the extraordinary recruitment of PhD fellows. If operating costs in 2018-2020 are adjusted downwards, this will allow an increase in the VIP budget of DKK 10 million per year and thus boost recruitment of VIP staff, including PhD students, without an increase in the overall level of expenditure. This premise is incorporated into all the scenarios outlined below. Furthermore in scenarios B1 and B2 further expenditure on VIP recruitment is suggested, which will be financed initially via equity, bringing it down during the budget estimate years to a level close to the desired equity level for 2020.

In the opening budget for 2017 the VIP budget was DKK 400 million.

Scenarios

A1: Unchanged total cost level, where the VIP budget is increased by DKK 10 million per year and operating costs are adjusted downwards yearly by DKK 17 million, plus 75% target fulfilment for the study progress bonus in 2018-2020.

A2: Unchanged cost level, where the VIP budget is increased by DKK 10 million per year and operating costs are adjusted downwards yearly by DKK 17 million, but with 100% target fulfilment for the study progress bonus in 2018-2020.

B1: Extra VIP recruitment, such that the overall VIP budget comes to DKK 410 million in 2018; DKK 415 million in 2019; and DKK 420 million in 2020 and the operating budget is adjusted downwards yearly by DKK 17 million, as in the previous scenarios. At the same time, 75% target fulfilment for the study progress bonus in 2018-2020.

B2: Extra VIP recruitment and downward adjustment of the operating budget (both as in B1); at the same time 100% target fulfilment for the study progress bonus in 2018-2020.

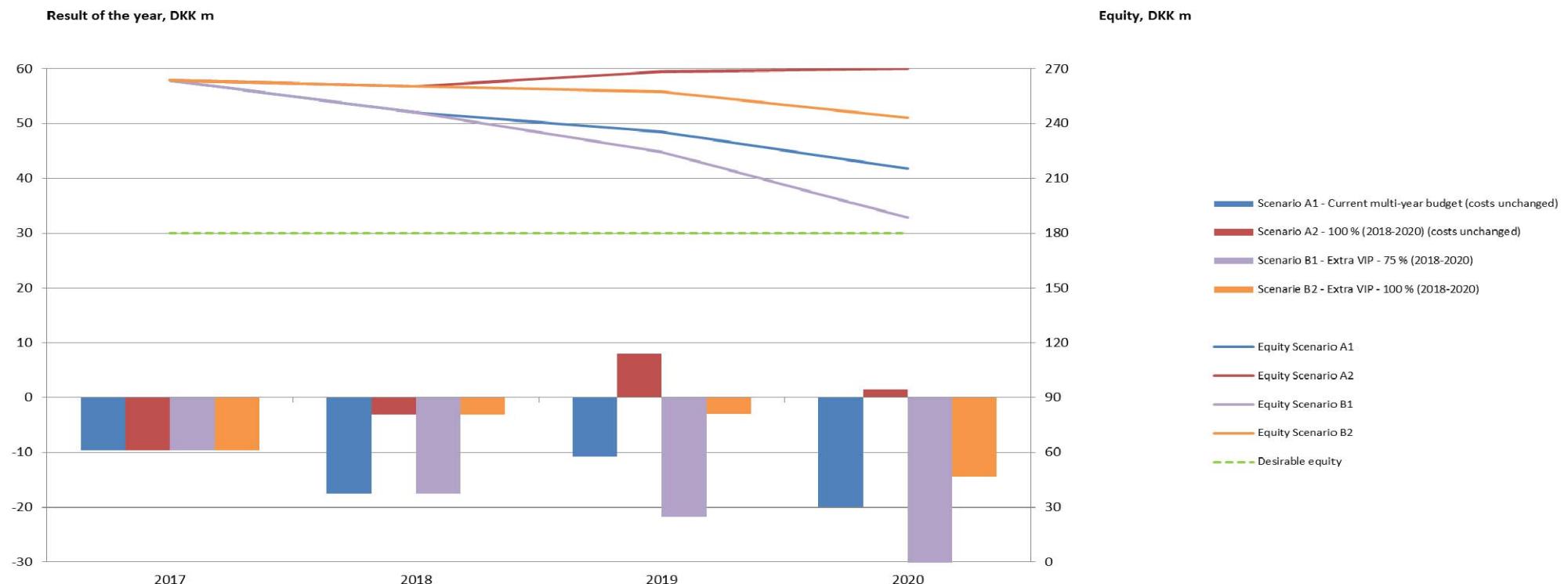
The Board is requested to discuss these scenarios, focusing in particular on the development of equity in 2018-2020.

In the attached appendix the four scenarios are illustrated, partly in relation to the consequences for the annual result and partly in relation to the development of equity compared to CBS' desired level of DKK 180 million. Please note that the development of equity will exceed DKK 180 million even in the case of the most challenging scenario (B1) also in 2020. In considering the scenarios it should likewise be noted that yearly VIP staff turnover is about 6%, corresponding to about DKK 24 million.

During summer 2017 a revised prognosis for degree completion times in 2018-2020 will be drawn up. We expect to have a better picture of student behaviour, including whether the tendencies of the 2014 cohort will also apply to subsequent cohorts in this regard. The prognosis will be presented to the Board as soon as it is available. By the summer we also expect to have a better idea of the consequences of the reform of programme funding, which might have significant impact on CBS' future income.

Appendix I

Figure. Development of the annual result and equity in the case of 4 scenarios



Appendix II for revised budget 2017 and multi-year budget 2018-2020

Scenario A1: Unchanged total cost level, where the VIP budget is increased by DKK 10 million per year and operating costs are adjusted downwards yearly by DKK 17 million, plus 75% target fulfilment for the study progress bonus in 2018-2020.

Multi-year budget 2017-2020	Result 2016	Budget 2017	Correction 2017	New 2017	B2018	B2019	B2020	Annual Corrections 2018-20*
Income								
Taximeter funding	674	645	0	645	608	603	590	0
Basic research grant and other government funding	354	339	0	339	336	336	335	0
External financing for research	120	129	0	129	129	129	129	0
Student tuition fees	162	163	0	163	172	174	177	0
Other income	40	39	0	39	40	40	40	0
Total income	1.350	1.314	0	1.314	1.284	1.282	1.271	0
Salary costs								
Salary costs - VIP	399	400	0	400	410	404	404	10
Salary costs - DVIP	121	110	5	115	109	107	105	3
Salary costs - TAP	341	337	4	341	341	341	341	4
Salary costs - Other	1	0	0	0	0	0	0	0
Total salary costs	861	847	9	856	860	852	850	17
Operating costs								
Rent and real property taxes	106	100	0	100	100	100	100	0
Operating of buildings and maintenance, total	66	73	-7	66	65	65	65	0
Conference and service trips	51	55	-2	53	53	53	53	-2
External construction and IT specialists	17	22	-2	20	20	20	20	-2
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	14	14	0	14	13	13	13	0
Teachers paid by invoice and research support	11	12	0	12	12	12	12	0
IT equipment and software	35	39	-2	37	37	37	37	-2
Office expenses	34	37	-2	35	37	37	37	0
Books, journals, prints, ect.	22	25	0	25	24	24	24	-1
Others	34	52	0	52	34	34	34	-10
Total operating costs	391	429	-15	414	395	395	395	-17
Cost of capital								
Depreciation etc. of fixed assets	30	28	0	28	28	27	27	0
Interest income	0	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	17	17	0	17	18	18	18	0
Total costs of capital	47	45	0	45	46	45	45	0
Investment pool								
Salary costs - TAP	6	9	0	9				
Total cost, Investment pool	6	9	0	9				
Total cost, incl. Investment pool	1.304	1.330	-6	1.324	1.302	1.293	1.291	0
Result	45	-16	6	-10	-17	-11	-20	
Equity	273	258	-	264	246	235	215	

* Annual corrections compared to previous multi-year budget 2018-2020

Scenario A2: Unchanged cost level, where the VIP budget is increased by DKK 10 million per year and operating costs are adjusted downwards yearly by DKK 17 million, but with 100% target fulfilment for the study progress bonus in 2018-2020.

Multi-year budget 2017-2020	Result 2016	Budget 2017	Correction 2017	New 2017	B2018	B2019	B2020	Annual Corrections 2018-20*
Income								
Taximeter funding	674	645	0	645	622	621	612	Endres til 100 pct.
Basic research grant and other government funding	354	339	0	339	336	336	335	0
External financing for research	120	129	0	129	129	129	129	0
Student tuition fees	162	163	0	163	172	174	177	0
Other income	40	39	0	39	40	40	40	0
Total income	1.350	1.314	0	1.314	1.299	1.301	1.292	0
Salary costs								
Salary costs - VIP	399	400	0	400	410	404	404	10
Salary costs - DVIP	121	110	5	115	109	107	105	3
Salary costs - TAP	341	337	4	341	341	341	341	4
Salary costs - Other	1	0	0	0	0	0	0	0
Total salary costs	861	847	9	856	860	852	850	17
Operating costs								
Rent and real property taxes	106	100	0	100	100	100	100	0
Operating of buildings and maintenance, total	66	73	-7	66	65	65	65	0
Conference and service trips	51	55	-2	53	53	53	53	-2
External construction and IT specialists	17	22	-2	20	20	20	20	-2
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	14	14	0	14	13	13	13	0
Teachers paid by invoice and research support	11	12	0	12	12	12	12	0
IT equipment and software	35	39	-2	37	37	37	37	-2
Office expenses	34	37	-2	35	37	37	37	0
Books, journals, prints, etc.	22	25	0	25	24	24	24	-1
Others	34	52	0	52	34	34	34	-10
Total operating costs	391	429	-15	414	395	395	395	-17
Cost of capital								
Depreciation etc. of fixed assets	30	28	0	28	28	27	27	0
Interest income	0	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	17	17	0	17	18	18	18	0
Total costs of capital	47	45	0	45	46	45	45	0
Investment pool								
Salary costs - TAP	6	9	0	9	0	0	0	0
Total cost, Investment pool	6	9	0	9	0	0	0	
Total cost, incl. Investment pool	1.304	1.330	-6	1.324	1.302	1.293	1.291	0
Result	45	-16	6	-10	-3	8	1	
Equity	273	258	-	264	261	269	270	

* Annual corrections compared to previous multi-year budget 2018-2020

Scenario B1: Extra VIP recruitment, such that the overall VIP budget comes to DKK 410 million in 2018; DKK 415 million in 2019; and DKK 420 million in 2020 and the operating budget is adjusted downwards yearly by DKK 17 million, as in the previous scenarios. At the same time, 75% target fulfilment for the study progress bonus in 2018-2020.

Multi-year budget 2017-2020	Result 2016	Budget 2017	Correction 2017	New 2017	B2018	B2019	B2020	Annual Corrections 2018-2020*
Income								
Taximeter funding	674	645	0	645	608	603	590	0
Basic research grant and other government funding	354	339	0	339	336	336	335	0
External financing for research	120	129	0	129	129	129	129	0
Student tuition fees	162	163	0	163	172	174	177	0
Other income	40	39	0	39	40	40	40	0
Total income	1.350	1.314	0	1.314	1.284	1.282	1.271	0
Salary costs								
Salary costs - VIP	399	400	0	400	410	415	420	26
Salary costs - DVIP	121	110	5	115	109	107	105	3
Salary costs - TAP	341	337	4	341	341	341	341	4
Salary costs - Other	1	0	0	0	0	0	0	0
Total salary costs	861	847	9	856	860	863	866	33
Operating costs								
Rent and real property taxes	106	100	0	100	100	100	100	0
Operating of buildings and maintenance, total	66	73	-7	66	65	65	65	0
Conference and service trips	51	55	-2	53	53	53	53	-2
External construction and IT specialists	17	22	-2	20	20	20	20	-2
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	14	14	0	14	13	13	13	0
Teachers paid by invoice and research support	11	12	0	12	12	12	12	0
IT equipment and software	35	39	-2	37	37	37	37	-2
Office expenses	34	37	-2	35	37	37	37	0
Books, journals, prints, ect.	22	25	0	25	24	24	24	-1
Others	34	52	0	52	34	34	34	-10
Total operating costs	391	429	-15	414	395	395	395	-17
Cost of capital								
Depreciation etc. of fixed assets	30	28	0	28	28	27	27	0
Interest income	0	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	17	17	0	17	18	18	18	0
Total costs of capital	47	45	0	45	46	45	45	0
Investment pool								
Salary costs - TAP	6	9	0	9	0	0	0	
Total cost, Investment pool	6	9	0	9	0	0	0	
Total cost, incl. Investment pool	1.304	1.330	-6	1.324	1.302	1.304	1.307	16
Result	45	-16	6	-10	-17	-22	-36	
Equity	273	258	-	264	246	224	188	

* Annual corrections compared to previous multi-year budget 2018-2020. For VIP-cost it is compared to only 2020. In 2018 the VIP cost is increased by DKK 10 million and in 2019 by DKK 21 million compared to previous multi-year budget.

