

årsrapport 2014

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

INDHOLDSFORTEGNELSE

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

Produktion:

CBS

Layout:

CBS (René Beier Fogtmann)

Forsidefoto:

Jakob Boserup

VIRKSOMHEDSPROFIL

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

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

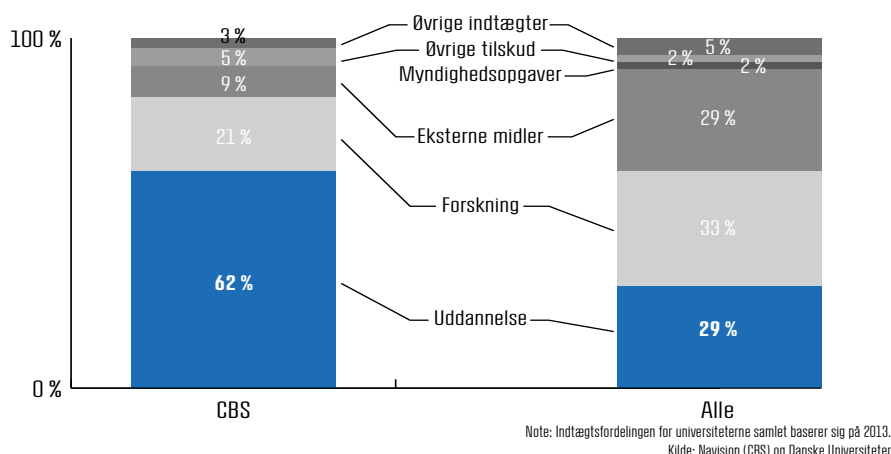
Uddannelserne er baseret på en stærk og internationalt anerkendt forskningsbase, som CBS konsekvent har fokuseret på at styrke. CBS har både et Center of Excellence (grundforskningscenter), finansieret

af Danmarks Grundforskningsfond, og flere European Research Council Grants.

CBS har et særligt ansvar for at formidle viden og nye ideer til fremtidens virksomhedsledere og til samfundet generelt. Det største bidrag er forskningsbaseret uddannelse. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for CBS' bidrag til samfundet. Som statsfinansieret institution modtager CBS hovedparten af sit finansierings-

grundlag fra staten. Bevillinger til universitetssektoren består hovedsageligt af en aktivitetsbaseret uddannelsesbevilling og en basisforskningsbevilling, der i vid udstrækning er historisk bestemt for det enkelte universitet.

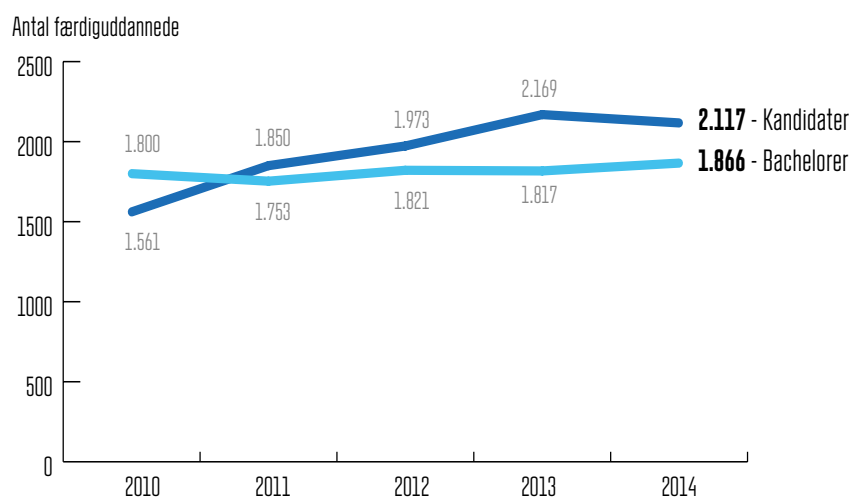
FIG. 1: INDTÆGTSKILDER PR. 2014



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

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

FIG. 2: FÆRDIGUDDANNEDE FRA DAGSUDDANNELSER



Kilde: STADS via Targit

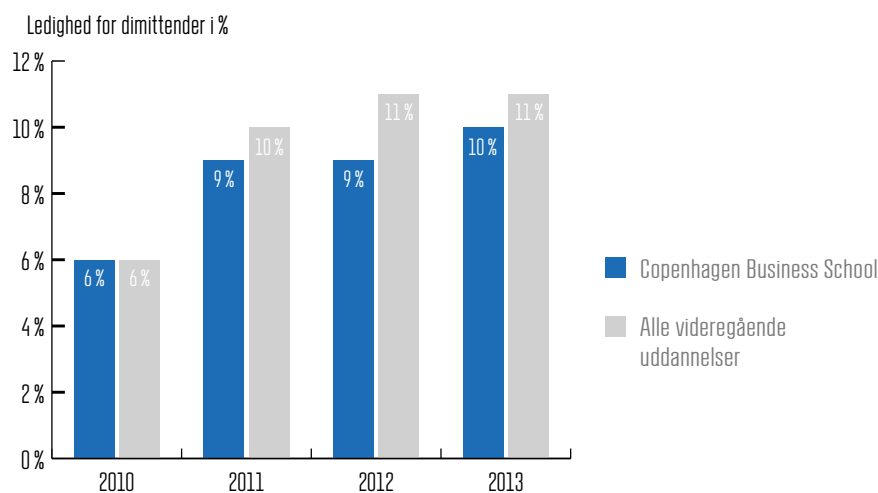
TABEL 1: ANDEL AF HHV. PRIVAT OG OFFENTLIG ANSÆTTELSE FOR KANDIDATER DIMITTERET FRA CBS I PERIODEN 2011 - 2013

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

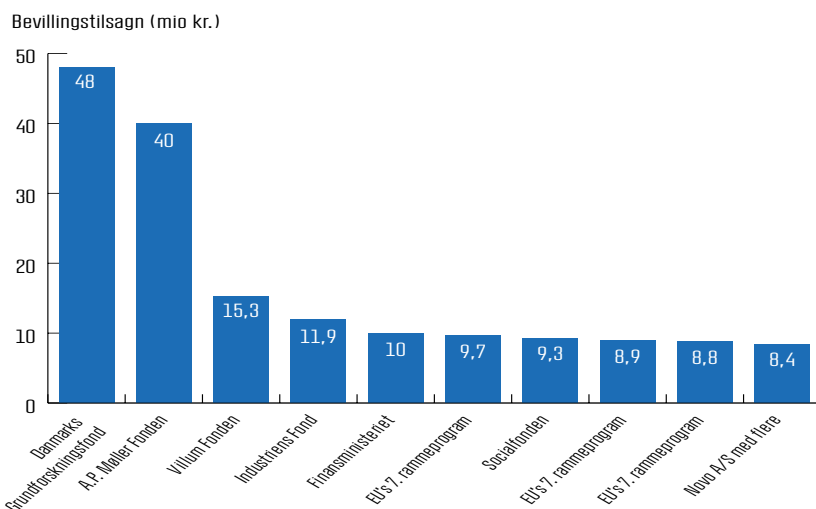
Tabellen viser antal og andel af henholdsvis privat og offentlig ansættelse for kandidater dimitteret fra CBS mellem 2011 - 2013 fordelt på hhv. erhvervsøkonomiske og erhvervsproglige uddannelser. Det fremgår af tabellen, at dimittender fra CBS i meget høj grad får arbejde i den private sektor.

Kilde: Danmarks Statistik via CBS

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

FIG. 3: LEDIGHED FOR DIMITTENDER


Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

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


Kilde: Navision Sag

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

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

CBS' BIDRAG TIL SAMFUNDET

CBS' bidrag til samfundet

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

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

Også på entreprenørskabsfronten bidrager CBS. Copenhagen School of Entrepreneur-

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

Kvalitet og relevans af CBS' uddannelser

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

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

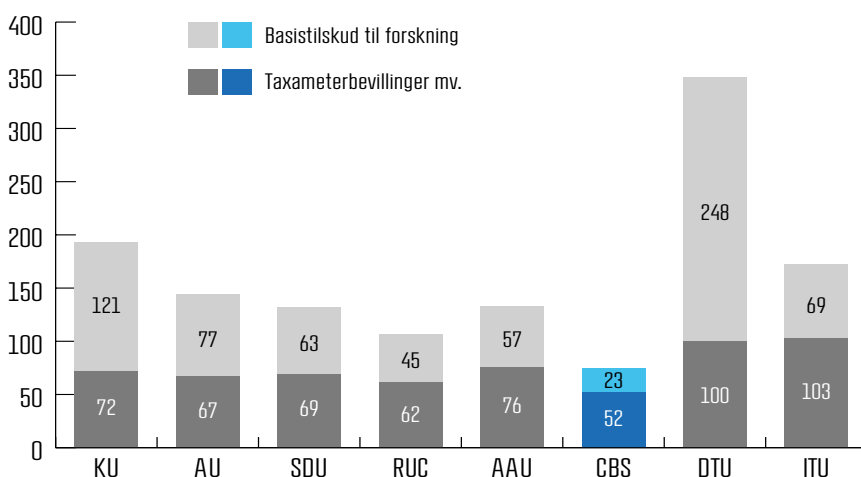
ansættelse i den private sektor burde det også være i samfundets interesse, at CBS uddanner flere dimittender. Men der er ikke lokale- og underviserkapacitet til at optage flere studerende.

Publikation om synlig forskning

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

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

Pr. STÅ 1.000 kr



Note: Opgjort i 2013 priser

Kilde: Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser

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

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

LEDELSESBERETNING

Årets resultat

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

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

Den finansielle udfordring

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

undervisning i videregående uddannelser" (november 2014): *Det er specielt bemærkelsesværdigt, at den samlede uddannelses- og forskningsbevilling pr. studenterårsværk (STÅ) på CBS er på samme niveau eller under bevillingerne på seks ud af ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbaseret uddannelse*, fremgår det af rapporten.

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

Fratrædelser sætter undervisningsressourcer under pres

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

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

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

Ny udviklingskontrakt 2015-2017

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

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

Resultatet af udviklingskontrakten

CBS har nået 6 mål ud af 15 i udviklingskontrakten for perioden 2012-2014. 9 mål er ikke nået. Resultatet er ikke tilfredsstillende. Særligt er det bekymrende, at gennemførelstiden stiger og antallet af dimittender falder sammenlignet med tidligere år. Tendensen er imidlertid den samme for de samfundsvidenskabelige områder på de øvrige universiteter. CBS har allerede sat en række initiativer i gang i forhold til at forbedre gennemførelstiden herunder ibrugtagningen af cand.merc.-huset, ligesom der fortsat er fokus på at analysere området yderligere og følge udviklingen tæt.

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

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

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

For yderligere kommentarer henvises til afrapporteringen bagerst i årsrapporten.

Loft på optaget af studerende

CBS besluttede i 2014 for første gang i mange år, at optaget af nye studerende på bachelor- og kandidatuddannelserne ikke skulle stige ift. året før. Det er ikke efterspørgsel, der mangler, for uddannelserne er populære hos de studerende. I år krævede det fx 12,1 i snit at blive optaget på International Business. Men CBS har

ikke undervisningslokaler og fastansatte forskere nok til at optage væsentligt flere studerende.

