

# Årsrapport 2013

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN



<b>INDHOLD</b>	
VIRKSOMHEDSPROFIL	3
LEDELSESBERETNING	5
Hoved- og nøgletal	10
TILFREDSHED MED CBS	12
INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING	13
UDDANNELSE	15
Oversigt over uddannelser	19
FORSKNING	20
Oversigt over institutter	25
ADMINISTRATION	27
FORMIDLING	29
UNIVERSITY GOVERNANCE	33
PÅTEGNINGER	37
REGNSKAB	39
NOTER TIL REGSKABET	43
SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER	50
AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2013	52

**Produktion:**  
Office of External Affairs  
**Layout:**  
Grafisk Rådgivning 2014  
**Forsidefoto:**  
Bjarke MacCarthy

# VIRKSOMHEDSPROFIL

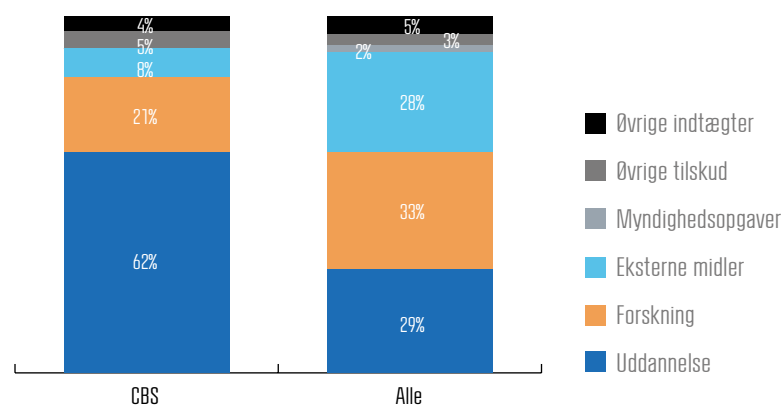
CBS er en statsfinansieret, selvejende uddannelses- og forskningsinstitution under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

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, finansieret af Danmarks Grundforskningsfond, og flere European Research Council Grants.

Universitetet har et særligt ansvar for at formidle viden og nye ideer til fremtidens virksomhedsledere og til samfundet generelt. Det største bidrag er forskningsbaseret uddannelse. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for CBS' bidrag til samfundet. Som statsfinansieret institution modtager CBS hovedparten af sit finansieringsgrundlag fra staten. Bevillinger til universitetssektoren består hovedsageligt af en aktivitetsbaseret uddannelsesbevilling og en basisforskningsbevilling, der i vid

udstrækning er historisk bestemt for det enkelte universitet. Statens villighed til at investere i universitetssektoren, og til at fordele bevillingerne mellem universiteterne, er i høj grad bestemmende for det output og samfundsbidrag, det enkelte universitet kan levere.

**FIG. 1: INDTÆGTSKILDER PR. 2013**



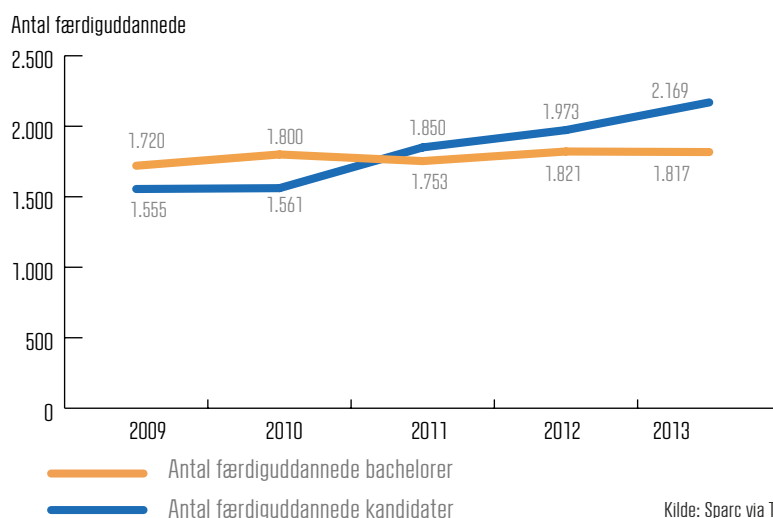
Kilde: Navision (CBS) og Danske Universiteter

CBS modtager størstedelen af sine indtægter fra uddannelsesaktiviteter i modsætning til de danske universiteter samlet set. I 2013 bidrog uddannelsesområdet med samlet set 62 pct. mod 29 pct. for de danske universiteter.