Scenario B2: Extra VIP recruitment and downward adjustment of the operating budget (both as in B1); at the same time 100% target fulfilment for the study progress bonus in 2018-2020.

Multi-year budget 2017-2020	Result 2016	Budget 2017	Correction 2017	New 2017	B2018	B2019	B2020	Annual Corrections 2018-20*
Income								
Taximeter funding	674	645	0	645	622	621	612	Endres 100 pct.
Basic research grant and other government funding	354	339	0	339	336	336	335	0
External financing for research	120	129	0	129	129	129	129	0
Student tuition fees	162	163	0	163	172	174	177	0
Other income	40	39	0	39	40	40	40	0
Total income	1.350	1.314	0	1.314	1.299	1.301	1.292	0
Salary costs								
Salary costs - VIP	399	400	0	400	410	415	420	26
Salary costs - DVIP	121	110	5	115	109	107	105	3
Salary costs - TAP	341	337	4	341	341	341	341	4
Salary costs - Other	1	0	0	0	0	0	0	0
Total salary costs	861	847	9	856	860	863	866	33
Operating costs								
Rent and real property taxes	106	100	0	100	100	100	100	0
Operating of buildings and maintenance, total	66	73	-7	66	65	65	65	0
Conference and service trips	51	55	-2	53	53	53	53	-2
External construction and IT specialists	17	22	-2	20	20	20	20	-2
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	14	14	0	14	13	13	13	0
Teachers paid by invoice and research support	11	12	0	12	12	12	12	0
IT equipment and software	35	39	-2	37	37	37	37	-2
Office expenses	34	37	-2	35	37	37	37	0
Books, journals, prints, ect.	22	25	0	25	24	24	24	-1
Others	34	52	0	52	34	34	34	-10
Total operating costs	391	429	-15	414	395	395	395	-17
Cost of capital								
Depreciation etc. of fixed assets	30	28	0	28	28	27	27	0
Interest income	0	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	17	17	0	17	18	18	18	0
Total costs of capital	47	45	0	45	46	45	45	0
Investment pool								
Salary costs - TAP	6	9	0	9	0	0	0	
Total cost, Investment pool	6	9	0	9	0	0	0	
Total cost, incl. Investment pool	1.304	1.330	-6	1.324	1.302	1.304	1.307	16
Result	45	-16	6	-10	-3	-3	-15	
Equity	273	258	-	264	261	258	243	

* Annual corrections compared to previous multi-year budget 2018-2020. For VIP-cost it is compared to only 2020. In 2018 the VIP cost is increased by DKK 10 million and in 2019 by DKK 21 million compared to previous multi-year budget.

4. CBS' STRATEGI - ORIENTERING

Bestyrelsen tiltrådte i efteråret 2016 CBS' reviderede "Business in Society"-strategi, og bad samtidig direktionen udarbejde handleplaner for de tre forandringsinitiativer (transformational initiatives) med henblik på præsentation for bestyrelsen ved det første møde i 2017.

Ved bestyrelsens møde i december 2016 gav direktionen en kort status på arbejdet med udarbejdelsen af handlingsplanerne, herunder nedsættelsen af de tre arbejdsgrupper, der skulle udforme handleplanerne.

Direktionen har godkendt de tre arbejdsgruppers forslag til handleplaner, som undervejs har været drøftet med direktionen, akademisk råd, HSU, institutlederne og kontorcheferne.

Der tilknyttes en tovholder for hver af de tre handleplaner. Tovholderen sørger for to gange årligt at lave en statusrapportering til direktionen (maj/oktober). Denne statusrapportering skal beskrive, hvad der er sket under de konkrete indsatser. Fx, Er der igangsat aktiviteter? – hvorfor ikke? Har det været nødvendigt at ændre målet, aktiviteterne, ressourcerne eller andet?

Direktionen giver bestyrelsen en statusrapportering på handleplanerne en gang årligt i forbindelse med bestyrelsens seminar i oktober.

Handleplanerne udsendes til bestyrelsen til orientering. På mødet vil rektor præsentere highlights fra de enkelte handleplaner.

Det indstilles:

- at bestyrelsen stiller spørgsmål til handleplanerne og i øvrigt tager orienteringen til efterretning

Bilag:

- 4.1 Action plan for collaboration with the business community and society as a whole
- 4.2 Entrepreneurship and Innovation action plan
- 4.3 Action plans transformational initiative – programme portfolio

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017

Action plan for collaboration with the business community and society as a whole

Our actions regarding collaboration with the business community and society as a whole towards 2020 can be categorised within these categories:

1. Education
2. Partnerships and research
3. Relations and co-creation
4. Alumni relations
5. *Bubble list*

Within each category, the activities below are presented in a prioritised order.

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
1. Education				
Stronger model for business involvement in education innovation	In the course of the next three years, we want to optimise our use of advisory boards to ensure that the boards create value to both CBS and the business community.	<p>Initiating an analysis of how best to develop our advisory boards. This analysis will be carried out in Spring 2017.</p> <p>Initiating the following as part of the advisory boards optimisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exchange of experience and best practice – where do the advisory boards work well and why – using best practice as the basis for a stronger structure. • With regard to the analysis, we must decide whether we are to have fewer and more broad-based 	<p>0.75-1 FTE over the next three years</p> <p><i>Within existing TAP budget.</i></p> <p>VIP budget not estimated.</p> <p>Involvement of programme directors, programme managers and advisory boards. This</p>	Maria Lind, Academic Affairs (in collaboration with Helene Brøndholdt, CBS Business and a working group consisting of two HoD's, two programme directors and Legal)



Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
		<p>advisory boards, or whether we are to move from decentralised to centralised advisory boards.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Furthermore, we must decide whether to develop a model in which members of the advisory boards meet approx. twice a year, with meetings planned in annual cycles to support the planning of the advisory boards, including themes and presentations from programmes and teachers etc. • Finding out how to set up advisory boards consisting of participants with management skills, alumni and adjunct professors, among others. 	<p>must be integrated into what we otherwise require of the study boards.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DKK 50.000 for the organisation of a workshop with the aim of exchanging experience and strengthening the advisory boards. 	
Project database	Development of a digital database where projects (master theses and bachelor projects) and internships can be advertised in 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • The database must be a facility for businesses and students to find each other, i.e. enabling businesses to post business cases/issues and offer internships to students, and enabling students to look for businesses for the same areas. • The site will not 'match' businesses and students; it must 	<i>Within existing budget</i> If purchasing a new system or new functionality is necessary, implementing the platform will take longer and require	Anne Malberg Horsager, CBS Business (in collaboration with Annemette Kjærgaard and IT)

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
		be open to everyone at all times, and it must provide a good search function. Accordingly, rather than posting a 'profile/advert', it will be possible to search for students/businesses/cases. Information about the database must be communicated to course organisers, students, alumni and businesses.	additional resources.	
Teaching cases developed in collaboration with businesses	Development of CBS' ability to bring more current cases into the classroom. More case-based teaching material must be developed systematically and on an ongoing basis in collaboration with businesses.	<ul style="list-style-type: none"> Determining who CBS can best partner up with to prepare more Danish and Nordic cases (the Danish Association of Lawyers and Economists (DJØF), collaboration with other Danish/Nordic universities?), and develop a central CBS case bank. 	VIP budget not estimated.	Jan Damsgaard, ITM (in collaboration with Dana Minbaeva and Annemette Kjærgaard)
2. Partnerships and research				
Partner strategy	Strategy Q1 2017	Preparing a separate strategy and action plan for our formal partnerships in relation to sectors,	0.25 FTE in Q1 <i>Within existing budget</i>	Patrick S. Gram, CBS Business

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
		sizes, scope etc.		
New partnership model	Development of our formal partnership model with further customisation options to ensure that it is not aimed exclusively at employer branding and recruitment – and that it enables our partners to get more closely acquainted with our programmes and research.	<p>Developing a more diverse and transparent programme for different levels and types of education and research partnership, e.g. endowed professorships, large and small scale research, industrial PhDs, student-driven projects. The models should include: How to engage with and fund CBS research? How can both parties benefit from the collaboration? Early matching of expectations for the collaboration.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporating benchmarks in the area. • Involving existing partners in this work. • Pixi-book with guidelines for the collaboration between the business community and CBS. 	<p>0.50 FTE <i>Within existing TAP budget</i> VIP budget not estimated.</p> <p>DKK 50.000 for the organisation of a workshop with existing partners.</p>	Patrick S. Gram, CBS Business (in collaboration with Annedorte Vad, Research Support, Wilbert van der Meer, Deans Office - Education and programme directors and CSE)
Faculty engagement	Motivate faculty to	• Elaborating on the benefits of	VIP budget not	DIR and HoD's

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
with business society	engage in partnerships with businesses.	<p>research partnerships to faculty and creating incentives and promotion structures to motivate faculty.</p> <ul style="list-style-type: none"> • HoDs in ongoing dialogue with the dean of research. 	estimated.	
Internal organization of research partnerships	Internal organization and building a smooth administration of partnerships with business society.	<ul style="list-style-type: none"> • HoDs and RSO to identify cross-departmental research opportunities through informal research info meetings and cross-departmental lunches. • Enhancing administrative support in the administration of large research projects. • Developing a model for choosing or developing a VIP project leader format. • Ongoing review and management of expectations regarding support from RSO (what should be given priority?). • Update of legal framework and guidelines regarding research 	<p>0, 50 FTE to develop legal framework and guidelines. Possibly 0,5 FTE for further and closer involvement of RSO in cross-departmental dialogue.</p> <p>VIP budget not estimated.</p> <p>Resources for enhancing administrative support in the administration of large research projects depend on later decision.</p>	Nikolaj Burmeister, Research Support, (in collaboration with HoDs, EFP and Legal)

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
		partnerships.		
3. Relations and co-creation				
CBS Roundtable and CBS Business Connect	To facilitate a platform for exchanging CBS' research with the business community while developing and strengthening the relationship between CBS and strategically important stakeholders from businesses and organisations.	<p>In 2017, CBS will launch two new activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CBS Roundtable will be launched in March 2017 exclusively for a number of strategic partners, such as research partners, career partners and other important stakeholders. CBS will host the event twice a year, selecting a current and relevant topic through input from CBS researchers and the business community and expecting the participants to set the agenda. • CBS Business Connect will be launched in the autumn of 2017. This will comprise more open events designed to attract up to 500 participants. For this event, CBS will invite managers and staff from a wide range of 	<p>0.50 FTE 100.000 DKK for catering and marketing both activities annually. VIP budget not estimated.</p>	Patrick S. Gram, CBS Business

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
		stakeholders such as alumni, adjunct professors, part-time academic staff (d-vips) and advisory board members.		
Strategic round of visits	Ongoing discussions with relevant businesses of the opportunities for enhanced collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> • Setting up specific plans and targets for the coming round of visits. • Ensuring debriefing sessions after each visit with relevant stakeholders at CBS and agreeing on the next steps. 	0.25 FTE <i>Within existing budget</i>	Louise Seest, CBS Business
4. Alumni relations				
Alumni strategy	Strategy Q1 2017	Strategy and action plan focusing on: <ul style="list-style-type: none"> • Primary: Focus on the value creation for alumni and how to strengthen the relationship between CBS and alumni • Secondary: How to get alumni to provide financial, political support and educational and research support • Strategy describing how alumni and internal stakeholders will 	40 hours in Q1 <i>Within existing budget</i>	Helene Brøndholt Nielsen, CBS Business

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
		<ul style="list-style-type: none"> implement the plan. • Proces with structured internal involvement, knowledge sharing and networking. • Support set-up for local alumne events at study-programs 		
Alumni Day	1,500 alumni, 19 May 2017 Alumni Day recurring event	Special occasion for alumni to celebrate CBS' centenary Give alumni a feeling of homecoming	1 FTE in CBS Business as well as resources in Communications and Conference Services <i>Within existing TAP budget</i> VIP budget not estimated.	Helene Brøndholt Nielsen, CBS Business
Career mentor network	Creating a structured model for use of mentors (primary alumni) guiding soon to be graduates/alumni	<ul style="list-style-type: none"> • Describe model • Test the model on 50 tracks with 500 students through Academy activities (kickoff seminar, 5 seminars, personal toolbox training and exit conference) • Facilitate, coordinate and support the mentoring – including social community for mentors • Evaluation 	1 FTE <i>Within existing budget</i> Catering and marketing all activities 335.000 DKK	Anne Malberg Horsager, CBS Business