Plan for fremtidens campusudvidelse er klar

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

Studerende står bag aktivt miljø

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

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

To nye dekaner

Rektor har efter indstilling fra et enigt ansættelsesudvalg besat stillingerne som hhv. dekan for uddannelse og dekan for forskning. Professor mso Jan Molin

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

Rektor står i spidsen for diversitet og inklusion

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

Betinget positiv institutionsakkreditering

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

Fremdriftsreform sat i værk

Fremdriftsreformen fik virkning for nye bachelorstuderende pr. første november 2014. Hovedmålet med reformen er at få de studerende hurtigere gennem et uddannelsesforløb. På CBS har arbejdet

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

Nye suppleringsregler

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

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

Dimensionering rammer ikke antallet af studiepladser

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

PERSPEKTIV 2015

Besparelser skal implementeres

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

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

Uddannelseskultur med fremdrift og virksomhedskontakt

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

Taxametersystem skal gentænkes

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

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

Nyt hus til kandidatstuderende

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

TABEL 2: HOVED- OG NØGLETAL*

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

HOVED- OG NØGLETAL

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

TILFREDSHED MED CBS

Små udsving i studenter-tilfredsheden

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

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

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

Bachelorstuderende er mest tilfredse

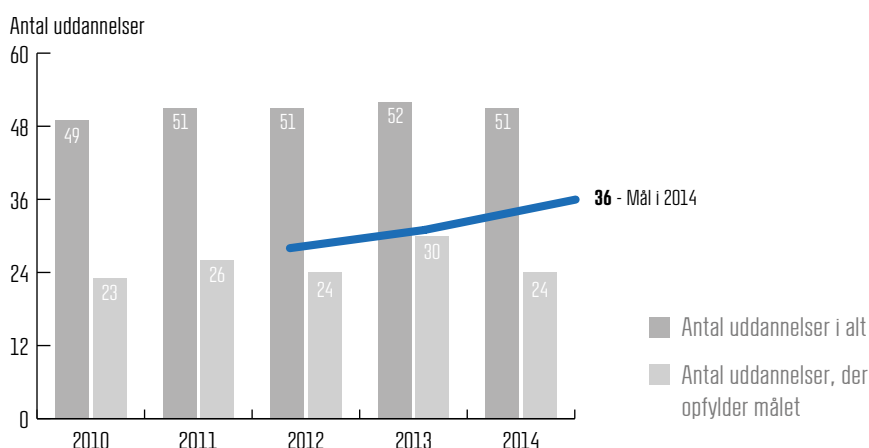
Der er generelt størst studentertilfredshed på bachelorniveauet, hvor tilfredsheden har været stabil de seneste tre år. Til gengæld er der mere variation i tilfredsheden med kandidatuddannelserne. Det fremgår af figur 7, at tilfredsheden med de samfundsfaglige kandidatuddannelser er faldet i forhold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

Det er især på det administrative områ-

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

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

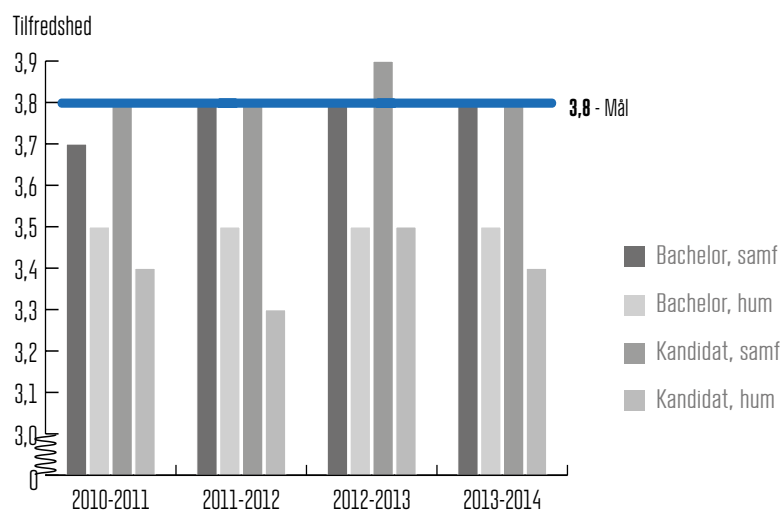
FIG. 6: STUDENTERTILFREDSHED



Kilde: CBS' evalueringssenhed

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

FIG. 7: STUDENTERTILFREDSHED FORDELT PÅ HOVEDOMRÅDER 2014

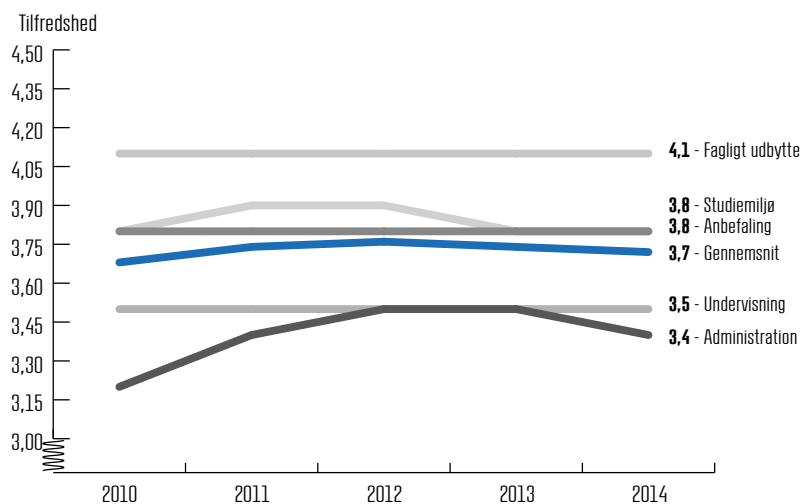


Kilde: CBS' evalueringssenhed

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

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

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



Kilde: CBS' evalueringssenhed

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

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

Internationale akkrediteringer

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

Flere ranking-succeser

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

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

TABEL 3: CBS PÅ RANKINGLISTERNE

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Financial Times						
CEMS Master in International Management	1	2	2	3	7	5
Master in General Management	22	22	38	43	40	37
Executive MBA world	58	47	76	92	79	91
Executive MBA Europe	18	21	29	32	27	33
European Business Schools	31	23	40	39	34	45
QS Top Business Schools in Europe						
Full-time MBA Europe		17	11	11	9	9
University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings						
World			94	81	81	82
Europe			6	6	6	7
Global Green MBA survey - Corporate Knights*						
World					10	-
Europe					3	-
Eduniversal						
World	3	3	3	3	3	1
Europe	2	2	2	2	2	1
Webometrics						
World	3	5	5	1	2	2
Europe	1	1	2	1	1	1

* Tal for 2014 foreligger endnu ikke.

UDDANNELSE

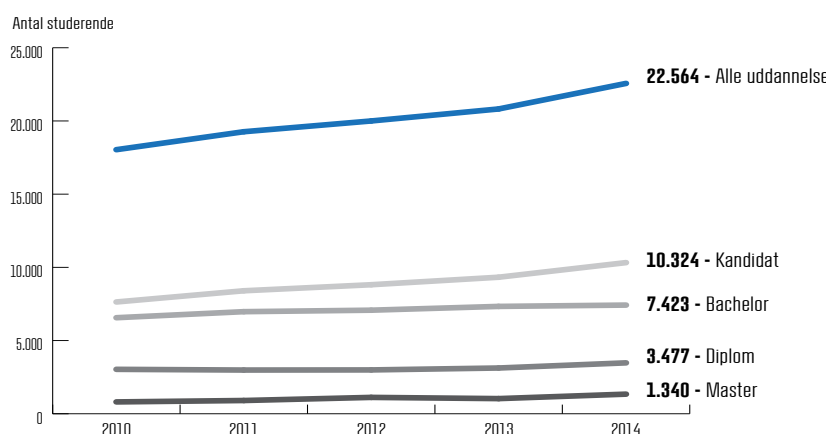
Høje adgangskrav og mange afviste

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

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

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

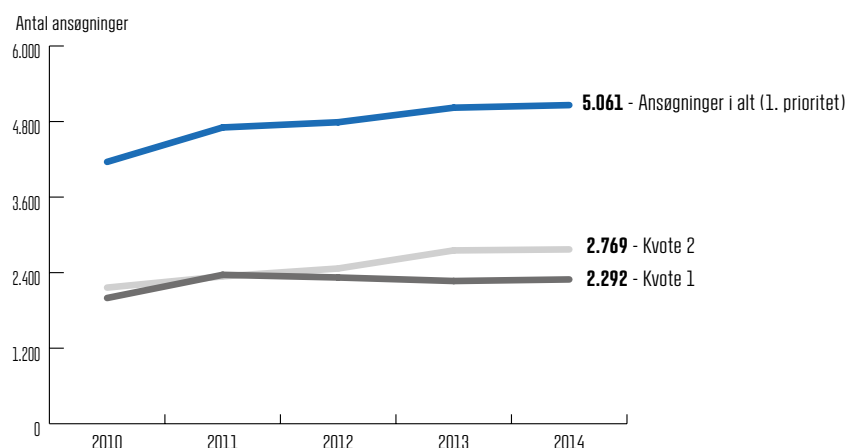
FIG. 9: UDVIKLINGEN I STUDENTERBESTAND



Kilde: STADS via Targit

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

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



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

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

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

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

Studietid i fokus – kandidathus

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

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

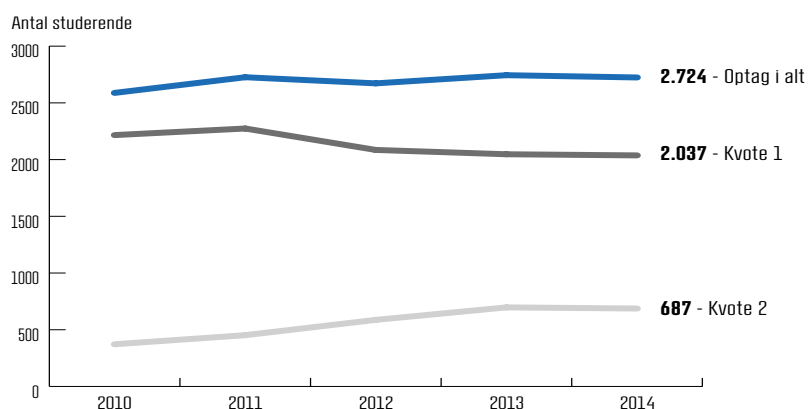
merit, er ikke væsentlig anderledes end hidtidig praksis på CBS. De studerende bliver imidlertid automatisk tilmeldt fag, eksaminer og omprøver, hvilket administrativt godt kan håndteres. Men både for den enkelte studerende og for det faglige niveau er det ikke altid hensigtsmæssigt, at den studerende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

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

Fokus på pædagogisk udvikling og læringsteknologi

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

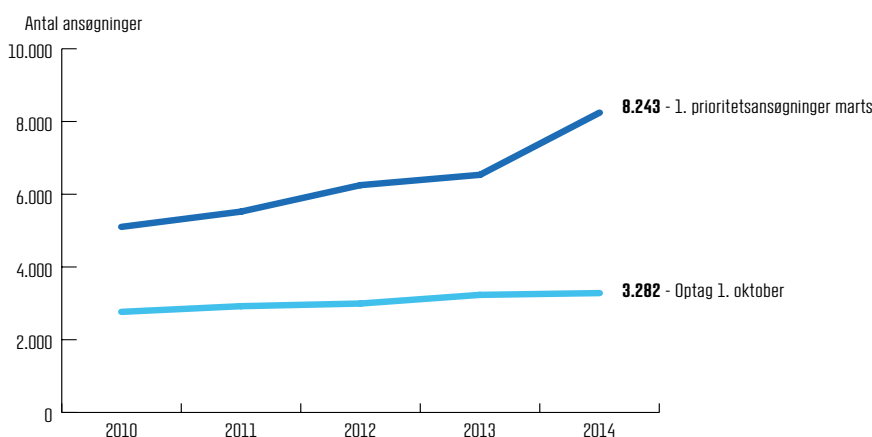
FIG. 11: BACHELOROPTAG FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2