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
5. Bubble list				
Implement of industrial MSc programmes on a part-time basis	Organizing a new industrial MSc if it is made possible politically	<ul style="list-style-type: none"> • Description of study programme • Involvement of business • ... 	TBD	TBD
Mini Post Davos	Annual follow-up on the World Economic Forum – what does this entail in a Danish context?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifying a partner to collaborate with in organizing a Danish Post Davos (e.g. from one of CBS' partners) • Planning for hosting the first Post Davos in 2018 or 2019 for Danish politicians, researchers, public and private business leaders 	0,50 FTE 500.000 DKK (external funding possible) VIP budget not estimated.	Patrick S. Gram, CBS Business (in collaboration with adjunct professor Jim Hagemann Snabe og evt. Mandag Morgen)
Enhanced student and business collaboration	1. Ensure quality and effect in case activities 2. Ensure that students focused on practice learning	1. Digital guide - case work and competitions in Company events 2. Three new courses to ensure a business integrated mindset 3. Digital guide to companies with interns	1. DKK 400,000 consultancy assistance 2. 1.5 FTE in CBS Business and approx. 1,5 FTEs across programmes catering	Anne Malberg Horsager, CBS Business (in collaboration with Annemette Kjærgaard and IT)

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
5. Bubble list				
	3. Ensure quality and effect and reduce costs in internships. 4. New findings on how to collaborate and learn online in internships 5. Ensure resilience while studing and jobhunting	4. Digital Business Internships – Practice and theory, new ways of learning and collaboration 5. Digital student survival guide	and branding DKK 200,000 3. DKK 400,000 and 0.5 FTE 4. Catering and branding DKK 100,000 5. DKK 400,000 consultancy assistance, 0.5 FTE	
Fundraising unit	Develop a business case to investigate and identify the possibility of establishing a fundraising unit	<ul style="list-style-type: none"> • Examine whether CBS should establish a fundraising unit that can support CBS opportunities to increase external funding of education, research and dissemination. • The business case should be prepared on the basis of benchmarks with other Danish and international universities. 	<ul style="list-style-type: none"> • 0.15 FTE 	Patrick S. Gram, CBS Business (in collaboration with the Research Support Office)
Continuing	CBS is a full-service	<ul style="list-style-type: none"> • All our alumni should know about how CBS can support and provide 	Develop a digital	Christian Tangkjær, Executive

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
5. Bubble list				
education and executive teaching as part of our alumni efforts	provider of lifelong learning for CBS Alumni	<p>continuing and executive education and training.</p> <ul style="list-style-type: none"> After 3-5 years as an alumnus they should receive a digital brochure/link and/or be invited to an information meeting about our offerings to them as professional practitioners. 	<p>brochure: Estimated costs 50.000 DKK</p> <p>Yearly information meeting: Estimated costs 50.000 DKK per year.</p> <p>VIP budget not estimated.</p>	Degree Programmes, & Søren Houman, CBS Executive
Alumni involvement	<p>Catalogue offering ways for alumni to involve themselves in CBS</p> <p>Half of all alumni have received a proposal to engage in CBS by end-2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> Establishing meeting fora between CBS Business and study programme directors to strengthen relations between CBS and alumni Focus groups with alumni to test alumni activities beforehand. Segmenting alumni (sector, industry, education, candidate graduate time horizon) 	<p>0.5 FTE in CBS Business, departments, study programmes</p> <p><i>Within existing budget</i></p>	Helene Brøndholt Nielsen, CBS Business
KPIs for our collaboration with the business community	Overall management information must be developed and put into operation before the end	<p>Based on data reported to the ministry and other available data:</p> <ul style="list-style-type: none"> Clarification of need of indicators relating to CBS Strategy 	<ul style="list-style-type: none"> Business Intelligence & Development Information Management 	Camilla Schreiner Andersen, Financial Analysis, Analysis (in dialogue with Research HoDs and CBS Business)

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Resources	Responsible
5. Bubble list				
	of 2017	<p>(workshop, first quarter 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition and development of KPI's (second/third quarter 2017) • Production of KPI's (fourth quarter 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • CBS Business • Other CBS stakeholders <p><i>Within existing budget</i></p>	
CBS and CBS Executive as two independent organisations, but one common strategy for executive teaching and education	CBS as the strongest provider of research-based executive teaching and education in Northern Europe	<ul style="list-style-type: none"> • Departments, CBS Management Programmes and CBS Executive • All departments should consider having an executive strategy (degree/non-degree programmes) • CBS faculties and management should be better integrated in the academic management structure of CBS Executive 	<p>Leadership awareness and prioritisation of executive collaboration in departments, CBS Management Programmes and CBS Executive</p> <p>Procedural support for measures to bridge CBS and CBS Executive</p> <p>Budget not estimated.</p>	Christian Tangkjær, Executive Degree Programmes, & Søren Houman, CBS Executive (in dialogue with DIR and HoD's)

E&I Action Plan

Indsats	Ambition	Konkrete handlinger og aktiviteter	Ressourcer	Ansvarlig
<i>Entrepreneurship And Innovation</i>				
Develop the mindset and competences of all CBS students and provide them with tools to foster entrepreneurship and innovation.	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen the 'E&I mindset/competences' element within (in the first place) all CBS bachelor programmes. Develop new teaching formats (such as blended learning, real-time start-up simulations). Establish the necessary physical infrastructure to prepare students for an innovative life of work. 	<p>Define curriculum, discuss and develop with course directors (and others), establish a clear organization and structure.</p> <p>Develop and implement teaching formats that explicitly encourage innovativeness and entrepreneurship.</p> <p>Campus development initiatives. Potential synergies with Student Innovation House, CSE, Creators Floor.</p>	TBD	<p>Programme directors and study boards supported by the VP for E&I</p> <p>Vice-Dean Annemette Kjærgaard</p> <p>Senior Management</p>
Introduce entrepreneurship and innovation as business phenomena within dedicated teaching activities.	<ul style="list-style-type: none"> Increase students' awareness of start-up dimensions. Develop a world class portfolio of educational activities on E&I as a business phenomenon within all programme levels at CBS. 	<p>Review the experience of the HA ENT.</p> <p>Lay the foundations for the creation of an Entrepreneurship Minor.</p> <p>Creation of a task force to collect experience and ideas for dedicated entrepreneurship teaching.</p>	TBD	<p>Dean of Education</p> <p>Academic Director for CSE</p> <p>VP for E&I</p>
Strengthen the position of CSE within E&I at CBS.	<ul style="list-style-type: none"> Creation of an improved CSE funding and organisational model. Enhanced coordination and cooperation across CBS 	<p>Establish a special task force focusing on different funding and organisational models (drawing also upon international and national experience).</p> <p>Collaboration with academic environments through</p>	TBD	<p>VP for E&I</p> <p>AD for CSE</p>

	departments and management	academic director for CSE.		
Strengthen the research foundation in E&I at CBS.	<ul style="list-style-type: none"> • Promote E&I-related research building on departmental strengths. • Enhanced research into the connection between entrepreneurship and innovation. 	<p>Encourage department-level activities aimed at strengthening academic expertise in this field (eg, publications, seminars, funding applications, guest professors).</p> <p>Establish a new endowed professorship combining E&I.</p>	TBD	Heads of Department VP for E&I
Raise the profile, capacity and external standing of CBS education and research on E&I.	<ul style="list-style-type: none"> • Define and create a new CBS entity ie. establishment of a Copenhagen Entrepreneurship and Innovation Forum. • Foster cross-disciplinary and cross-institutional collaboration (including engaging stakeholders). 	<p>Establishment of a working group with clear and agreed mandate from DIR to coordinate different research initiatives at CBS and create synergies and potential gearing of cross-cutting and cross-institutional activities.</p> <p>Engage further with CBS' surroundings in collaboration with CBS Business, Alumni and Dean's Office, Research in order to strengthen CBS as a major E&I business school.</p> <p>Develop a distinctive CBS academic and societal contribution on E&I (including linkage to global and national 'business in society' challenges/opportunities).</p>	TBD	VP for E&I VP for E&I / Director of CBS Business VP for E&I

ACTION PLANS

TRANSFORMATIONAL INITIATIVE – PROGRAMME PORTFOLIO

CBS Strategy

Background and timetable

In October 2016, the Board endorsed the revised edition of a CBS strategy. It was stated; that senior management should set a clear direction for the action plans unfolding the new “Transformational Initiatives”; that the actions should be written in a shorter process; and that the action plans should be written in a way so that the progress regarding each initiative could be monitored.

Timetable

15 December 2016	<i>Board meeting.</i> Senior management delivers a status on the action plans.
Late January 2017	Group deadlines for action plans to senior management
6 March 2017	<i>Board meeting.</i> Senior Management presents the final action plans

The action plan committee for *Programme Portfolio*:

Jan Molin, Dean of Education (chairman)
Wilbert van der Meer, Dean's Office – Education

Ida Boe, Academic Council

Nima Tisdall, Academic Council

Malthe Gaarden, Academic Council

Christian Tangkjær (Vice Dean, Executive Degree Programmes)

Michala Tomra, Dean's Office – Education

The committee has described five focus areas and draft action plans related to each of them. Concurrently, four areas of interest have been pointed out as being related to the programme portfolio, but where other working groups/ units have the primary responsibility. Both types are described below.

A template from senior management has been the basis for the below description. Since the final version of the strategy does not include a description of specific focus areas, this has been the starting point for the working group.

Focus	Ambition	Actions and activities	Ressources	Responsible
<i>Title</i>	<i>Description of goals (and/ or partial goals)</i>	<i>Description of actions and activities to help achieve these goals</i>	<i>What resources will be needed in order to</i>	<i>Person at CBS responsible for taking action etc.</i>



			<i>achieve these goals? E.g. time, funding etc.</i>	
<i>Primary competences of CBS graduates</i>				
Definition, safeguarding and description of primary competences, that we want CBS students to achieve during their studies.	<p>Description and implementation of the following:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generic competences (critical/analytical thinking, problem-solving, orientation towards practice, interdisciplinary, organizational point of departure etc.) 2. Business economics competences 3. Entrepreneurial mindset 	<p>International experience and initiatives which should be taken into account (Carnegie II, study trip to St Gallen). On this basis, the portfolio committee will deliver a discussion paper on generic competences. An expert group will deliver input regarding business economics competences.</p> <p>Regarding “Entrepreneurial mindset”, another strategy group is working on that theme. The programme portfolio group will formulate and forward their thoughts on this with special focus on the linkage between generic competences and entrepreneurial mindset.</p>	<p>The portfolio group is planning a study trip to St Gallen.</p> <p>From 2017 and a few years on, some level of funding will be needed for development of programmes and experiments along with coordinated projects, materials and cases.</p> <p>Budget will be specified.</p>	<p>The programme portfolio committee along with expert group regarding more specific business economics competencies.</p>
<i>HD as a research based part-time bachelor degree</i>				
Securing of market share. Adjustment of the programme in order to fit the needs of today's students developing an executive bachelor degree.	<p>Placing HD as a research based part time bachelor's degree.</p> <p>Removal of narrow legal space for a new type of programme.</p> <p>Flexible programme model.</p>	<p>Draw up a sketch for a new legal framework for HD.</p> <p>Negotiation with other HD institutions.</p> <p>Dialogue with the Ministry of Higher Education regarding legal framework.</p>	<p>There will be need for a substantial investment in the development of programme and courses along with promotion of the new programme.</p>	<p>Christian Tangkjær</p> <p>Kim Sundtoft Hald</p> <p>Ingrid Amalie Thorn</p>

	<p>Strengthening HD's international profile and content.</p>	<p>Development of content (courses) by programme- and course coordinators.</p>	<p>Timing and budget will be known when the dialogue with the ministry is continued.</p>	
<i>Establishing a Master of Business Development</i>				
Strengthened supply to the private sector with a part time flexible master's degree; Master of Business Development.	<p>CBS offers a flexible master's degree and is the preferred supplier of executive degrees at master's level within 5 years.</p> <p>Positive margin by 2020.</p> <p>The programme will be relevant for HD graduates.</p>	<p>The programme has been prequalified by the ministry.</p> <p>Course structure and content will be developed.</p> <p>An interim programme director (Sof Thrane) has been named. The programme will be promoted.</p>	<p>xx mio kr has been allocated for the next three years..</p>	<p>Christian Tangkjær Sof Thrane Thomas Lange</p>
<i>Updating of the bachelor degree portfolio</i>				
Adjust the CBS bachelor portfolio in order to give the students flexible possibilities in choice of master degree and fit the CBS profile.	<p>All bachelor's degrees have a specific profile that can be easily explained to the applicants.</p> <p>They all have a fundamental element of business economics, which gives the students opportunities to change track, e.g. after their bachelor degree.</p>	<p>The existing BA programmes (Bachelor of Arts) that do not have a strong element of business economics (IMK, IM and EOK) are discussed in relation to how this can be changed. EB is already in that process.</p> <p>It is a precondition that the present BA programmes in time will be transferred to the area of social science. The high school reform will in the future secure that the majority of applicants will have Mathematics at B-level.</p>	<p>From 2017 and a few years on, there will be a need for development funding to the programmes in question (approx. 100K each).</p>	<p>Alex Klinge has agreed to be co-ordinator of this initiative, but a more thorough discussion on what CBS means by business economics will be taken first.</p>

Updating of the master degree portfolio

Adjust the master degree portfolio to the needs of the labour market and secure transparency for both industry and students.	The master degree portfolio has a structure showing clear paths for all bachelor students so that they know what is required in order to be admitted at a master programme according to their area of interest.	Programme directors and concentration co-ordinators are invited to individual meetings with the portfolio committee for a dialogue on the discussion paper from the former portfolio working group compromising the advantages and disadvantages related to a regrouping. On the basis of these discussions, the committee will write a new discussion paper for adjusting the master degree portfolio.	Budget will be specified.	The initiative is co-ordinated by the portfolio committee with input from Programme Directors and Heads of Departments.
--	---	--	---------------------------	---

There are other initiatives related to the strategy, including "MQE Initiatives 2017-20", which are relevant to the programme portfolio. These are proposed debated across the working groups or in other fora as described below.

<i>Interaction between alumni and students - overlap with strategy groups 2 & 3</i>				
Better possibilities for interaction between alumni and students.	Development of the "student life" pages including alumni contacts, so that students can ask work related questions etc.	Contact with alumni, videos etc.		The working group on collaboration with industry.
<i>Student partnering</i>				
More efficient and coordinated administrative processes with a student focus.	A number of projects have been initiated in order to secure more efficient processes that can accommodate student needs.			The student partnering project continues.
<i>Development of skills</i>				
Teachers should be introduced to new ways of teaching including how to				Teaching and Learning

secure student participation during the semester.				
<i>Internationalization</i>				
The share of Danish students on exchange should be increased.				An exchange working group has been set.

5. DET POLITISKE LANDSSKAB - ORIENTERING

I forlængelse af Regeringens regeringsgrundlag og som opfølgning på det tidligere igangsatte ”styringseftersyn” fremlagde uddannelses- og forskningsministeren d. 24. februar politisk udspil om ”bedre rammer for ledelse på universiteterne” med tilhørende lovforslag.

Lovforslaget, der er fremlagt med henblik på vedtagelse i juni, og ikrafttræden 1. juli 2017, indeholder fire temaer:

- 1) Øget ansvar til bestyrelserne og tydeliggørelse af deres rolle og handlerum, herunder øget strategisk dialog mellem formændene og ministeren
- 2) Ny procedure for udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formanden
- 3) Udvidelse af kompetencekravene til eksterne bestyrelsesmedlemmer (indsigt i forskning og forskningsbaseret uddannelse)
- 4) Nyt koncept for udviklingskontrakterne, der bliver til ”strategiske rammekontrakter”, muligvis med økonomi knyttet til målopfyldelsen

Ministeriets notat om lovforslaget er vedlagt som bilag.

CBS har modtaget lovforslaget i høring med høringsfrist 24. marts 2017.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter udspillet om bedre rammer for ledelse på universiteterne
- at bestyrelsen giver daglig ledelse mandat til at udarbejde høringsssvar – i konsultation med formandsskabet – på lovforslaget

Bilag:

5.1 Notat: Lovforslag om bedre rammer for ledelse på universiteterne

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017



Notat

Lovforslag om bedre rammer for ledelse på universiteterne

Universiteterne spiller en afgørende rolle i Danmark. Gode uddannelser og forskning af højeste kvalitet er afgørende betingelser for et samfund med udvikling og vækst.

Universiteterne har gennemgået en markant udvikling organisorisk, størrelsesmæssigt og styringsmæssigt de seneste 10-15 år. De er bl.a. etableret som statsfinansierede selvejende institutioner med bestyrelser med eksternt flertal og ansatte ledere.

De overordnede rammer for ledelsen af universiteterne er på mange måder velfungerende. Men der er også et potentielt forbedringer med henblik på at de ledelsesmæssige rammer i højere grad afspejler universiteternes store samfundsmæssige betydning og ansvar.

Regeringen vil med lovforlaget tydeliggøre bestyrelsernes rolle og ansvar, tilpasse rammerne for udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder bestyrelsesformanden samt styrke bestyrelsernes dialog med uddannelses- og forskningsministeren.

Dette skal ske med respekt for de grundlæggende principper om fagligt selvstyre og armslængde i forhold til det politiske system.

Det er forventningen, at forbedringen af de ledelsesmæssige rammer på sigt kan mindske behovet for detailregulering af universiteterne. Med afsæt i de styrkede rammer for ledelse på universiteterne, er det således forventningen, at man fremover kan løse en række udfordringer uden at gribe ind med centrale regler som f.eks. ledighedsbaseret dimensionering og fremdriftsreform.

1) Bestyrelsernes rolle og ansvar

Med lovforlaget foreslås det, at tydeliggøre bestyrelsernes rolle, handlerum og ansvar. I lovforlaget præciseres:

- At bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet.
- At bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetet driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau.
- At bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetets forskning og uddannelser udvikles løbende.
- At bestyrelsesformanden er ansvarlig for den strategiske dialog med uddannelses- og forskningsministeren og har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde.

24. februar 2017

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Børsgade 4
Post Postboks 2135
1015 København K
Tel. 3392 9700
Fax 3332 3501
Mail ufm@ufm.dk
Web www.ufm.dk

CVR-nr. 1680 5408



- At de eksterne bestyrelsесmedlemmer udpeges i deres personlige egenskab og deres kompetencer tilsammen skal afspejle universitetets opgaver.

2) Udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formanden

De eksterne medlemmer af bestyrelserne på universiteterne udpeges i dag af et udpegningsorgan efter indstilling fra et indstillingsorgan nedsat af universitetet.

Med lovforslaget foreslås at videreudvikle denne model, således at modellen i højere grad afspejler universiteternes store samfundsmaessige betydning, herunder at udpegningsorganet er helt uafhængigt af bestyrelsen. Endvidere lægges vægt på, at der er stor grad af åbenhed og gennemsigtighed om kompetencer og procedurer for udpegning. Med lovforslaget foreslås konkret:

Udpegningsorgan:

Hvert universitet nedsætter et udpegningsorgan, der udpeger de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse på baggrund af indstillinger fra et indstillingsorgan. For så vidt angår bestyrelsесformanden for universitetet udpeger udpegningsorganet én kandidat til ministerens godkendelse.

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Udpegningsorganet skal bestå af:

- Én formand
- 5-7 medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., der tilsammen skal afspejle universitetets brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver

Formanden for udpegningsorganet udpeges af uddannelses- og forskningsministren efter åbent opslag. Kompetencekrav til medlemmerne af udpegningsorganet fastsættes i lovgivningen, mens de konkrete procedurer fastsættes i universitetenes vedtægter. Vedtægterne skal som i dag godkendes af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Medlemmerne af udpegningsorganet kan maksimalt udpeges for en sammenhængende periode på otte år, og kan ikke være medlem af bestyrelsen eller være ansat eller studerende på universitetet.

Indstillingsorgan:

Hvert universitet nedsætter et indstillingsorgan, som har til opgave at indstille kandidater til eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formandskandidater til udpegningsorganet. Indstillingsorganet skal bestå af:

- Én formand
- Ét eksternt medlem af bestyrelsen
- Ét internt medlem af bestyrelsen
- Én repræsentant for Uddannelses- og Forskningsministeriet
- To medlemmer udpeget af universitetets udpegningsorgan

Ved indstillinger til formandsposten udpeger udpegningsorganet en formand for indstillingsorganet. Ved indstilling til øvrige medlemmer af bestyrelsen er bestyrelsesformanden for universitetet formand for indstillingsorganet.



Udpegningsorganet kan ikke udpege egne medlemmer, medlemmer af bestyrelsen, ansatte eller studerende på universitetet til indstillingsorganet.

3) Kompetencekrav for eksterne bestyrelsесmedlemmer

Der stilles i dag krav til de eksterne medlemmer af bestyrelsens kompetencer inden for ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Herudover fremgår det af universitetslovens bemærkninger, at der bør være internationale kompetencer i bestyrelsen.

Med lovforslaget foreslås præciseret,

- at de eksterne medlemmer af bestyrelsen tilsammen skal have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Og at det fortsat er hensigtsmæssigt, at der er internationale kompetencer i bestyrelsen
- at bestyrelsесformanden skal have strategisk ledelseserfaring fra en stor virksomhed eller organisation og væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

4) Styrket dialog og strategiske rammekontrakter

Regeringen ønsker at den løbende dialog mellem bestyrelser og uddannelses- og forskningsministeren skal styrkes, herunder ved at bestyrelsесformændene mødes med ministeren mindst 2 gange årligt.

Med lovforslaget foreslås endvidere, at de nuværende udviklingskontrakter skal erstattes af nye strategiske rammekontrakter, som indgås mellem universitetets bestyrelse og uddannelses- og forskningsministeren.

De nye strategiske rammekontrakter:

- Skal være institutionsspecifikke og indeholde centrale strategiske mål for universitetets opgaver med afsæt i det enkelte universitets udfordringer. De strategiske mål udarbejdes i dialog mellem universiteterne og Uddannelses- og Forskningsministeriet. Den nuværende sondring mellem pligtige og selvvalgte mål ophæves således.
- Skal have længere varighed. Der fastsættes ikke i loven en fast længde for de kontrakter, men det er forventningen, at der vil blive tale om fireårige kontraktperioder.
- Skal danne ramme for en styrket strategisk dialog mellem uddannelses- og forskningsministeren og bestyrelserne.

Det vil endvidere være nærliggende at lade målopfylde af de strategiske rammekontrakter indgå som et element i fastsættelsen af universiteternes bevillinger i forbindelse med en kommende reform af bevillingssystemet.

Uddannelses- og Forskningsministeriet vil udvikle konceptet for de nye strategiske rammekontrakter i dialog med institutionerne.

6. KØNSDIVERSITET I LEDELSE – BESLUTNING

Med ligestillingsloven af 19. december 2012 blev CBS øverste ledelsesorgan pålagt, at opstille måltal for andelen, herunder antallet, af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og andre kollektive ledelsesorganer. For CBS' vedkommende er der kun tale om bestyrelsen, da der er ikke andre kollektive ledelsesorganer i lovens forstand. For medarbejdervalgte til bestyrelsen gælder bestemmelsen ikke. Bestyrelsen er således forpligtet til at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn for de eksterne medlemmer af bestyrelsen.

Loven pålægger ligeledes det centrale ledelsesorgan, at udarbejde en politik for at øge antallet af det underrepræsenterede køn på de øvrige ledelsesniveauer. For CBS' vedkommende drejer det sig om direktionen, institutledere, funktionschefer samt grupper af mellemledere.

Bestyrelsen godkendte første gang i juni 2013 notat og handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse på CBS 2013-2017 og besluttede ved samme lejlighed, at bestyrelsen en gang årligt ville følge op på måltal og handlingsplan. I september 2014 behandlede bestyrelsen igen handlingsplanen, og foretog enkelte ændringer. Bestyrelsen blev senest forelagt afrapportering på handlingsplanen i september 2015. Grunden til at bestyrelsen ikke modtog afrapportering i 2016 skyldes, at ministeriet er gået over til opgørelser per kalenderår – i stedet for akademiske år. Derfor blev det besluttet ikke at afrapportere i 2016 og af samme årsag dækker vedlagte rapportering 1½ år.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tiltræder daglig ledelses indstillinger i vedlagte afrapportering

Bilag:

6.1 Rapport om Kønsdiversitet i Ledelse 2013-2017

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017

Til bestyrelsen



9. februar 2017

Copenhagen Business School
HR
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg

FG/TM

Side 1 / 4

RAPPORT OM KØNSDIVERSITET I LEDELSE 2013-2017

Bestyrelsen og Direktionen modtager årligt en statusrapport om arbejdet med Kønsdiversitet i Ledelse. Det sker på baggrund af Handlingsplan for Kønsdiversitet i Ledelse på CBS 2013-17 (bilag 2) med henblik på at vurdere status på de opstillede mål, og om der er behov for en ændret og/eller styrket indsats.