Kilde: STADS via Targit

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

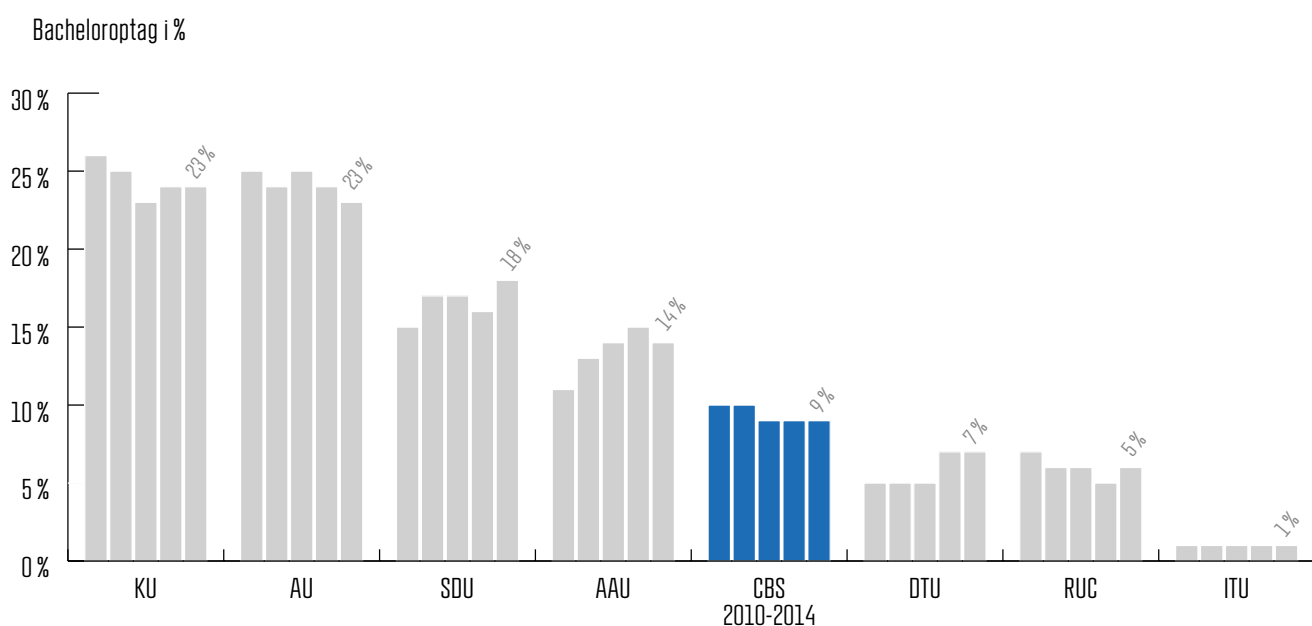
FIG. 12: ANSØGNINGER (1. PRIORITET) OG OPTAG TIL KANDIDATUDDANNELSER



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

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

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



Kilde: Danske Universiteter

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

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

undervisningslokalet mellem underviser og studerende eller studerende imellem.

Ambitiøse studerende kan følge talentprogram

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

Stor international efterspørgsel

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

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

Nye uddannelser 2014

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

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

EFTER- OG VIDEREUDANNELSER

Største udbyder af universitetsbase-rede efteruddannelser

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

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

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

fra andre udbydere (eksempelvis diplom, akademiuddannelser).

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

Uddannelsesprofiler styrkes

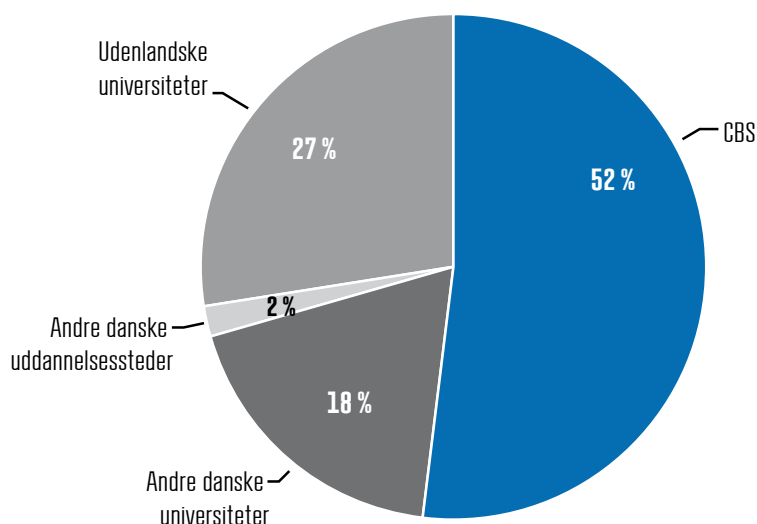
Derudover har 2014 været præget af løbende udvikling af programmerne og særligt har der været fokus på re-design af Master in Public Administration (MPA) for dels at forankre den endnu stærkere i CBS' forskningsmiljøer, dels for at komme tættere på de udfordringer, den offentlige sektor står overfor.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

Fokus på karriererådgivning

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

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

FIG. 14: KANDIDATSTUDERENDES BAGGRUND



Kilde: CBS Admission via Targit

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

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 og projektledelse
 BSc in International Business
 BSc in Business Administration and Service Management
 BSc in Business Administration and Sociology
 BSc in International Business and Politics
 BSc in Business, Language and Culture
 BSc in Business, Asian Language and Culture
 BSc in International Shipping and Trade

Erhvervshumanistisk bachelor

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

Erhvervsøk. og samf. videnskabelig kandidat

Cand.merc./MSc in Economics and Business Administration - 14 linjer
 Cand.soc. i Human Resource Management
 Cand.soc. i Politisk Kommunikation og Ledelse
 MSocSc in Management of Creative Business Processes
 MSocSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship
 MSocSc in Service Management
 MSocSc in Public Management and Social Development (udbydes på SDC – campus i Beijing)
 Cand.merc.aud. revisorkandidat
 Cand.merc.(jur.) erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 Cand.merc.(kom.) erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
 Cand.merc.(mat.) erhvervsøkonomi - matematik
 Cand.merc.(psyk.) erhvervsøkonomi - psykologi
 MSc in Business, Language and Culture - 2 linjer
 MSc in International Business and Politics
 MSc in Business Administration and Information Systems – tre profiler
 MSc in Advanced Economics and Finance (elite master programme)
 CEMS - Master's in International Management
 MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship
 MSc in Business Administration and Philosophy

Erhvervshumanistisk kandidat

Cand.ling.merc. i Erhvervssprog og International Erhvervskommunikation – tre profiler
 MA in International Business Communication - Multicultural Communication in Organizations

Videre- og efteruddannelse

Full-time MBA
 Executive MBA
 Flexible Executive MBA
 Executive MBA in Shipping & Logistics
 Master of Public Governance
 Master of Public Administration
 Master of Management Development
 Master i Skat
 Master in Leadership and Innovation in Complex Systems

HD 1. del
 HD 2. del, Finansiering
 HD 2. del, Finansiell Rådgivning
 HD 2. del, International Business
 HD 2. del, Marketing Management
 HD 2. del, Organisation og Ledelse
 HD 2. del, Regnskab og Økonomistyring
 HD 2. del, Supply Chain Management
 HD 2. del, Økonomistyring og Procesledelse

Uddannelser under afvikling

BA i International Virksomhedskommunikation

FORSKNING

Vækst i antallet af videnskabelige medarbejdere

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

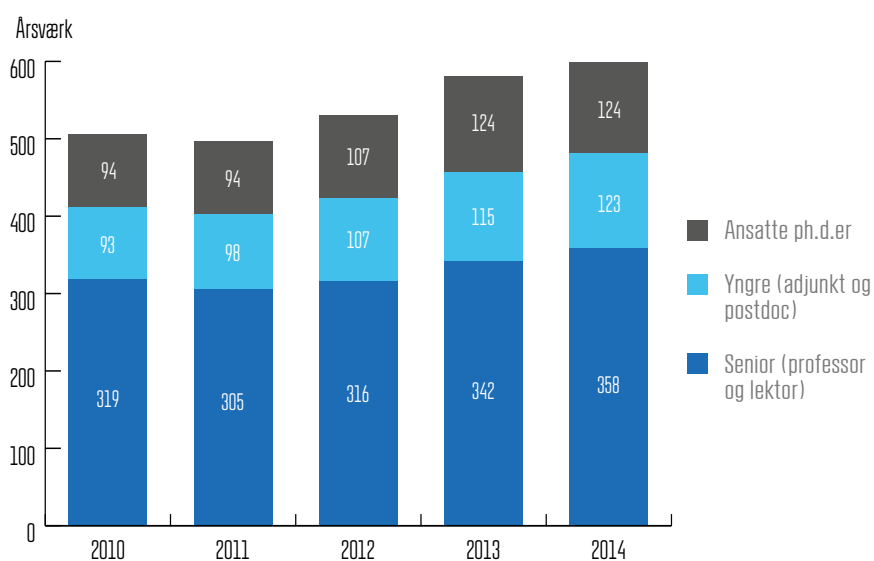
Øget diversitet i forskerstaben

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

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

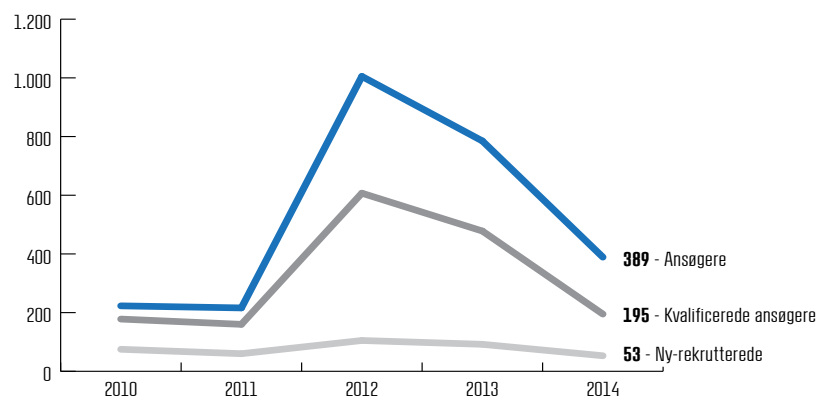
Siden 2012 er antallet af kvinder steget en smule i alle stillingskategorier bortset fra på ph.d.-niveau. Den anden helt centrale tendens er, at andelen af kvinder falder i løbet af karriereløbet. Således er andelen af kvinder i 2014 53 pct. blandt ph.d.-studerende, 51 pct. blandt adjunkter/post.doc.,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

FIG. 15: STIGNING I ÅRSVÆRK FOR VIDENSKABELIGT PERSONALE



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

FIG. 16: ANTAL ANSØGERE OG STILLINGER



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

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

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

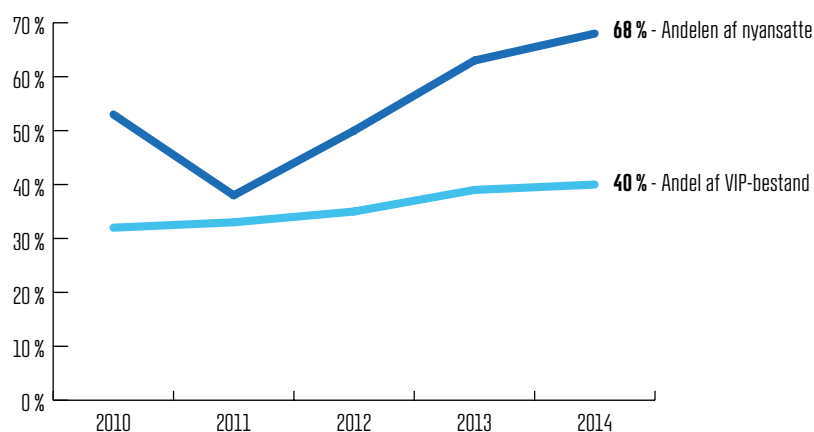
CBS har i 2014 gennemført en dimittendundersøgelse, der viser at 48 pct. af de 253 ph.d.'ere i perioden 2007 til 2014 har job uden for universitetsverdenen. Af figur 20 fremgår det, at et flertal af dem er ansat i konsulentvirksomheder, der leverer vidensintensive ydelser, men også forskningsintensive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

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

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

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

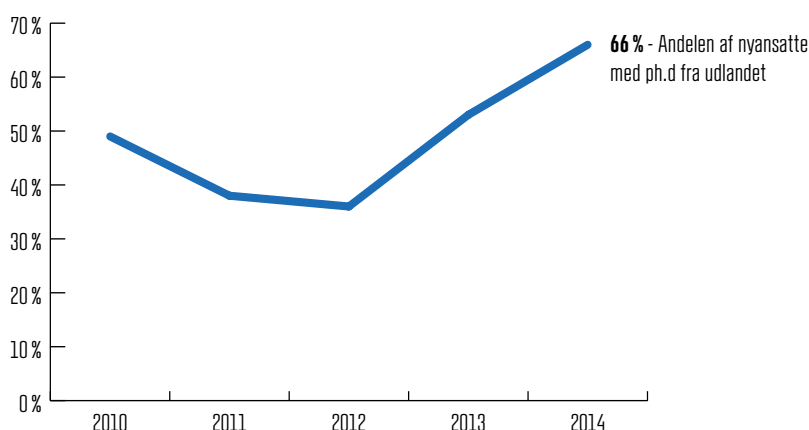
FIG. 17: ANDELEN AF NYANSATTE VIP'ERE MED UDENLANDSK BAGGRUND



Kilde: UNI-C og SLS

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

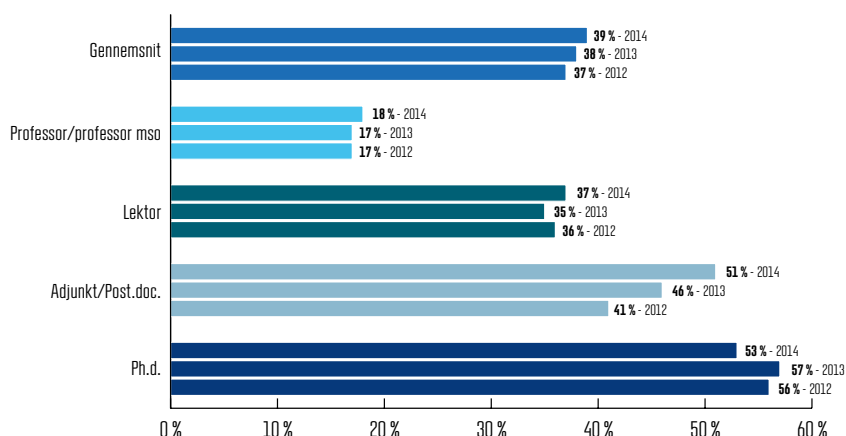
FIG. 18: ANDELEN AF NYREKRUTTEREDE MED EN PH.D.-GRAD FRA UDLANDET



Kilde: UNI-C og SLS

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

FIG. 19: ANDELEN AF KVINDelige FORSKERE



Kilde: SLS via Targit

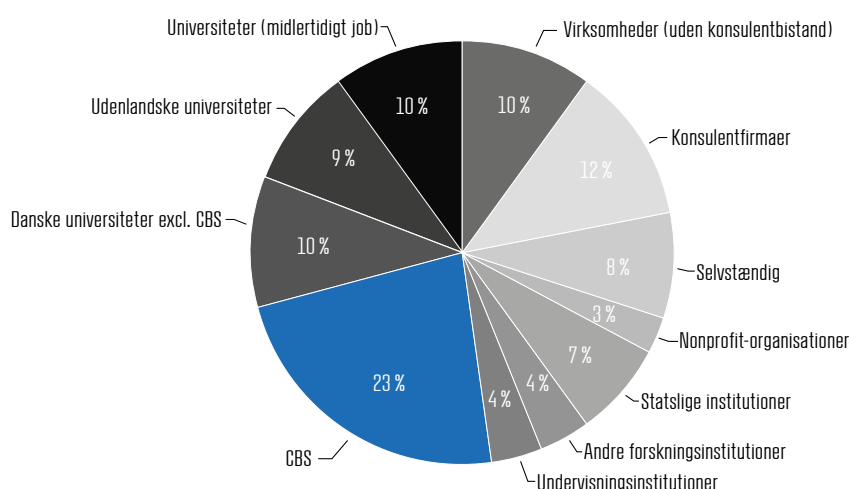
Andelen af kvindelige forskere er i gennemsnit steget lidt i 2014 i forhold til 2013. Som det fremgår af figuren, dækker gennemsnittet over forskellige stillingskategorierne imellem.

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

Større fokus på EU's forskningsprogrammer

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

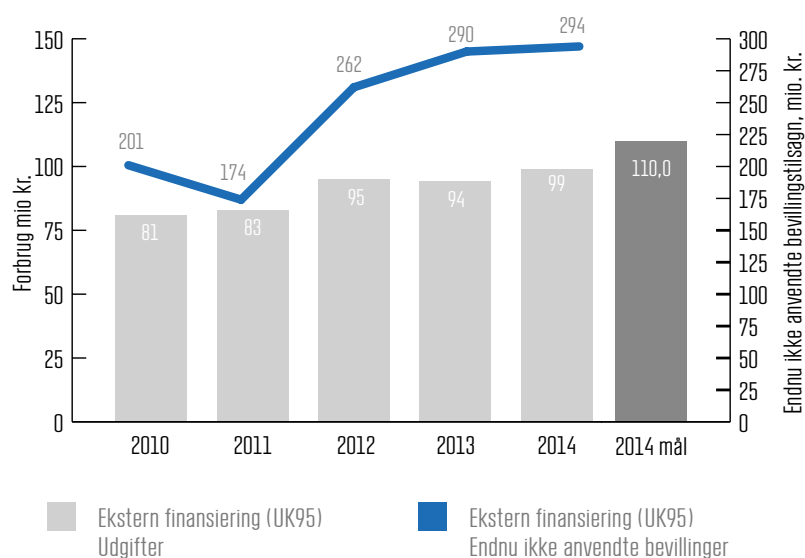
FIG. 20: PH.D-BESKÆFTIGELSE 2014



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

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

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

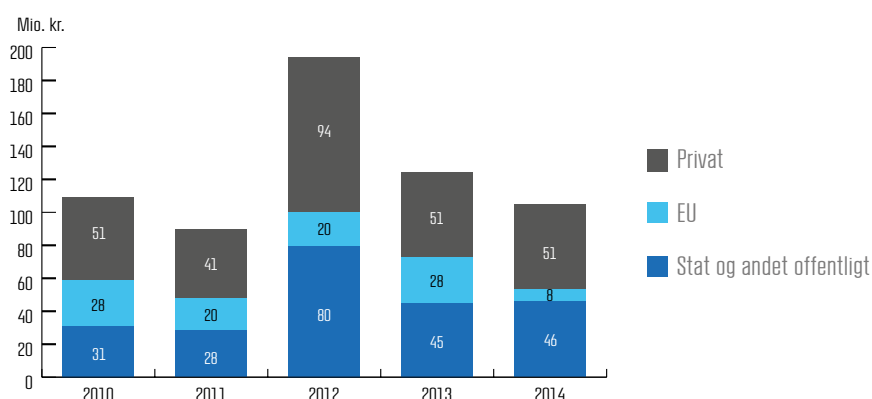


Figuren viser forbrug på eksternt finansierede projekter (UK95) og donationer samt endnu ikke anvendte bevillinger på UK95. Endnu ikke anvendte bevillinger på UK95 er den del af allerede modtagne bevillingstilsagn, som ikke er brugt endnu. Det er altså et udtryk for, hvor stor eksternt finansieret projektaktivitet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

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

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

FIG. 22: BEVILLINGSTILSAGN TIL EKSTERNT FINANSIEREDE PROJEKTER



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

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

Offentlige nationale bevillinger

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

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

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

VELUX FONDEN



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

INDUSTRIENS FOND

FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

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



OTTO MØNSTEDS FOND

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

Rustet til konkurrencen om de eksterne forskningsmidler

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

Større satsning på social ansvarlighed og organisationsdesign

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

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

Mål om højere kvalitet i forskningen nået

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

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

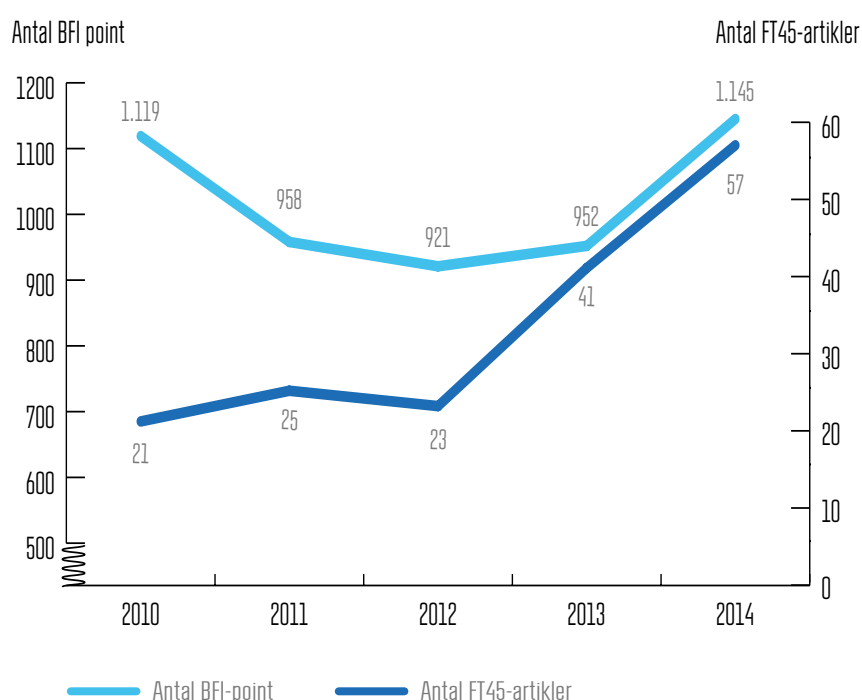
I udviklingskontrakten for 2012 til 2014 følger CBS desuden sin forskningsproduktion i tre internationale opgørelser. Som det fremgår af figur 23 er det lykkedes CBS at opnå en markant stigning i antallet af FT45-artikler. Med henblik på at udvikle monitoreringen af CBS' forskningsindsats har CBS i 2014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

Euroscience Open Forum og Science in the City Festival

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

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

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



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

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

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

OVERSICHT OVER INSTITUTTER

Institut for Afsætningsøkonomi

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

Institut for Finansiering

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

Institut for Innovation og Organisationsøkonomi

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

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

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

Department of International Business Communication

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

Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

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

Institut for It-ledelse

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

Department of Management, Politics and Philosophy

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

Økonomisk Institut

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

Institut for Organisation

Instituttet fokuserer på organiseringsprocesser og deres konsekvenser inden for private, offentlige og frivillige organisationer. Forskningen og undervisningen stiller skarpt på blandt andet strategi, HRM, forandring og ledelse. Forskerne udvikler og justerer organisationsteorier og metoder til organisationsanalyse gennem empiriske studier og inddragelse af bredere samfundsfaglige perspektiver, såsom sociologi, antropologi og psykologi. Igennem samarbejde med mange typer organisationer og sektorer bringer forskerne deres viden i spil med konkrete ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer.

Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

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

Institut for Regnskab og Revision

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

Juridisk Institut

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

Institut for Strategi og Globalisering

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

Department of Business and Politics

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

ADMINISTRATION

Fokus på prioritering af ressourcer

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

Ny arbejdsdeling skal give et bedre flow

Direktionen traf i efteråret 2012 en principbeslutning om den fremtidige

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

Fortsat implementering af STADS

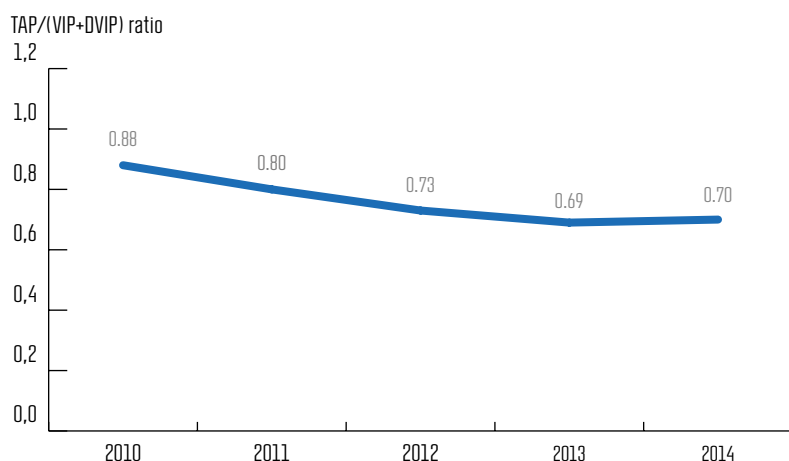
CBS startede i 2013 overgangen til det fælles-universitære studieadministrative system STADS. Hvor den initiale implementering, konvertering og konsolidering af data forløb tilfredsstillende, bød 2014 på udfordringer i den fortsatte implementering af delmoduler i STADS. Ikke mindst i forbindelse med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

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

110 nye studiepladser på CBS' bibliotek

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

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



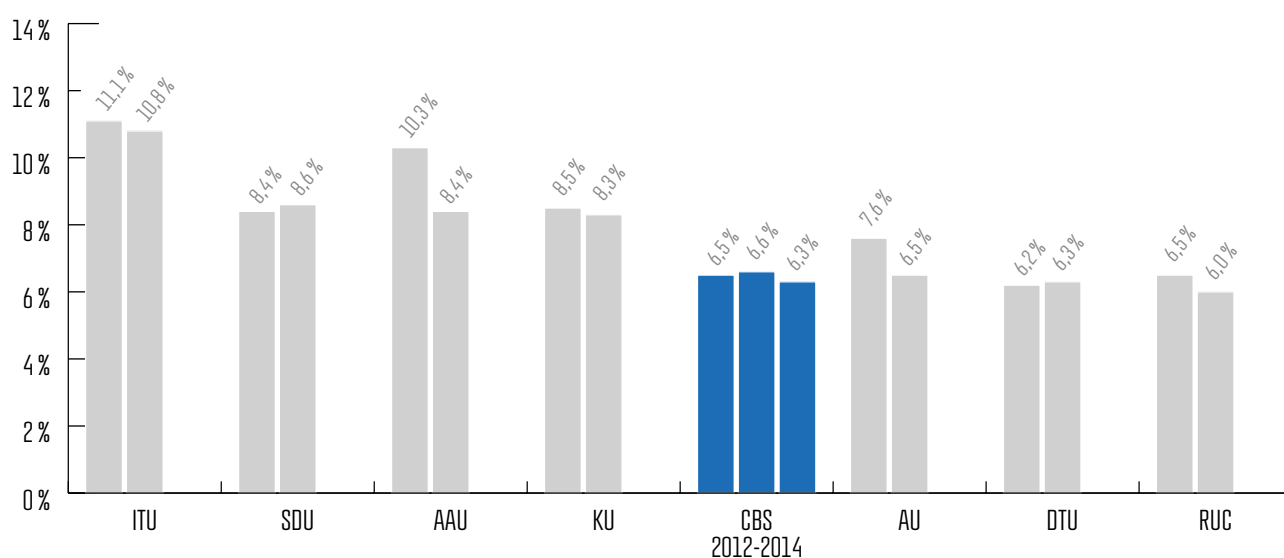
Note: Der er korrigeret for instituttedernes forskningsprocent.

Kilde: CBS' lønsystem SLS via Targit

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

FIG. 25: UNIVERSITETERNES GLA-PROCENT

GLA/omkostninger i %



Kilde: Danske Universiteter

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

Partnerskaber med virksomheder er i vækst

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

FORMIDLING

Synlig forskning

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

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

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

CBS opfordrer til formidling

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

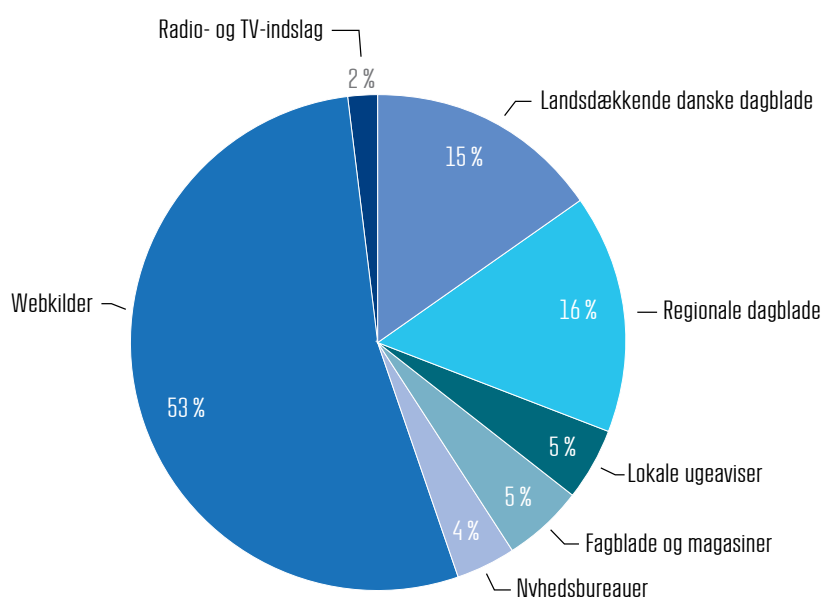
Herudover er der afholdt skrivekurser for lokalredaktører for at optimere den eksterne kommunikation på cbs.dk. Det samme formål har de såkaldte kommunikationsfrokoster, som afholdes for at inspirere og vidensdele internt i organisationen. Initiativerne skal udstyre organisationen

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

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

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

FIG. 26: FORDELING 2014 MEDIETYPE



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

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

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

CBS i pressen

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

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

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

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

TABEL 4: TOP 20 MEDIEOMTALTER (AVISER OG NETMEDIER)

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

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

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

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

Stort engagement i årets videnskabsevents

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

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING I 2014

Modtagere af DSEBs og CBS' priser

DSEB's Forskningspris 2014

Professor MSO Christian Geisler Asmussen, Institut for Strategi og Globalisering

Professor Lasse Heje Pedersen, Institut for Finansiering

DSEB's Forskningsformidlingspris 2014

Lektor Mikkel Flyverbom, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

DSEB's to Undervisningspriser 2014

Lektor Christian Erik Kampmann, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi

Lektor Thyra Uth Thomsen, Institut for Afsætningsøkonomi

CBS' Undervisningspris 2014

Lektor Ulf Nielsson, Institut for Finansiering

Lektor Hubert Buch-Hansen, Department of Business and Politics

CBS' Studenterpris 2014

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

Stud.B.Sc. IBP

Sebastian Von Wildenrath Løvgreen

Stud.BA. IM Albulena Rexhepi

Stud.MA.IBC American Studies Mads Kristoffer Pilegaard Larsen

CBS' Administrationspris 2014

Samlet indstilling af team fra OPUS og IT-afdelingen:

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

Kontorfuldmægtig Camilla Kold Nielsen, OPUS, Student Services

Kontorfuldmægtig Christel Johnsen, OPUS, Student Services

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

Optagelsesmedarbejder Hana Lettlova, OPUS, Student Services

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

Services

AC-fuldmægtig Simona Nicola, OPUS, Student Services

Optagelsesmedarbejder Anders Worsaae, OPUS, Student Services

Optagelsesmedarbejder Jonna Jørgensen, OPUS, Student Services

Specialkonsulent Anne Lotte Mørk, IT-afdelingen

Projekt leder Kristian Fjordside Nielsen, IT-afdelingen

Øvrige Priser

Teaching Prize at CBS BSc IB 2013/14

Adjunkt Jimmy Martinez Correa, Økonomisk Institut

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

Morten Veith Schroeder

Nicki Dahlenborg Jensen

Hedorfs Fonds Forskningspris for International Virksomhedskommunikation og Sprog

Professor Per Durst-Andersen, Institut for International Business Communication

Eliteforsk priser til studieophold ved internationale topuniversiteter

Ph.d studerende Louise Hauberg Wilhelmsen, Juridisk institut

Nykredits Pris for yngre forskere - Talentprisen

Post.doc Susanne Ekman, Institut for Organisation

Jürgen Hauschildt Preis

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

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

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

Strategic Management Society's Special Conference Copenhagen Best Proposal Prize

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

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

Adjunkt Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

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

Adjunkt Marcus Møller Larsen, Institut for Strategi og Globalisering

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

Adjunkt Francesco Di Lorenzo, Institut for Strategi og Globalisering

Joreks Fonds Forskningspris 2014 på 200.000 kr.

Professor Dana Minbaeva, Institut for Strategi og Globalisering

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

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

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

Professor Tor Hernes, Institut for Organisation

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

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

The 2014 Social Impact Award by Emerald Group Publishing

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

Hædersbeviser 2014

Æresdoktorer

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

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

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

Adjungerede professorer

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

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

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

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

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

Æresalumne

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

UNIVERSITY GOVERNANCE

Organisering af forskning og uddannelse

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

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

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

Organisering af CBS' ledelse

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

og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i loven, godkendt af uddannelsesministeren. CBS har en enstrengt ledelsesstruktur. Den øverste myndighed er bestyrelsen. Bestyrelsen har eksternt flertal. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor, og ansætter og afskediger universitetsdirektøren efter indstilling fra rektor. Den daglige ledelse varetages af rektor inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. Den øvrige ledelse varetager sine opgaver efter bemyndigelse fra rektor.