Handlingsplanen er revideret som følge af de beslutninger, Bestyrelsen traf efter drøftelse af rapporterne i 2014 og 2015. Denne rapport vedrører perioden d. 1. august 2015 – 28. februar 2017.

Ved udløb af handlingsplanen i år skal Direktionen indstille til Bestyrelsen, hvorvidt der skal opstilles nye måltal og udarbejdes en ny handlingsplan.

Måltal for bestyrelsen

CBS havde i 2013 opstillet et måltal på 33 % for de eksterne medlemmer af bestyrelsen. Det skete ud fra en pragmatisk tankegang om, at der er 6 medlemmer, og 33 % dermed er 2 personer. Ministeriet gjorde imidlertid i 2015 CBS opmærksom på, at måltallet bør være 40 % jf. kravet i ligestillingslovens § 11. Måltallet i handlingsplanen blev derfor i 2015 ændret til 40 %

I forbindelse med indkaldelse af forslag til medlemmer af bestyrelsen i efteråret 2015, blev bestyrelsen gjort opmærksom på diversitetsaspektet, herunder måltallet om køn. Der blev udpeget to nye eksterne medlemmer i perioden – en af hvert køn, så der er fortsat 33 % kvinder i bestyrelsen.

Måltal for øvrige ledelsesniveauer

Der har i perioden været en positiv udvikling i måltallene, som det fremgår af nedenstående figur. Der er dog stadig en ubalance på de øverste ledelsesniveauer.

Direktionen

Der blev i 2016 ansat ét kvindeligt direktionsmedlem. Handlingsplanens måltal på 25 % er hermed opfyldt.

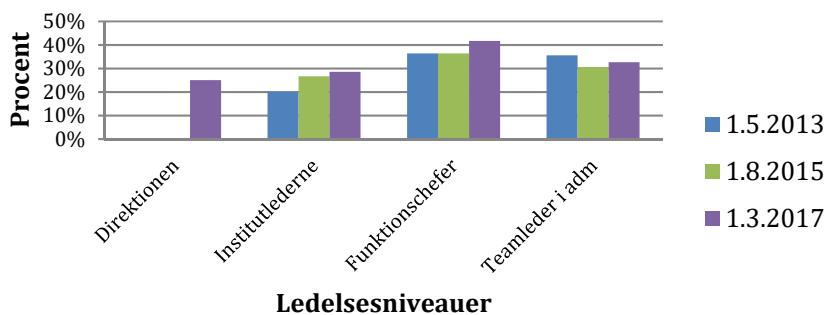


Institutledere

I den seneste periode er der ansat 8 institutledere efter opslag, men der fortsat stadig 4 kvindelige institutledere. Da én stilling er nedlagt, er andelen af kvinder steget fra 27 % til 29 %. Det kommende år bliver min. én institutlederstilling slået op. Her er muligheden for at nå måltallet på 30 % (min. 5) til stede.

Side 2 / 4

Figur Den procentvis andel af det underrepræsenterede køn i ledelsen 2013-2017



På mange af CBS' institutter har det dog i 2015-16 vist sig vanskeligt at få kvalificerede kvinder til at søge institutlederstillingerne.

Øvrige ledelsesniveauer

Bestyrelsen besluttede i 2015 at hæve måltallet for det underrepræsenterede køn (mænd) på ledelsesniveau 4 fra 30 til 40 %. Andelen er i perioden steget fra 31 til 33 %. Der er normalt relativt stor omsætning i gruppen, så muligheden for at opnå måltallet inden for de næste to år vurderes som god.

Målsætninger for rekruttering og ansættelser

I Handlingsplanen er der fastsat 3 målsætninger for rekruttering og ansættelse af nye ledere:

1. Kønsperspektivet indtænkes i formuleringen af jobopslaget, så jobbet fremstår mere tiltrækkende for begge køn.
2. Den ansættende leder nedsætter et ansættelsesudvalg, som skal have en ligelig fordeling mellem kønnene (forstået som mindst 40 % af det underrepræsenterede køn), hvor det er fagligt muligt.
3. Ansættelsesudvalget indkalder ansøgere til samtale (shortlistet kandidatpulje) således, at det underrepræsenterede køn udgør minimum 1/3.

Ad 1) Selvom de fleste måltal er opfyldt, kræver det fortsat fokus på at vurdere opslag og ansættelsesprocedure ud fra et ligestillings- og diversitetsperspektiv i hver enkelt stilling, der skal besættes.

Rekrutteringsprocesserne fortsat skal tilrettelægges differentieret for hhv. lederstillinger, der forudsætter en forskerbaggrund og administrative lederstillinger.

Ad 2) Som det fremgår af tabel 2 i bilag 1, har der været opslået 17 lederstillinger i perioden.

Der har været mindre end 40 % af det underrepræsenterede køn (måltallet) i 6 af 17 ansættelsesudvalg. Hvert køn har været underrepræsenteret hver 3 gange.

Rektor har ved alle opslag af institutlederstillinger specifikt anmodet alle indstillingsberettigede om at indstille kandidater af begge køn til ansættelsesudvalgene.

Ad 3) På de 8 opslåede institutlederstillinger har der kun været indkaldt mere end 1/3 kvinder til ansættelsessamtaler i 2 ud af 8 tilfælde. I alle 6 øvrige tilfælde har der ikke været et tilstrækkeligt antal kvalificerede kvindelige ansøgere.

Side 3 / 4

På de øvrige 9 opslåede stillinger er der indkaldt under 1/3 af de underrepræsenterede køn i 5 tilfælde. I 3 af de 5 opslag har det underrepræsenterede køn været mænd.

Talent- og karriereudvikling

Temaet for handlingsplanens anden bølge (2015-2017) var talent- og karriereudvikling.

Rektor har nedsat et *Council for Diversity and Inclusion (CDI)*, som - bl.a. efter anmodning fra ledelsen - skal rådgive om spørgsmål inden for bl.a. dette område. Udvalget har de første to år primært fokuseret det faktum, at *kønsbalance* stiger på vej op gennem forskernes karrierevej, og at ubalance kun udlignes meget langsomt. Det betyder, at CBS mister kvindeligt forskertalent i den interne talent- og karriereudvikling, og det har naturligvis også indflydelse på mulighederne for at rekruttere til institutleder- og dekanstillinger. Såvel CDI som Direktionen, HSU og Akademisk Råd følger hvert år op på udviklingen i kønsfordelingen på den akademiske karrierevej.

CDI iværksatte i 2015 en analyse af *køn og akademisk ledelsespraksis* på CBS. Den færdige analyse indeholder anbefalinger til en ledelsespraksis, der er mere inkluderende og mere opmærksom på ligestilling og diversitet. Konkret er der udviklet en ramme til at løse en identificeret udfordring med at sikre veltilrettelagt tilbagevenden til forskerkarrieren efter forældreorlov.

Der er i 2016 etableret et nyt *mentorprogram for yngre forskere* baseret på erfaringerne fra en forsøgsordning, der har løbet siden 2013. Aktiviteterne har ikke haft specifikt fokus på forskningsledelse, men mere generelt på at fastholde kvinder på den akademiske karrierevej, samt undersøge udfordringer og barrierer.

Indstilling

Det indstilles

- at måltallet for det underrepræsenterede køn i Direktionen forhøjes fra 25 til 40 % for perioden frem til d. 1. marts 2019
- at øvrige måltal fastholdes
- at der fortsat arbejdes med scoutingprocesser, formulering af jobopslag og jobbeskrivelse i den kommende periode – særligt med fokus på institutledergruppen

- at der igangsættes et arbejde med at identificere den interne talentmasse af lederaspiranter – særligt af det underrepræsenterede køn til alle ledelsesniveauer. Særligt bør der arbejder med rammerne for udvikling af forskningsledelseskompentence
- at ansvaret for opfølgning på området *Kønsdiversitet i ledelse* placeres i Direktionen, rådgivet af CDI og HSU
- at der sker en afrapportering til Bestyrelsen i 1. kvartal 2019
- at Bestyrelsen i CBS-vedtægtens §5, stk. 2 vedr. udpegning af eksterne medlemmer ved lejlighed indfører en henvisning til Ligestillingsloven om, at der tilstræbes en ligelig kønsfordeling blandt de eksterne medlemmer af Bestyrelsen

Side 4 / 4

Bilag 1: Oversigter over kønsfordeling 2013-17 og stillingsbesættelser
01.08.2015-28.02.2017

Bilag 2: Handlingsplan for Kønsdiversitet i Ledelse på CBS 2013-2017, revideret september 2015

Bilag 1 - Kønsdiversitet i ledelse

Tabel 1 Oversigt over kønsfordeling på ledelsesniveauer 2013-2017

	2017 CBS måltal	01.03.2017				01.08.2015				01.05.2013			
		K	M	I alt	Andel af under- repr. køn i pct.	K	M	I alt	Andel af under- repr. køn i pct.	K	M	I alt	Andel af under- repr. køn i pct.
Niveau 1: Bestyrelsen	40%	2	4	6	33%	2	4	6	33%	2	4	6	33%
Niveau 2: Direktionen	25%	1	3	4	25%	0	4	4	0%	0	4	4	0%
Niveau 3: Institutleder	30%	4	10	14	29%	4	11	15	27%	3	12	15	20%
Niveau 3: Funktionschef	40%	5	7	12	42%	4	7	11	36%	4	7	11	36%
Niveau 4: Sekretariats- og teamledere	40%	31	15	46	33%	34	15	49	31%	29	16	45	36%

Tabel 2 Oversigt over stillingsopslag på lederstillinger (august 2015-februar 2017)

Stilling	Enhed	Ansætt. Dato	Køn på den nyan- satte leder	Ansættelsesudvalg - antal medlemmer af hvert køn			Antal indkaldte til samtal (shortlistet kandidatpulje)			Antal ansøgere til stillingen
				M	K	Det underrepræ- senterede køn i pct.	M	K	Det underrepræ- senterede køn i pct.	
Universitetsdirektør	DIR	01-08-2016	K	3	2	40%	3	4	43%	32%
Institutleder	MRKTG	01-06-2016	M	2	4	33%	4	0	0%	33%
Institutleder	ACC	15-08-2016	M	4	2	33%	4	0	0%	6%
Institutleder	MSC	01-01-2017	K	3	6	33%	3	2	40%	18%
Institutleder	SMG	01-01-2016	M	3	3	50%	4	0	0%	17%
Institutleder	OM	01-01-2016	M	3	3	50%	3	1	25%	26%
Institutleder	ECON	01-08-2016	M	3	3	50%	1	3	25%	15%
Institutleder	JUR	01-01-2016	M	3	3	50%	4	0	0%	36%
Institutleder	DBP	01-02-2016	K	4	2	33%	4	1	20%	36%
Erhvervsdirektør	CBSE	01-08-2019	K	4	3	43%	1	7	13%	32%
IT-chef	IT	01-11-2016	M	2	3	40%	4	1	20%	8%
Juridisk chef	LEGAL	01-11-2016	K	2	2	50%	1	2	33%	50%

Stilling	Enhed	Ansætt. Dato	Køn på den nyan- satte leder	Ansættelsesudvalg - antal medlemmer af hvert køn			Antal indkaldte til samtaler (shortlistet kandidatpulje)			Antal ansøgere til stillingen
				M	K	Det underrepræ- senterede køn i pct.	M	K	Det underrepræ- senterede køn i pct.	
Sekretariatschef	RESEARCH	01-01-2016	M	2	3	40%	2	3	40%	37%
Sekretariatsleder	IOA	01-02-2017	K	1	5	17%	1	7	13%	29%
Teamleder	CS	01-01-2016	K	3	1	25%	3	1	25%	33%
Teamleder	FA	01-11-2016	K	1	1	50%	0	1	0%	33%
Teamleder	FA	01-10-2015	K	2	3	40%	2	2	50%	40%

Udover de 17 opslæde stillinger er 2 lederstillinger blevet besat uden opslag i forbindelse med omorganiseringer.

Kønsdiversitet i ledelse på CBS 2013-2017, revideret

Med ændring af lov om ligestilling af mænd og kvinder af den 19. december 2012 blev der opstillet krav om en dansk model for flere kvinder i ledelse både i private og offentlige virksomheder jf. bilag 1.