Rammer for bestyrelsens arbejde

Bestyrelsen har fastsat en forretningsorden for sit virke. I henhold til forretningsordenen er der løbende kontakt mellem formand og rektor. Rektor er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold. Bestyrelsen gennemfører årligt en intern evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde. Møderne i bestyrelsen er åbne. Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på CBS' hjemmeside. Bestyrelsesformanden kan beslutte at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for offentligheden – i disse tilfælde offentliggøres bilag tilknyttet evt. lukkede punkter ikke. CBS revideres, som statslig selvejende institution, af Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2014 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

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

lige af Komitén for god Selskabsledelse. Skønt anbefalingerne for god selskabsledelse primært er rettet mod aktieselskaber finder bestyrelsen at anbefalingerne vil være et godt instrument til at vurdere og udvikle rammerne for bestyrelsens arbejde. Bestyrelsen vil fremadrettet afrapportere en redegørelse vedr. opfyldelsen af anbefalingerne for god selskabsledelse på sin hjemmeside: <http://www.cbs.dk/godselskabsledelse>

Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen er sammensat af en blanding af udpegede eksterne medlemmer og valgte interne medlemmer, der vælges af ansatte og studerende. Bestyrelsen består af 11 medlemmer: 6 eksterne medlemmer (udpeget for en 4-årig periode), 2 videnskabelige medarbejdere (valgt for en 4-årig periode), 1 administrativ medarbejder (valgt for en 4-årig periode), og 2 studerende (valgt forskudt for en 2-årig periode). Bestyrelsen fik i 2014 ét nyt medlem; studerende Sidsel Green blev valgt som nyt medlem af de studerende. Derudover blev eksternt bestyrelsesmedlem Lisbet Thyge Frandsen udpeget for en ny 4-årig periode fra 1. juli 2014.

Succession planning i bestyrelsen

Formandens og næstformandens funktionsperiode i CBS' bestyrelse udløber med udgangen af januar 2016. Bestyrelsen har derfor i 2014 drøftet profiler for de to nye eksterne bestyrelsesmedlemmer, der skal erstatte Peter Schütze og Eva Berneke i bestyrelsen. Rekrutteringsprocessen igangsættes i løbet af 2015 efter den procedure, der følger af universitetsloven og CBS' vedtægt.

Samtidig har bestyrelsen udpeget Karsten Dybvad som ny bestyrelsesformand fra 1. februar 2016, og i den forbindelse bestemt, at Karsten Dybvad erstatter Eva Berneke som næstformand for bestyrelsen

fra 1. juni 2015 og frem til sin tiltrædelse som formand. Eva Berneke fortsætter som medlem af bestyrelsen frem til udløbet af sin funktionsperiode. Bestyrelsen vil umiddelbart efter Karsten Dybvads tiltrædelse som formand, samt tiltrædelsen af de to nye eksterne medlemmer, udpege en ny næstformand.

Udvalg under bestyrelsen

Bestyrelsen har tilknyttet to organer, der bistår bestyrelsen ved udpegning af nye eksterne medlemmer - et indstillingsorgan og et udpegningsorgan. Indstillingsorganets opgave er på baggrund af en af bestyrelsen defineret profil- og kompetencebeskrivelse, at indstille kandidater til bestyrelsens udpegningsorgan. Indstillingsorganet kan indstille kandidater på baggrund af modtagne nomineringer eller af egen drift. Udpegningsorganet udpeger herefter nye eksterne bestyrelsesmedlemmer blandt de indstillede kandidater.

Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer består af følgende medlemmer:

Indstillingsorgan:

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

Udpegningsorgan:

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

Tidlig deadline på Årsrapport 2014

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

DIREKTIONEN 2014



Rektor
Per Holten-Andersen



Forskningsdekan
Alan Irwin
Udtrådte af direktionen
31. december 2014



Uddannelsesdekan
Jan Molin



Universitetsdirektør
Peter Jonasson

BESTYRELSEN 2014



Formand for bestyrelsen,
Peter Schütze



Næstformand for
bestyrelsen,
Administrerende direktør,
KMD
Eva Berneke



Adm. direktør, DI,
Karsten Dybvad



Partner, Flensby &
Partners,
Lisbet Thyge Frandsen



Adm. direktør, Norges
Forskningsråd,
Arvid Hallén



Foredragsholder og
ledelseskonsulent,
Alfred Josefsen



Professor, Institut for
Finansiering,
David Lando*



Lektor, Institut for
Organisation,
Morten Thanning
Vendelø*



Chefkonsulent ADLT,
CBS
Jakob Ravn*



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



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

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

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

AFLØNNING OG HONORERING I 2014

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

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

Honorering af eksterne bestyrelses- medlemmer (1.000 kr.)

Formanden:	182
Næstformanden:	121
Øvrige eksterne medlemmer:	59

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

PÅTEGNINGER

Ledelsespåtegning

36

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

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

DET TILKENDEGIVES HERMED:

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

Frederiksberg, 25. februar 2015

Per Holten-Andersen
Rektor

Peter Jonasson Pedersen
Universitetsdirektør

Peter Møllgaard
Forskningsdekan

Jan Molin
Uddannelsesdekan

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

Peter Schütze
Formand

Eva Berneke
Næstformand

Karsten Dybvad

Lisbet Thyge Frandsen

Sidsel Green

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Andreas Kristian Gjede

Jakob Ravn

Morten Thanning Vendelø

PÅTEGNINGER

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS ERKLÆRINGER

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

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

Til CBS' ledelse

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

Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Ledelsesberetningen herunder hoved- og nøgletal, afrapportering af udviklingskontrakten samt supplerende regnskabsoplysninger er gennemgået, men ikke revideret.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

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

Revisors ansvar

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

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risici for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for CBS' udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er, at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af CBS' interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af årsregnskabet.

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

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

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

Udtalelse om ledelsesberetningen og supplerende beretninger

Vi har i henhold til bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne gennemlæst ledelsesberetningen herunder hoved- og nøgletal, afrapportering af udviklingskontrakten samt supplerende regnskabsoplysninger. Vi har i henhold til aftale i henhold til rigsrevisionslovens § 9 ydermere undersøgt om afrapporteringen af udviklingskontrakten samt supplerende regnskabsoplysninger er dokumenteret og dækkende for CBS. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen herunder hoved- og nøgletal, afrapportering af udviklingskontrakten samt supplerende regnskabsoplysninger er i overensstemmelse med årsregnskabet.

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

Eskild Jakobsen
statsaut. revisor

Martin Bakkegaard
statsaut. revisor

RESULTATOPGØRELSE

38

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

BALANCE

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

BALANCE

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

PENGESTRØMSOPGØRELSE

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

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

EGENKAPITALOPGØRELSE

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

NOTER TIL REGNSKABET

NOTE 1: REGNSKABSPRAKSIS

Generelt

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

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

RESULTATOPGØRELSEN

Indtægter

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

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

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

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

Omkostninger

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

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger. Kurstab vedrørende det omlagte lån straksafskrives, hvis låneomlægningen medfører, at nutidsværdien for det nye lån ændres med mere end 10%, mens kurstabet amortiseres såfremt nutidsværdien for det nye lån er mindre end 10% i forhold til det gamle lån.

Skattepligt

CBS er ikke skattepligtig.

BALANCEN

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

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

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

Generelt om indregning og måling:

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

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

Anlægsaktiver

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

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

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

Udviklingsprojekter aktiveres, når de af CBS' bestyrelse kan godkendes som værende strategisk værdifulde samt i øvrigt har en væsentlig størrelse og levetid. Intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver aktiveres kun, hvis projektet vurderes af strategisk betydning for CBS, eller hvis anlægsaktivet har en værdi, der overstiger 10 mio.kr.

Interne ressourcer i form af løn mv. anvendt i udviklingsfasen indregnes, når de udgør en væsentlig del af de samlede udviklingsomkostninger og resulterer i en reel værdiforøgelse. Indirekte produktionsomkostninger medtages i det omfang, de kan defineres og henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde.

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

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

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

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

De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider

• Bygninger ibrugtaget før 2011:	
- Nyopførte bygninger	100 år
- Bygningsforbedring / totalrenovering	80 år
- Andre bygninger	50 år
• Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011:	50 år
• Installationer	20 år
• Bygningsforbedringer	10-20 år
• Indretning af lejede lokaler	10-20 år
• Produktionsanlæg og maskiner	10 år
• Biler	5 år
• IT (hardware, AV-udstyr og lign.)	3-5 år
• Inventar	3-5 år

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kunst over 100.000 kr. aktiveres, men afskrives ikke.

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

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

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

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

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

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

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

Omsætningsaktiver

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

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

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

Forpligtelser

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

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationværdi.

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

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

Ikke-balanceførte poster

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

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

alene oplystet aftaler, hvor forpligtelsen rækker udover 6 måneder. Under eventualforpligtelser oplyses om verserende sager rejst mod CBS, hvor udfaldet af den endelige afgørelse ikke kan bedømmes på tidspunktet for aflæggelsen af regnskabet.

VALUTAOMREGNING

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

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

PENGESTRØMSOPGØRELSEN

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

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

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

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

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

FORMÅLSOPDELT REGNSKAB

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

NOTE 2: STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS

De samlede statslige tilskud i 2014 udgør 939,5 mio. kr. fordelt på 613,1 mio. kr. i taxametertilskud og 326,4 mio. kr. i basistilskud. Herved er det samlede statslige tilskud steget med i alt 22,2 mio. kr. (2,4 pct.) i forhold til 2013.

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

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

NOTE 3: ØVRIGE INDTÆGTER

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

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

NOTE 4: LØNOMKOSTNINGER

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

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

NOTE 5: ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER

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

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

NOTE 6: ANLÆGSAKTIVER

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

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

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

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

Statslånene henstår rente- og afdragsfri.

NOTE 8: ENDNU IKKE-ANVENDTE BEVILLINGER, FORSKNINGSPROJEKTER

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

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

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

Endnu ikke-anvendte bevillinger på igangværende forskningsprojekter er dermed et udtryk for forhåndstilsagnet fra bevillingsgivere til konkret forskning, fratrasket allerede afholdte omkostninger. Bevillinger, hvor betaling er modtaget fra bevillingsgiver, er indregnet som en periodeafgrænsningspost under passiver og indtægtsføres i takt med at projekternes udgifter afholdes.

Endnu ikke-anvendte bevillinger på UK95

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

NOTE 9: ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE

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

NOTE 10: HENSATTE FORPLIGTELSE

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

NOTE 11: LANGFRISTET GÆLD

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

NOTE 12: KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

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

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

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

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

SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

i. Personaleforbrug og personaleomsætning.

	2010	2011	2012	2013	2014
Årsværk	1.428	1.395	1.445	1.528	1.598
Tiltrådte	143	120	194	228	209
Fratrådte	189	204	143	141	178

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

j. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber.

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

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

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

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

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

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2014

RESULTAT 2014

ANTAL MÅLEPUNKTER	IKKE OPFYLDT	OPFYLDT
Kvalitet i uddannelserne	1	2
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet	1	2
Hurtigere igennem	1	
Øget innovationskapacitet	1	1
Internationalisering	1	1
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet	2	
Contribution to Society	2	
I alt	9	6
Pct.	60 %	40 %

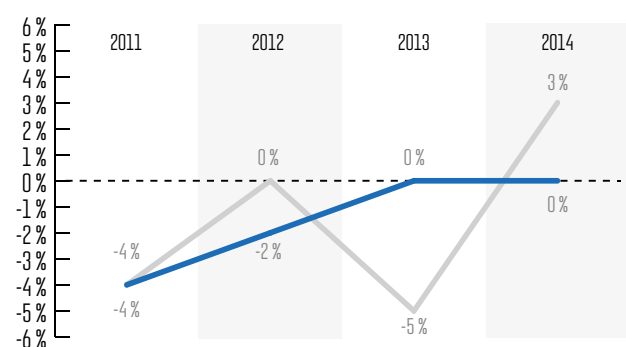
Note: Mål 6.2 om øget forskningskvalitet er opgjort efter godkendelse af årsrapporten

KVALITET I UDDANNELSERNE

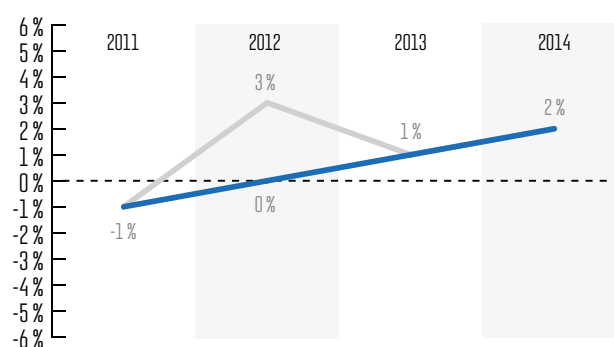
IKKE OPFYLDT ✗
OPFYLDT ✓

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

Kandidat humaniora



Kandidat samfundsvidenskab

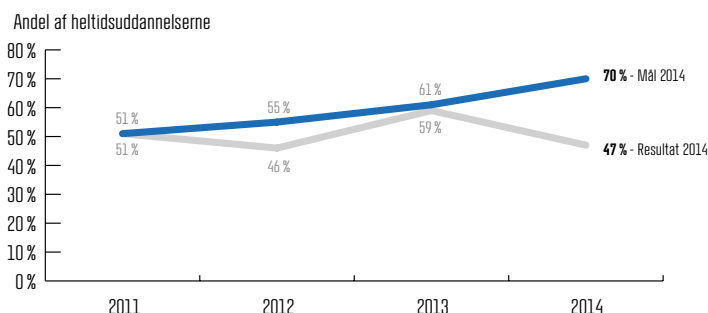


Resultat Mål

KVALITET I UDDANNELSERNE

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

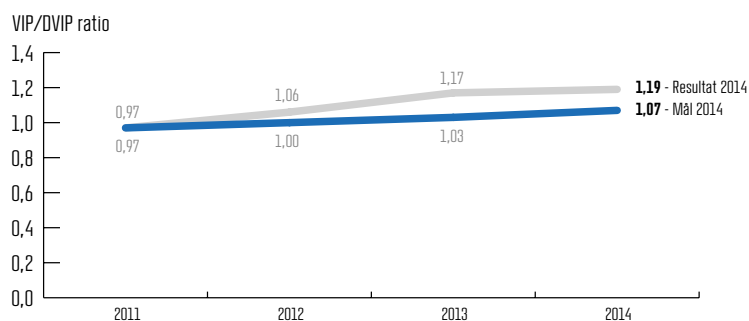
Andel af alle heltidsuddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere



KVALITET I UDDANNELSERNE

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

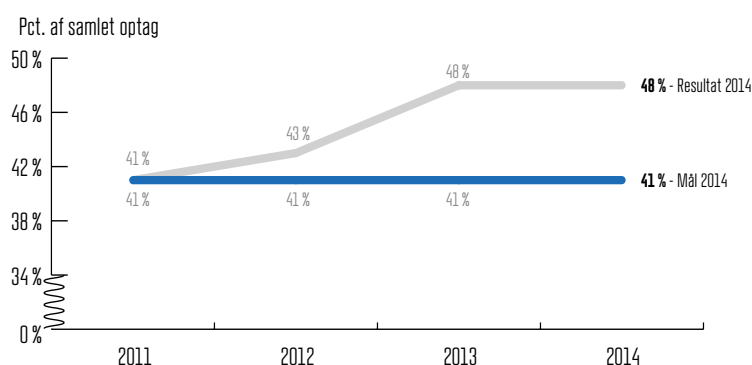
VIP/DVIP ratio, heltidsuddannelser



BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

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

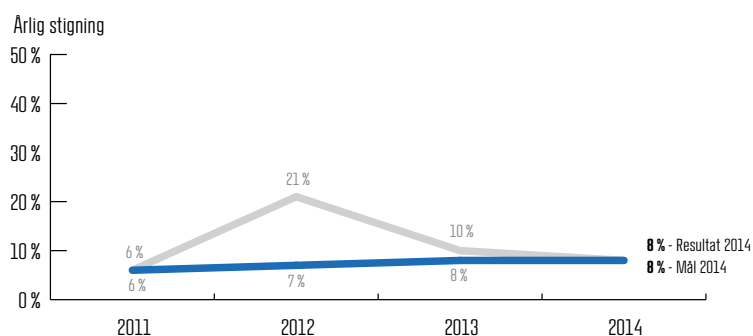
Andelen af kandidatstuderende udefra



BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

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

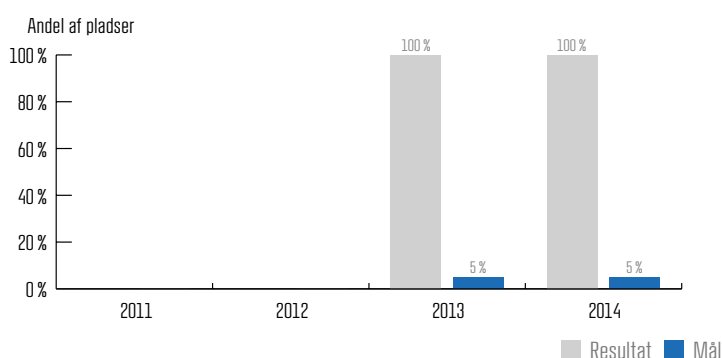
Årlig stigning i antallet af merit STÅ



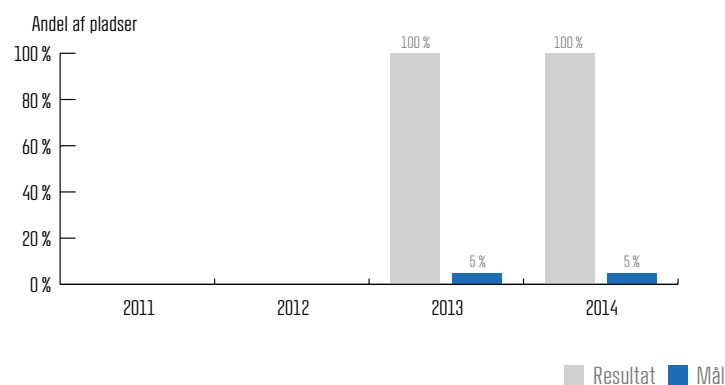
BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

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

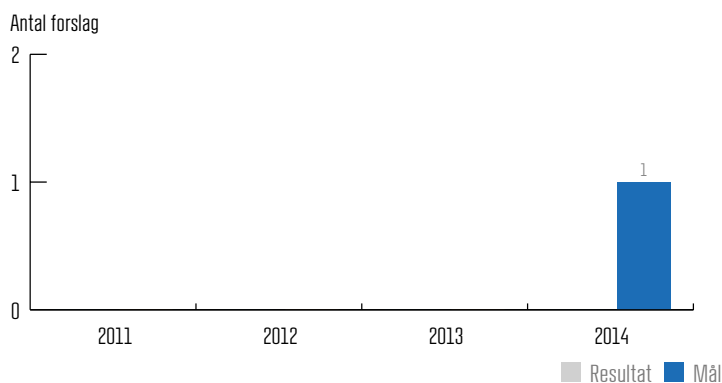
Andel af pladser på de dansksprogede master uddannelser der kan optages professionsbachelor på



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



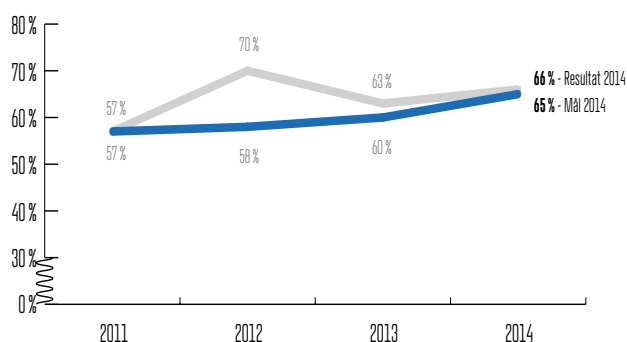
Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor



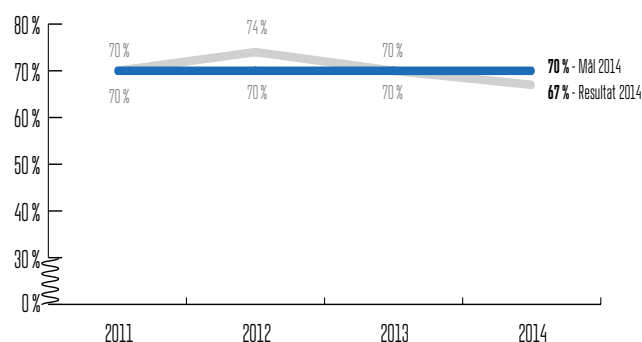
HURTIGERE IGENNEM

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

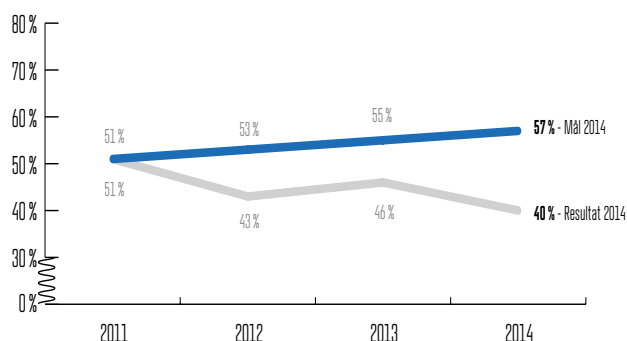
Bachelor humaniora, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



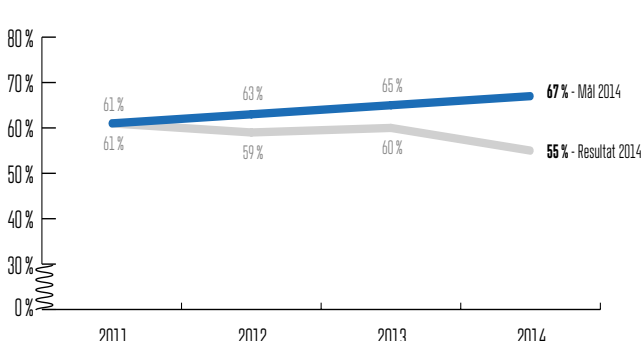
Bachelor samfundsvidenskab, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



Kandidat humaniora, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



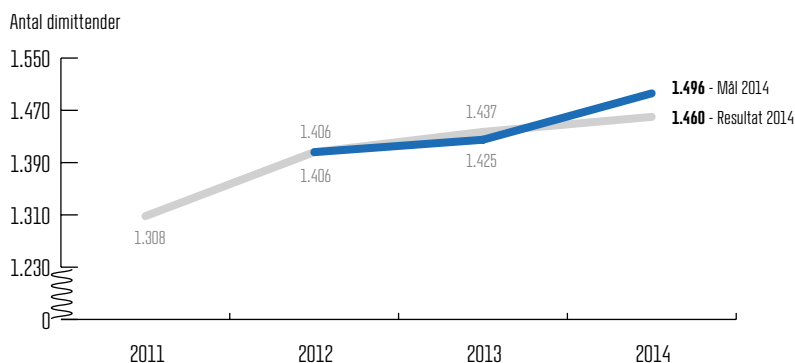
Kandidat samfundsvidenskab, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år