Ansvaret for at opfylde loven er placeret hos bestyrelsen, som skal

29.september 2015
Copenhagen Business
School
HR Services
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg
BSJ

- Opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen
- Iværksætte politik og handlingsplan for at øge antallet af det underrepræsenterede køn på øvrige ledelsesniveauer.

Ansvaret for gennemførsel af politikken (Ligestillingspolitik – delpolitik til den overordnet Personalepolitik) og handlingsplanen (Kønsdiversitet i ledelse på CBS 2013-2017) påhviler direktionen.

Måltal

Målsætningen med lovændringen er på sigt at opnå en ligelig fordeling mellem kønnene forstået som ikke under 40 % af det underrepræsenterede køn på de forskellige ledelsesniveauer. Det er fortsat en forudsætning i ligestillingsloven, at det er kvalifikationerne og ikke kønnet, der er afgørende for besættelse af en post eller ansættelse i en stilling.

Der arbejdes henimod at opnå mindst 40 % af det underrepræsenterede køn på de alle ledelsesniveauer på CBS, idet måltal for nogle af ledelsesniveauerne for den nuværende fireårige periode vil være under lovens mål om 40 % men med sigte på en gradvis opfyldelse af målet.

Der er fastsat følgende måltal frem til 2017:

Niveau 1: Bestyrelsen

Det underrepræsenterede køn blandt bestyrelsens eksterne medlemmer) udgør mindst 40 % i 2017*

De interne medlemmer er valgte, og der kan derfor ikke opsættes en målsætning for kønsdiversitet på disse poster.

Niveau 2: Direktionen

Andelen af kvindelige DIR medlemmer øges så vidt muligt fra 0 % i 2013 til mindst 25 % i 2017

For at understøtte målet etableres der en række initiativer jf. næste afsnit.

Niveau 3: Institutledere og funktionschefer

Andelen af kvindelige funktionschefer øges så vidt muligt fra 36 % i 2013 til 40 % i 2017.

Andelen af kvindelige institutledere øges så vidt muligt fra 20 % i 2013 til mindst 30 % i 2017.

For at understøtte målet etableres der en række initiativer jf. næste afsnit.

Niveau 4: Teamledere

CBS vil øge antallet af mandlige mellemledere til 40 % i 2017.

For at understøtte målet etableres der en række initiativer jf. næste afsnit.

Målsætninger ved rekruttering og ansættelse af ledere

1. Kønsperspektivet indtænkes i formuleringen af jobopslaget. Jf. lov om ligebehandling er det ikke muligt at indikere direkte, at man søger et bestemt køn, men jobbeskrivelsen kan skræddersys, så jobbet fremstår mere tiltrækkende for begge køn. HR Services vil rådgive den rekrutterende instans herom.
2. Den ansættende leder nedsætter et ansættelsesudvalg, som skal have en ligelig fordeling mellem kønnene (forstået som mindst 40 % af det underrepræsenterede køn), hvor det er fagligt muligt.
3. Ansættelsesudvalget indkalder ansøgere (shortlistet kandidatpulje) således, at det underrepræsenterede køn udgør minimum 1/3. I scouting processen bør det sikres, at der kommer ansøgere fra begge køn. Hvis det ikke er muligt at få kvalificerede kandidater fra det underrepræsenterede køn, eller hvis der kun er en enkelt ansøger, kan HR-chefen dispensere fra reglen om kønsdiversitet i den shortlistede kandidatpulje. Ved anvendelse af rekrutteringsbureau gælder de samme regler.

2. Handlingsplan 2015-2017

Talent- og karriereudvikling

Forslag til handlingsplanens 2. bølge afventer Diversity and Inclusion Councils arbejde med talent- og karriereudvikling fx:

1. Talent for ledelse herunder mentorprogram for ledelsestalenter internt i organisationen.
2. Ny leder – ordning med formalisering af mentorordning for ny-udnævnte ledere.
3. Identificering og formalisering af vækstgrundlag og intern talentmasse, herunder arbejdet med at udvide det interne vækstgrundlag – særligt inden for forskningsledelse.
4. Flere kvinder i forskning samt videreudvikling af igangværende karrierementorordning for forskere.

3. Evaluering og rapportering

Direktionen modtager årligt en rapport fra HR Services om opnåelse af måltal og målsætninger samt om handlingsplan med henblik på at vurdere, om der er behov for yderligere indsats for at opnå de opstillede måltal.

Ved udløb af tidsperioden for de opstillede måltal og handlingsplan i 2017 indstiller Direktionen til bestyrelsen, hvorvidt der skal opstilles nye måltal med dertil hørende handlingsplan. Bestyrelsen modtager hvert år i første kvartal en rapport fra direktionen om opnåelse af måltal for det øverste ledelsesorgan og politikken for andre ledelseslag i organisationen.

Godkendt på bestyrelsesmøde den 10. september 2015

*) Det anbefales, at bestyrelsen i CBS vedtægtens § 5 stk. 2 vedr. udpegning af eksterne medlemmer ved lejlighed indfører en henvisning til ligestillingsloven om, at der tilstræbes en ligelig kønsfordeling blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen.

7. RAPPORT FRA AKADEMISK RÅD – DRØFTELSE

Det fremgår af CBS' vedtægt, at Akademisk råd én gang årligt orienterer bestyrelsen om arbejdet i Akademisk råd. Det er en ny bestemmelse i vedtægten (2012), og det er således femte gang, at rådet foretager denne orientering til bestyrelsen.

Akademisk råd har udarbejdet vedlagte korte rapport, som de også vil præsentere mundtligt for bestyrelsen.

Keld Laursen (næstformand Akademisk råd), Louise Mors (VIP medlem), Dan Kærreman (VIP medlem) og Ida Boe (studentermedlem i 2016) vil præsentere rapporten for bestyrelsen.

Det indstilles, at

- at bestyrelsen drøfter rapporten med medlemmerne af Akademisk Råd

Bilag:

7.1 Annual report to CBS' Board from the Academic Council 2016

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017

21. February 2017

Annual report to the CBS Board from the Academic Council 2016

Despite the fact that recruiting efforts have been resumed at CBS, the sense of the Academic Council is that CBS' financial situation remains very tight. Obviously — along with DIR and the CBS board — we hope that this situation will change, among other things as a result of a combined effort by all CBS stakeholders.

Nevertheless, we would like to take James March's famous distinction between exploitation and exploration as our point of departure for this year's report to the CBS Board. Exploitation is about capturing value from existing activities and includes activities such as "refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution" while exploration is about searching for new value creation. This includes activities captured by terms such as "search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation." March's main point is that any organization needs to balance the level of exploitation and exploration to sustain high levels of organizational performance. The view of the Academic Council at CBS is that the emphasis at CBS in 2016 was primarily on exploitation: securing more project-income, changing teaching norms, merging departments, and on tightening and centralizing administrative procedures. We do not want to challenge the decisions and actions in that regard in this short report. We would like, however, to make the general point that in our view, the relationship between exploitation and exploration at CBS has become unbalanced and hence there is a need to focus more on future value creation. This report will address this overall imbalance by addressing four themes. The first concerns the importance of traditional research at CBS, and relatedly, the second pertains to the need for investing in the CBS Ph.D. program. The third relates to the necessity of recreating better relationships between faculty members and administrative staff, and the fourth has to do with the need for CBS to secure the availability of academic supervisors for major student projects, in particular with respect to thesis work.

Regarding the first issue, it is worth noting the growth all across CBS in the number of academic scientists engaged in research at a high international level — to a large extent these researchers have been retained and recruited based on their preferences for conducting (traditional) research. Not respecting this preference causes strong tensions. Indeed, we believe we talk on behalf of all faculty members at CBS when we say that we — as academically

oriented scientists — have a strong preference for autonomy in particular with respect to choosing research projects, as well as a preference also for the disclosure of research results through publication. In other words, we are motivated by recognition by peers and we therefore strongly favor autonomy and the right and freedom to publish. Traditional research is curiosity-driven with the aim of resulting in publications in academic outlets such as books and academic journals. Sponsor-defined applied research may be seen as research that solves a specific problem using the academic tool-box, but that does not necessarily lead to publications (although it does occasionally happen). It is important to note that by “traditional research” we do not necessarily mean “basic research” and we do certainly not mean research that is per definition decoupled from practice. Academic research is about expanding our understanding of important phenomena. Business school research is about increasing our understanding of business-related phenomena. The best academic business school research is very often based on observations from practice and will have clear implications for practice. However, we would like to point out that it is rare that a specific problem solution for a sponsor leads to more general and important insights in humanities and social sciences. It is, nevertheless, exactly by providing such insights that universities gain their comparative advantages vis-à-vis established consultancy houses. It may also be that project sponsors are more likely to want to buy CBS’ credibility rather than genuine new research-based insights. The recent public controversy over the so-called “CBS Agricultural Report” is a case in point in this context.

The best researchers are attracted to positions that allow for the academic freedom associated with traditional curiosity-driven research. In turn, internationally, the best and most competitive business schools have a strong focus on (traditional) research based teaching, and we therefore know that this leads not only to well-trained students, but also helps support a strong research environment for the faculty members. Our view is, however, that CBS is currently dedicating too much emphasis to research dedicated to specific problem-solving and dedicating too little attention to the nursing of traditional research. The production of high-quality research does not materialize automatically. The push towards more sponsor-defined applied research necessarily comes at the expense of traditional research.

The second issue is closely related to the first item and concerns investment in Ph.D. training, i.e., academic research education. The best business schools in the world are characterized by having strong Ph.D. programs. Ph.D. students stimulate research in the local

research environments and they represent the future of research and teaching in many different ways. It is commonplace that international accreditation agencies make negative remarks about the level of Ph.D. training at CBS, given the otherwise high standing of CBS. One problem in this context is that Danish Ph.D. stipends are exceptionally generous by international standards. However, in addition to this, it is fair to say Ph.D. training at CBS has been a low priority issue in the past. For instance, in 2013, it was decided to cut the CBS budget for Ph.D. students by 50% due to CBS' economic situation. Yet, by international standards, the program was small already before the cut. The decision may have been necessary to balance the budget, but has had negative effects for the research environment at CBS. Indeed, should CBS get additional resources, the Academic Council would put investments into the Ph.D. program at the top on the agenda.

The third issue that we would like to address concerns the centralization of administrative functions at CBS. In particular, but not limited to the student administration. While the Academic Council agrees that there is the need to save costs and to have a lean and effective administration, our view is that the costs of severing the links between the administrative staff and faculty members have been very high. While we may have saved costs through the centralization process (although this is not evident from the statistics on the development of administration costs at CBS), the downside has been the introduction of rather rigid and bureaucratic procedures. It is very difficult to make adjustments regarding scheduling of teaching and exam activities, and it is not clear to faculty members who are responsible for what in that regard. This leads to frustration — such frustration was clearly expressed in the recent CBS employee satisfaction survey. Members of faculty consider the anonymous interaction with the administrative staff (through generic phone numbers and e-mail addresses, not with specific individuals) dictated by the current organizational model, to be a central source of these problems. The Academic Council believes that it should be possible to adopt a model that would involve building more interaction and create better relationships between faculty members and administrative staff.

The final theme has been proposed by the student members of the Academic Council (but is strongly supported across the Academic Council) and concerns the need for CBS to be able to continue supplying qualified and preferably research-active faculty members as supervisors for academic projects such as bachelor and masters theses. Thesis writing is the deepest learning experience universities provide. Students are keen on receiving feedback on their work, and

within the otherwise scale-based teaching model of CBS, supervision by qualified and — to the extent possible — research-active faculty is one very important opportunity to get substantial and high-quality feedback.

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

8. MEDDELELSER FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUEL

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

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

Mundtlige orienteringer:

De mundtlige orienteringer vil bl.a. omfatte:

- CBS årsfest 24. marts 2017
- Opdatering på sagen om "Landbrugsrapporten"

Skriftligt materiale:

Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 8.1 direktionens aktivitetsrapport fra februar 2017.

Bilag:

8.1 Aktivitetsrapport, februar 2017

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017

ACTIVITY REPORT

FEBRUARY 2017

RESEARCH

Copenhagen School of Energy Infrastructure

In cooperation with energinet.dk, CBS is working on establishing the Copenhagen School of Energy Infrastructure (CSEI)

Energy infrastructure should enable the transition to a sustainable low carbon emission society. The Copenhagen School of Energy Infrastructure will integrate the contributions of academia, industry, policy makers and other stakeholders, and create the knowledge to deliver efficient European energy infrastructure. The transition to a sustainable low carbon society is not a choice, but an obligation. Europe is the leading region when it comes to successfully integrating growing volumes of renewable energy in the energy mix and making use of cross-border energy infrastructure to ensure smart use of available resources. Even so, the growing share of intermittent energy production challenges the existing energy infrastructure – more capacity and better systems are needed to create a reliable and flexible system of transporting energy from production to consumption. The Copenhagen School of Energy Infrastructure will examine what energy infrastructure design is needed to ensure an energy system fit for the future.

It is envisaged, that the school will consist of an endowed professorship and a group of researchers, and will be financed externally by stakeholders from Europe.

Prestigious EU Grant to CBS

Christian Borch, Professor WSR at MPP, has just received a prestigious European Research Council (ERC) Consolidator Grant for the project Algorithmic Finance: Inquiring into the Reshaping of Financial Markets, "AlgoFinance" for short, in which he investigates the implications of algorithmic finance. The grant is almost EUR 1.6 million.

Innovation Fund Denmark grants funding for two CBS projects

At the end of 2016, two projects in which CBS is participating received pledges of financial support from Innovation Fund Denmark.

The first project, UMAMI (Understanding Mindsets across Markets, Internationally), is a CBS-coordinated project that will explore how Chinese tourists decide on whether or not to come to Denmark. This will be explored by combining theories from marketing and tourism research using consumer segmentation, behavioural data and artificial intelligence.

The objective is to enable Denmark to attract increasing numbers of Chinese tourists in the future through collaboration with tourism organisations. The project, which has received DKK 4.6 M from

Activity Report
February 2017

Page 2 / 17



Innovation Fund Denmark, is a collaboration between CBS, DTU, VisitNordsjælland, Visit Carlsberg, Visit Denmark and Wonderful Copenhagen. The CBS portion of the project will be coordinated by the Department of Marketing, and the Department of Management, Society and Communication, led by Associate Professor Alexander Jøsiaassen and Associate Professor Fumiko Kano, respectively.

The other project, MADE (Manufacturing Academy of Denmark), is a large-scale industrial research consortium where CBS is both a project partner and work package manager. The project itself, MADE Digital, is going to take a closer look at how digitalisation can be applied to ensure the continued competitiveness of the Danish manufacturing industry.

The project is a collaboration between 5 universities, 3 GTS institutes and 49 large, Danish companies. Made Digital has received an overall grant of DKK 79 M from Innovation Fund Denmark, DKK 4.8 M of which has been directed towards CBS. The CBS portion of the project is coordinated by the Department of Strategic Management and Globalization, led by Professor Torben Pedersen.



EDUCATION

New study programme in European Business

The ministry has approved the European Business study programme as a business economics programme. The programme will focus on Danish companies working in Europe, as well as enhancing graduate competences within business and context, and less on communication and languages.

The programme will be in Danish but with strong emphasis on the necessity of good English skills. Previously, European business was offered as a business language/humanities programme, but it has now been refurbished to give it a stronger business economy profile, which has been achieved, among other things, by cutting the linguistic element in the programme.

Re-evaluation of the Asia Studies Programme

An expert committee has outlined two models for the future of the ASP. Either the teaching in Chinese language skills must be improved so that students achieve a higher level of competence, which could take place in co-operation with the University of Copenhagen, or the linguistic element must be cut completely in favour of focusing on business in Asia.

Preparing for Diploma programmes reform

CBS has outlined a course of development for the Diploma programmes to ensure that the programmes will continue to play a significant part in covering the continuing education needs of Danish companies. We must make the Diploma programmes more flexible, and ensure university equivalency both formally and in practice (today, the programme does not live up to formal criteria for university-level study programmes, and therefore half the ECTS points in the programme do not count), and we must ensure an international content and level.

There have been preliminary discussions with the ministry, other universities, and internally at CBS. So far, the proposal has been well received, but as the Diploma programmes are under strict ministerial regulation, a reform will not happen overnight.

HD SCM in English

The Diploma programme in Supply Chain Management will now be offered in English. This is part of the effort to internationalise the Diploma programmes. We believe there is a need in this particular area that is not currently being addressed, i.a. among foreign employees working for companies based in Denmark.

Police training

The Master of Public Governance (MPG) programme is working together with the Norwegian police academy to create a Nordic police master programme for Danish, Norwegian and Swedish police. The first class is



planned for 2018. The Danish contribution to the programme will be based on our MPG programme.

The degree programme limitation

As is widely known, the Danish government has limited the possibility of getting double degrees (with certain exceptions). This decision does not really affect CBS as such, because acceptance into a new study programme is directly dependent on the availability of places in the programmes – and programmes at CBS rarely have any available places.

The problem is that the new legislation is written so clumsily that CBS may be forced to accept e.g. foreign applicants who already hold a degree, as long as that degree lives up to certain demands. We have no interest in doing this, so we are trying to come up with a different sorting mechanism here at CBS.

We have been accepting quite a lot of students with completed bioscience degrees into the second year of CBS' BioBusiness programme, which is a two-year programme where students study natural sciences in the first year, and economy and entrepreneurship in the second year.

This was always one of the original intentions with the programme, but now that will have to stop, much to the regret of - amongst others – the businesses that are our collaboration partners on this programme. We are working on coming up with a payment scheme, but newly minted graduates may find it difficult to come up with the money needed.

The external examiner committee (Censorudvalg)

Some 18 months ago, the government appointed an external examiner committee that has now completed its report. In the report, the committee finds that the current system of external examiners enjoys widespread support, and that it is generally considered a good system worthy of preservation. The committee has presented five general recommendations to improve the system of external examiners:

1. Fewer, detailed, and centrally set rules for external examiners
2. Administration of the external examiner system be anchored in the universities directly
3. Improvement of the external examiner chairmanships
4. Upskilling external examiners
5. Preservation of students' due process protection.

Some of the suggestions are already in place in the business school field, and it is our opinion that the changes are headed in the right direction, with a good chance of leading to a somewhat more flexible use of external examiners without losing the quality of the current system

Early master's theses

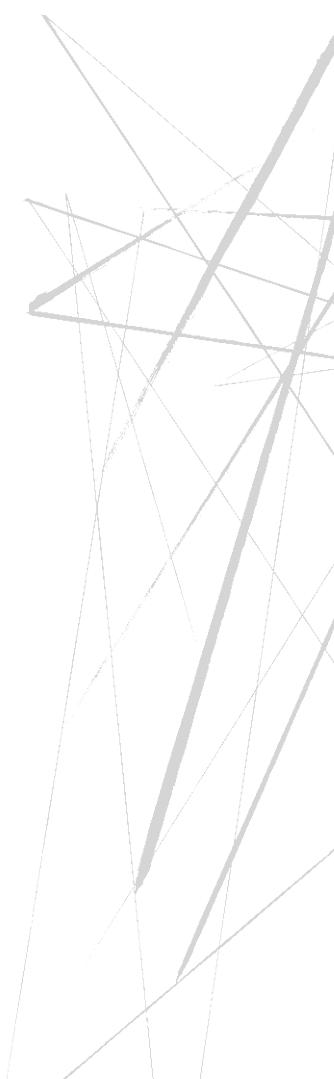
The Study Progress Reform has meant that an extraordinary number of students handed in their master's theses last year. The number has since

fallen to a more normal level, but it is still high. The fact that all students now have the same deadlines means that many students require guidance and have exams all at the same time, which is very strenuous, not least for the supervisors. We have learnt our lessons from last year's herculean effort, so we expect a calmer process this year.

However, we are happy to note that the students appear to have gotten used to the new rules, and that far most of them hand in signed thesis contracts on time. Some students continue to delay submitting their thesis at least once – often a calculated choice – but they still end up handing in their thesis significantly faster than they did before.

Activity Report
February 2017

Page 6 / 17



ADMINISTRATION

CBS Digital Arts Space - Taking art out of the museum - Bringing art into CBS

CBS has acquired a vibrant permanent exhibit of digital art works, Digital Arts, at Solbjerg Plads. It is a unique opportunity to reach the thousands of Danish and international students and employees who roam the campus.

On 22 February, CBS opened a permanent exhibition space dedicated to displaying video art. The plan is to exhibit video art that has been carefully selected and curated in co-operation with Danish and international artists and art institutes. Art and architecture are brought together in a way that helps generate more attention to art, because it will be renewed continuously.

For the next year and a half, the Louisiana Museum of Modern Art is going to lend video artworks to the digital exhibition space. Louisiana and CBS look forward to bringing video artwork to the students. The first work on display is 'Me and My Mother' from 2010 by Icelandic artist Ragnar Kjartansson.

CBS Art, a student-run organisation at CBS, is the initiator of the project. The project is made possible through generous support from the Bikuben Foundation.

The exhibition space is located across from the Nexus student café in CBS' building at Solbjerg Plads 3, Frederiksberg – a location several thousand people pass by daily.

A leaner academic recruitment process

The recruitment process for academic positions has been adjusted as a consequence of a revised interpretation of the rules about assessment in the ministerial appointment order.

From 1 January, only candidates shortlisted by a recruitment committee will be assessed subsequently by an assessment committee.
..

This revision allows the Heads of Departments to gain further control of the timeframe when planning recruitments, and they will be able to push recruitments through as swiftly as desired and needed.

The workload put on the assessment committee will be predictable and significantly reduced. In consequence, job advertisements can be announced at large without the risk of a time consuming and expensive recruitment process. Candidates are expected to react positively to the new process, as it is quite well known internationally.



Follow-up on introduction activities in the summer of 2016

As a follow-up on the introduction activities of the summer 2016, the Introduction Activity Coordination Group has reviewed all evaluations from the summer introduction activities. As a result, CBS initiated a closer inspection of 20 episodes to ensure that no activities had been in direct violation of CBS rules.

Over the course of the inspection, only two instances led to disciplinary action in accordance with CBS rules. (The cases have now been closed, with only written warnings issued.)

The follow-up - a consequence of the tougher stance adopted by CBS in 2016 following inappropriate behaviour during past introduction activities - also showed that the introduction activities in 2016 were much more subdued than the year before.

New agreement regarding computers ensures larger selection

CBS has accepted SKI's procurement deal for computers. The new deal includes a selection of both desktop and laptop computers, all-in-one computers, and accessories.

The deal includes the same manufacturers as before, Lenovo and Apple, with a significantly larger selection of products, as well as a larger variation within the same model, where possible. The deal means that there is a greater possibility of finding a computer to match the specific needs of individual employees.

Increased focus on safety

The general threat levels in Denmark have changed over the last few years. CBS has not been declared a high-value target by the Danish Security and Police Intelligence Service, but we have chosen to strengthen our focus on security and safety.

CBS has initiated continued training of porters, and purchased new clothing for them so that they will be better geared to handle episodes on campus. At the same time, ITV monitoring and visits by external security patrols have been increased. Finally, Portering, Safety & Working Environment (BAS) has been staffed in a way that increases the focus on working proactively with emergency plans, etc.

The Central Security Committee (CSIU), chaired by the University Director, will spring into action if an extraordinary crisis situation should arise at CBS.

The committee has conducted a special emergency drill with help from the Copenhagen Police and external consultants. The emergency drill mobilised CSIU and was the first test of the confidential campus, IT and communication emergency plans. It provided valuable feedback, so CBS' emergency personnel is now better prepared for cases of extreme emergency.



CBS annual reports

To mark CBS' Centenary, CBS Library has digitalised all the annual reports ever published by CBS during its first 100 years.

Until now, the annual reports were only available in print but have now been uploaded onto CBS' own publication platform, CBS Open Journals. The total of 86 annual reports are available at
<http://ej.lib.cbs.dk/index.php/cbsber/index>

Mendeley to replace Refworks

Since 2003, CBS Library has offered the web-based reference management tool RefWorks to all researchers and students at CBS. It has been a very good tool with thousands of users, but over the last couple of years RefWorks has struggled to keep up in terms of functionality improvement. The library has therefore chosen to switch to Mendeley, which - besides having a better track record in terms of integration with Word - also works better on platforms such as tablets and smartphones. Mendeley also offers better options for writing and sharing references with others.

More information about Mendeley here:

<http://www.cbs.dk/en/library/databases/mendeley>, where you can also sign up as a user.

Activity Report
February 2017

Page 9 / 17



SENIOR MANAGEMENT

New strategy for CBS

On 12 October 2016, the Board of CBS gave their full support to the new CBS Strategy. The strategy is a reconfirmation of the "Business in Society" strategy from 2011, but Senior Management has chosen the following three new transformational initiatives for 2017-2020

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

Activity Report
February 2017

Page 10 / 17

The overall strategic direction is clear: We will strengthen our position as a broad, interdisciplinary business university, always maintaining a focus on contributing to society and our commitment to research and research-based education.