ØGET INNOVATIONSKAPACITET

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

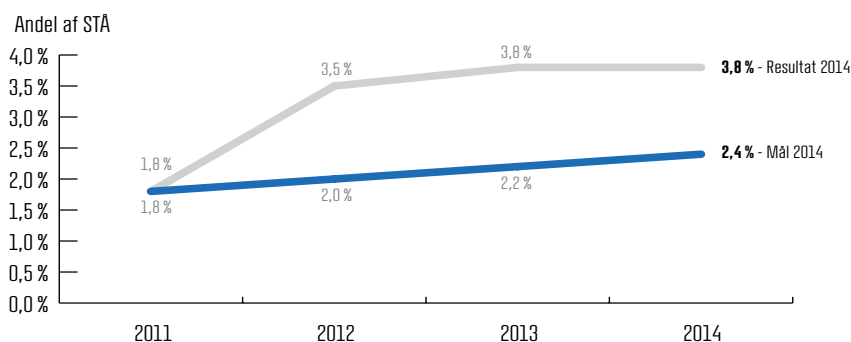
Antal dimittender i private virksomheder med mellem 20-100 ansatte



ØGET INNOVATIONSKAPACITET

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

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

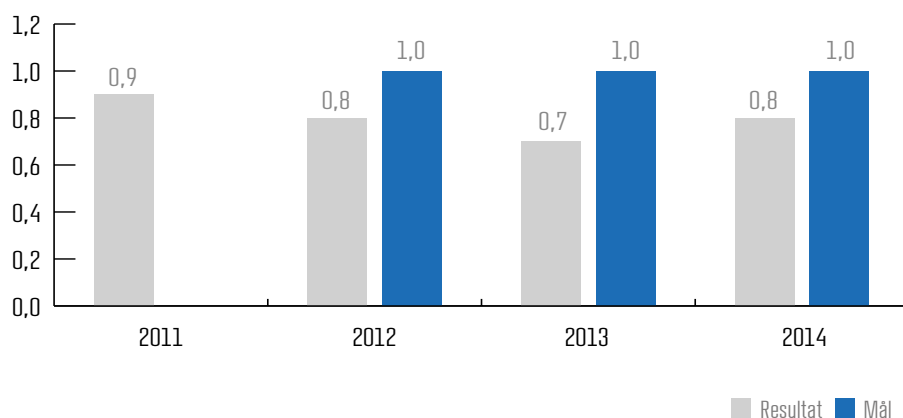


INTERNATIONALISERING

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

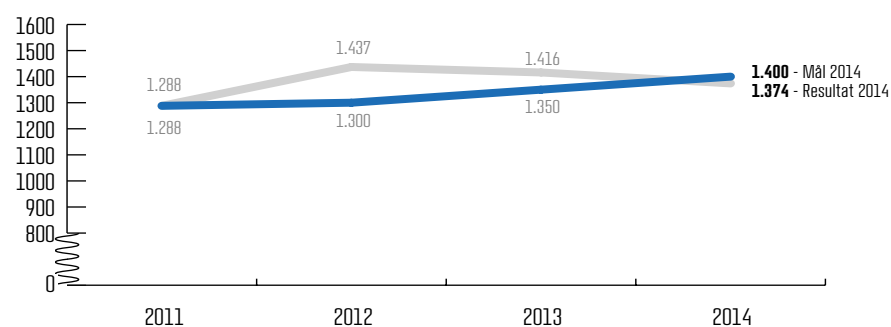
Indgående udvekslingsstuderende set i forhold til udgående

Indgående/udgående



Antal udgående udvekslingsstuderende

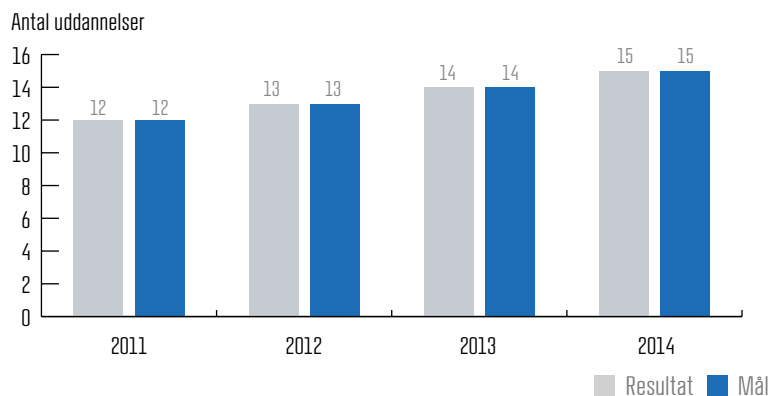
Antal studerende



INTERNATIONALISERING

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

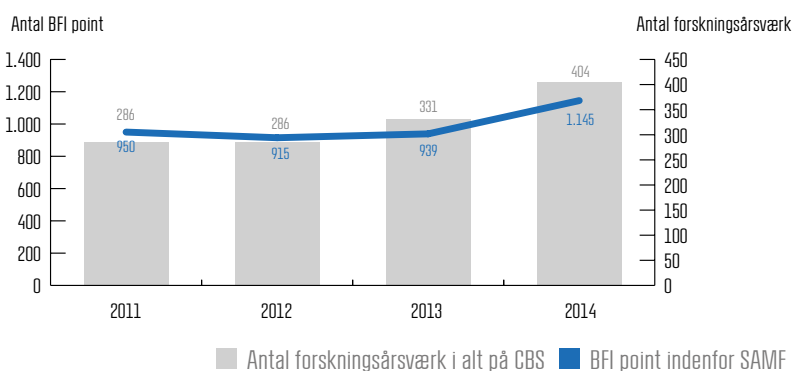
Uddannelser i samarbejde med andre institutioner



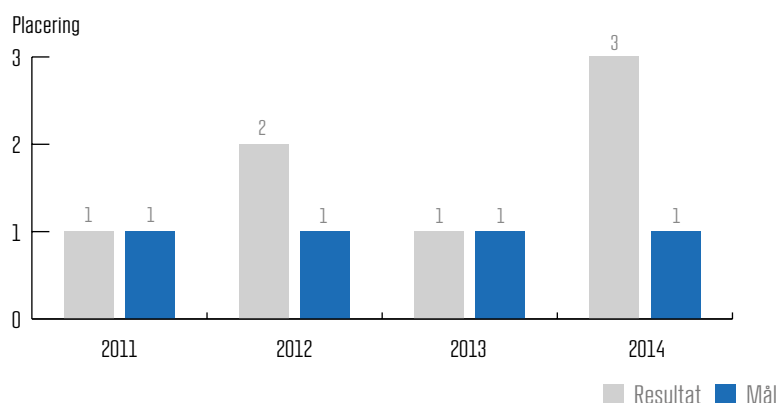
ØGET FORSKNINGSMOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

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

Nøgletal i forhold til BFI indikator



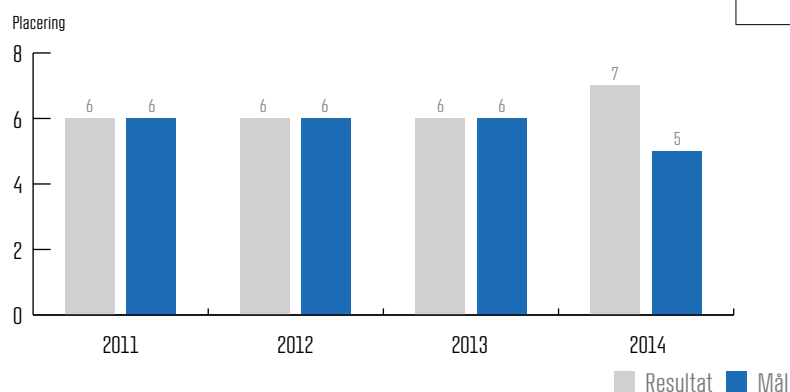
Placering sammenlignet med øvrige universiteter inden for det samfundsvidenskabelige område



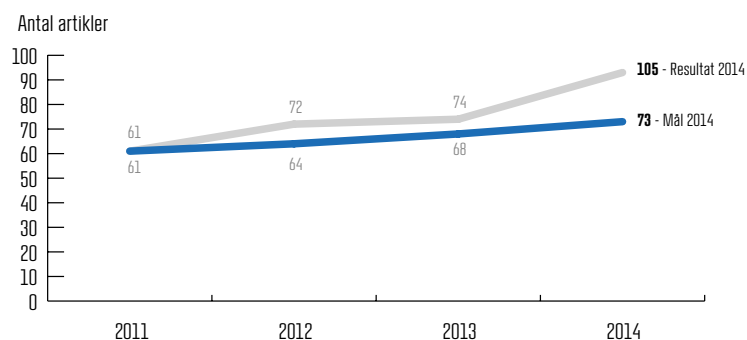
ØGET FORSKNINGSMOMFANG OG FORSKNINGSKVALITET

INDIKATOR	MÅL 2014	RESULTAT 2014	KOMMENTARER
6.2 Øget forskningskvalitet		IKKE OPFYLDT	
A: Placering på UT Dallas-listen	Nr. 5	Nr. 7 ✗	A: CBS' placering på UT Dallas-listen blev nr. 7. Delmålet er derfor ikke opfyldt.
B: Antal artikler i tidsskrifter på ABS-listen	73	105 ✓	B: I resultatet for 2014 indgår en sum af indberettede publikationer i 2013 og 2014. Der er tale om en stærk vækst fra 2013 til 2014 i antal CBS-artikler i ABS-tidsskrifter (4,4*), hvor væksten er på mere end 50 pct. Der er i 2014 blevet publiceret i fem ABS-tidsskrifter, CBS ikke har publiceret i før.
C: Antal artikler i tidsskrifter på FT45-listen	55	98 ✓	C: I resultatet for 2014 indgår en sum af indberettede publikationer i 2013 og 2014. Der er således også her tale om en stærk vækst fra 2013 til 2014 i antal CBS-artikler i FT45-tidsskrifter.

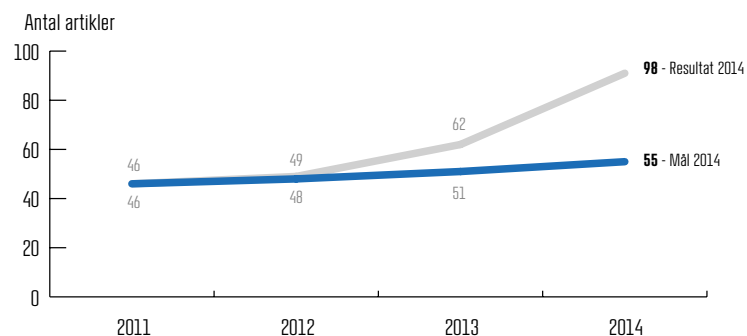
CBS' placering på UT Dallas, nr. i Europa



Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS listen



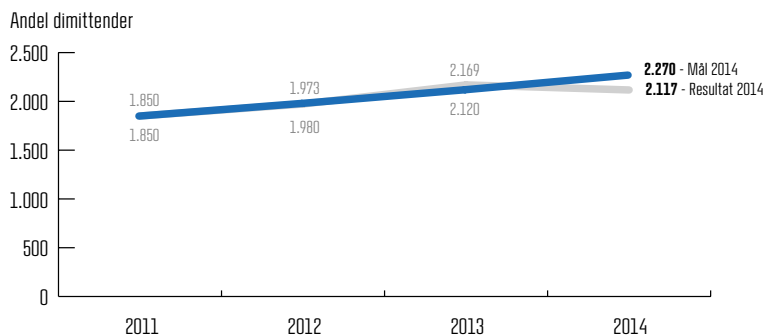
Antal artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen



CONTRIBUTION TO SOCIETY

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

Antal dimittender fra kandidatuddannelserne



CONTRIBUTION TO SOCIETY

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

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

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

Eksternt finansieret forskning, indtægter løbende priser