The Board emphasised: That Senior Management set a clear direction for the action plans that will unfold the new 'transformational initiatives'; that the action plans are prepared in a quick process; and that the action plans are prepared in a way that ensures close observation of the development of the new initiatives.

In November 2016, three action plan groups were established for each of the three 'transformational initiatives', including a chairman with a clear managerial mandate. In order to ensure knowledge sharing, the chairmen of the previous strategy groups participate in these efforts. The three groups may also co-opt as needed.

The action plans were discussed by the Heads of Department, with the administrative managers, the Academic Council and the General Consultation Committee. The action plans will be presented to the Board at the Board meeting on 6 March.

CBS election 2016

The annual elections at CBS took place in week 47. Voters could vote online all week. In 2016, students voted as per usual in elections for study boards, the Academic Council and the board of CBS. The employees usually vote in study board elections; and academic staff usually vote for PhD committees every 4 years. Employees were not eligible to vote in elections to the Academic Council or CBS board. Because of uncontested elections to all study boards and PhD committees, employees/academic staff did not get to vote.

Data about the students' election

Number of student candidates	146
Number of students elected	90



Number of eligible voters	21,358
Number of votes cast	12,777
Number of participating eligible voters	5,007
Total voter turnout	23.44 %
Highest voter turnout in a sub-election	58.3% (Study Board for the BSc in Business Administration and Project Management)
Highest number of personal votes	1,950 (Ida Kirstine Andersen Boe, elected to CBS' board)

Activity Report
February 2017

Page 11 / 17

New department – the Department of Management, Society and Communication

The new department, which as of 1 January 2017, is the result of a merger between ICM and IBC, has been named the Department of Management, Society and Communication (MSC).

Dorte Salskov-Iversen (PhD, CBS vice president of international affairs) is Head of Department, and Annika Dilling is Head of Secretariat.

Cross- and inter-disciplinary at birth, MSC brings together scholarship within management, communication and the broader social sciences with a particular interest in studying organisations in global environments and the relations of organisations to the wider society.

MSC is a significant supplier of research-based teaching to a broad portfolio of programmes, which includes bachelor, master and PhD supervision and teaching as well executive education in the fields of (Responsible) Management/Leadership; Corporate Responsibility and Sustainability; Business and Development (with an emphasis on the emerging/growth economies context dimension, as well as (social) entrepreneurship and innovation); and Organisational Communication (Corporate Communication, Strategic Communication, Marketing Communication, Leadership Communication, Communication and Digital Transformations, International Business Communication).

MSC is located at CBS' Dalgas Have campus. However, the physical colocation of all employees will be not be completed until August 2017. Until then, part of MSC will remain based at Porcelænshaven.

Extraordinary government grant for CBS

On 21 December, CBS was notified of the final yearly grant for the financial year 2016. For the second year in a row, CBS received an extraordinary supplementary grant for basic research of DKK 20 M. The notification from the ministry stated that in the supplementary grant for 2016, CBS receives:

- An extraordinary basic research grant for Copenhagen Business School – Handelshøjskolen: DKK 20.0 million

- Extraordinary grants to all universities regarding write-back of change reserves, for CBS: DKK 1.5 million

All universities were thus recipients of extraordinary grants as a consequence of the write-back of the change reserves. Furthermore, 4 universities received extraordinary grants for special purposes, including those DKK 20 M for CBS. The extraordinary grant that CBS received was substantially higher than the other three universities (SDU DKK 6 M, ITU DKK 6 M, KU DKK 2 M.) - and there were other reasons for their extraordinary grants than basic research.

The comment on this extraordinary grant by the Chairman of the Board and President is included in the annual report for 2016:

We consider the fact, that this is the second year in a row that we receive a supplementary grant of DKK 20 M for basic research in December, a political recognition of the fact that the level of basic research funding at CBS is low. Even too low. It is also an insufficient recognition – CBS needs a structural significantly higher and permanent increase of basic research funding if we are to maintain an acceptable level of quality.

When CBS receives information very late in the year that it is the recipient of increased funding for the same financial year, the extra income of course cannot be used in any sensible way in that financial year. That is why the supplementary grant appears in the annual result for 2016, which is thus improved with DKK 21.5 M. However, it is the Senior Management's intention that these extra funds be transformed into research activities in the coming years, and on 28 February, following discussion with the Academic Council, Senior Management intends to announce which activities the extraordinary grant will go towards.

CBS's centenary

CBS' centenary celebrations kicked off with the New Year' reception on 5 January, which also saw the launch of the centenary website, and banners with CBS' history timeline were put up as decorations in SP, the Wedge, DH and GH. Porcelænshaven will also be decorated with time line banners.

On the centenary website 100.cbs.dk is calendar of events for the anniversary year. It is also possible to read personal accounts about CBS, learn interesting facts about CBS' students and employees, and get an overview of CBS' development throughout its 100-year history.

CBS and the centenary is featured in this year's first issue of the local magazine 'By & Kultur', which is published quarterly and distributed door-to-door in Frederiksberg. Read it here:
http://oplev.frederiksberg.dk/sites/oplev/files/attached/bykultur_jan-marts_17.pdf

Lokalavisen Frederiksberg has also published two articles about CBS' anniversary, between Christmas and New Year's: <http://ftp-lokalavisen->

frb.dk/arkiv/1333/#p=11

and again in week 4: <http://ftp-lokalavisen-frb.dk/arkiv/1337/#p=8>

CBS' new media outlet has also commented on the anniversary:
<http://medie.cbs.dk/cbs-indlede-jubilaeumsaar-med-nytaarsreception>

Share/services/centenary services

<https://cbsshare.cbs.dk/services/jubil%C3%A6um/Pages/default.aspx> contains resources for event planners. Here, you can find the visual identity of the anniversary, including logo, key visual, hashtag, pay-offs, etc., for designing e.g. invitations, programmes and more. There are also templates containing the anniversary logo, information about where to get anniversary roll-ups, assistance for event planning, how to get an anniversary event onto the anniversary web site, and not least information about anniversary merchandise and where to get it.

At the end of March, the street between the Wedge and Solbjerg Plads will be decorated with banners containing illustrations of the CBS history timeline hung from street lamps, for the benefit of not only the employees and students and CBS but also local residents who cross the CBS campus on a daily basis.

The anniversary book about CBS' history written by Professor Kurt Jacobsen and Associate Professor Anders Ravn Sørensen will be published at the end of March, and all employees will receive a copy of the book in celebration of the centenary. More information to follow.

Activity Report
February 2017

Page 13 / 17



CBS BUSINESS

CBS Business' new strategy

In the strategy, we make it clear that we want to be the **preferred partner for business cooperation** – an ambition which we will realise by being the **best at building bridges and facilitating**.

At CBS Business, we measure our success by the extent to which we contribute to creating value for our most important stakeholders:

- The business community – by contributing to creating growth and innovation through cooperation in the fields of research and education, and by producing excellent graduates with skill sets relevant to business
- Students – by ensuring employability and interesting career prospects as well as affiliation as alumni through life-long learning
- For CBS – by creating political impact and attracting funding, while ensuring that we deliver what society wants

Five themes will guide our priorities and work at CBS Business towards 2020. We will:

1. Develop close and loyal **partnerships**
We must have more close and loyal partners – both formal and informal
2. Engage in **strategic networking**
We support CBS's education and research policy agenda with the business community in an effective way
3. Strengthen **alumni relations**
We must have as many proud and active alumni as possible
4. Provide **effective and innovative** career guidance
We must ensure that our students are as employable as possible
5. Organise events with **impact**
We must organise events that the business community will want to attend because they are relevant and offer good networking opportunities

200 students and alumni – 2 new academy programmes

CBS Career has launched two strong initiatives: 'Job Search Academy' and 'Career Academy', both directly focused on boosting career opportunities and job search competence for CBS graduates. Job Search Academy is a job search programme for a selected group of 120 CBS students, designed to give them a unique opportunity to get a head start with their job search and to improve the percentage of students landing their first job. Career



Activity Report
February 2017

Page 14 / 17



Academy is a career development programme and talent network, established in collaboration with business partners and CBS Alumni for a selected group of 80 first-year master students, based on academic performance, study background, experience, and motivation.

Expanded CBS Career Fair was a great success

The 20th biannual CBS Career Fair took place on 5 and 6 October, and it was the biggest career fair to date.

A record 70 companies participated in the event, which for the first time was held over two days. An estimated 2,500-3,000 students visited the many company stalls, and the new format gave the attendees better conditions for dialogue and networking with company representatives and fellow students than ever before.

As another new initiative, we asked the attending students about their immediate thoughts on their Career Fair experience. Results were very positive, 86 percent stating that they would be ‘Very likely’ or ‘Likely’ to recommend Career Fair to others.

Activity Report
February 2017

Page 15 / 17

Two thirds of 2016 graduates registered with CBS Alumni

With the extraordinarily high graduation numbers this summer, CBS Alumni increased its outreach in different ways as part of its continuous efforts to obtain private email addresses for CBS’ over 90,000 alumni. In 2016, all 2,328 master graduates were targets of a focused campaign, and as a result 65 percent of them registered with a private email address.

CBS’ alumni highly interested in reconnecting and contributing

CBS Alumni garnered a high rate of 1,250 responses to a survey through June and July, designed to gain insight into CBS alumni’s wishes and suggestions for CBS’ centenary celebrations in 2017. The survey showed a very high alum interest in participating in a centenary homecoming event, and especially senior alumni expressed interest in guided tours of CBS’ campus. One third of the survey respondents also expressed interest in giving back to CBS through volunteering their time and skills, and a little less than ten per cent were even willing to consider donating towards CBS activities. 90 percent of the respondents expressed a desire to maintain some form of relation to CBS, and four out of five identify themselves as CBS alumni.

16 companies and over 600 students at Graduate Night 2016

CBS Graduate Night on 15 November saw 16 companies participating and 607 registered students attending. The purpose of Graduate Night is to present current and attractive career opportunities in very interesting companies to CBS graduates. Student evaluations and positive feedback from participating companies showed the event was once again a success.

CBS in undergraduate Case Competition ‘Champions League’

On Friday 2 December 2016, a team of 4 talented and creative CBS bachelor students won the Australian Undergraduate Business Case Competition in Melbourne. The victory triggered the first invitation in 4

years to compete in the Champions Trophy at Auckland Business School in New Zealand in the beginning of February 2017.



Activity Report
February 2017

Page 16 / 17



CBS MEDIA COVERAGE

CBS in the media, November 2017 - January 2016

From November 2016 to January 2017 CBS has been covered in the media 5291 times (57/day). It is an increase of 1/day compared to the previous quarter.

A more qualitative specification based on the daily media surveillance e-mail where quoted articles only are included once for the original mention, shows 1,236 mentions in the period (13/day). This is a decline of 1/day compared to last quarter.

This is distributed on web (44%), national newspapers (25%) - a small decline of 1 percentage point, business magazines (9%), radio and TV (8%) - a decrease of one percentage points - and regional newspapers (8%).

Among the daily newspapers, most publicity is in Jyllands-Posten and Børsen with 19% followed by Berlingske (15%), Kristeligt Dagblad (15%) and Politiken (15%).

Activity Report
February 2017

Page 17 / 17



9. BESTYRELSENS EGEN TID

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

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

Bestyrelsens selvevaluering 2017

Resultaterne af surveyen vedr. bestyrelsens selvevaluering er vedlagt i bilag 9.1. Rapporten sammenligner resultaterne med samme survey i 2014 og 2015, og præsenterer både gennemsnit og spredning på scoren.

Modsat 2014 og 2015 er direktionen ikke blevet inviteret til at besvare surveyen.

Formandsskabet og direktionen vil på et kommende møde (juni) evaluere samarbejdet mellem direktion og bestyrelse. Formandsskabet modtager gerne input til denne drøftelse, men ellers er det muligt at give input til dette tema ved formandens 1-1 møder bestyrelsen i april. På disse møder vil resultaterne af årets survey også indgå som input til dialogen.

Der blev ikke foretaget bestyrelsesevaluering i 2016, da bestyrelsen i dette år oplevede stor udskiftning af medlemmer.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen kommenterer resultaterne af bestyrelsesevaluering med henblik på at identificere fokuspunkter til formandens 1-1 samtaler med bestyrelsesmedlemmerne i foråret

Bilag:

9.1 Fortrolig: Evaluering af Bestyrelsen, Forår 2017

Møde i CBS bestyrelsen / 6. marts 2017