Indtægtsfordelingen for universiteterne samlet baserer sig på 2012

Antallet af både færdiguddannede bachelorer og kandidater er steget siden 2009. For bachelorer er der en mindre stigning på 6 pct., mens der for kandidater er en markant stigning på 39 pct. siden 2009. Det understreger at CBS i højere grad er ved at blive et kandidatuniversitet.

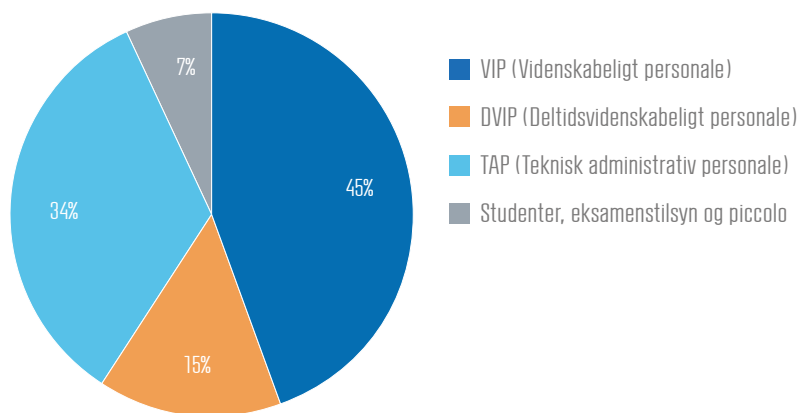
**FIG. 2: FÆRDIGUDDANNEDE FRA DAGSUDDANNELSER**



Kilde: Sparc via Targit

Figuren viser antal årsværk fordelt på personalekategori i 2013.

**FIG. 3: ÅRSVÆRK FORDELT PÅ PERSONALEKATEGORI, 2013**



Kilde: SLS via Targit

# LEDELSESBERETNING

## Årets resultat

Årets resultat blev et underskud på 20 mio. kr. Resultatet er tilfredsstillende, da det ligger inden for den udgiftsramme – et underskud på maksimalt 50 mio. kr. – som bestyrelsen fastsatte for året og er et udtryk for, at CBS i stort omfang har realiseret den aktivitetsudvidelse, som blev besluttet i 2011. Resultatet er nået ved som planlagt at bruge af egenkapitalen, idet CBS ikke kan finansiere det nuværende aktivitetsniveau inden for den nuværende bevilling. Således er målet om at øge andelen af fastansatte videnskabelige medarbejdere i forhold til andelen af deltidsansatte videnskabelige medarbejdere nået. Og målsætningen om 10 pct. flere konfrontationstimer pr. studerende ift. 2011 er også nået. Samtidig er de ekstra 45 ph.d.-stipendier, der blev oprettet i 2011, nu besat.

## CBS' bidrag til samfundet

Det 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 2013 leverede CBS 2.169 kandidater. Følger de nye dimittender de sidste års ansættelsesmønstre

for CBS' dimittender, vil 83 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 fx også i forskningsprojekter i samarbejde med virksomheder og organisationer, i den offentlige debat med ekspertudsagn og offentligt kommissions-, udvalgs- og udredningsarbejde (i 2013 fx i 'Rangvid-udvalget' og Produktivitetskommissionen).

Også på entreprenørskabsfronten bidrager CBS. Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) er blandt Danmarks største inkubatorer for nystartede virksomheder og hører hjemme på universitetet. 21 Business Partners, både private og offentlige, samarbejder med CSE. Her kan studerende på tværs af uddannelsesretning få sparring og rådgivning til at realisere deres forretningsidé. I slutningen af 2013 var der tilknyttet 101 aktive entreprenørteams. De bedste CSE-teams har i 2013 vundet større entreprenørskabspriser som Børsens Guldæg og IVÆKSTprisen.

## 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 stadig populær blandt ansøgerne og kan optage langt flere studerende, end der bliver i dag uden at kvaliteten af de studerende vil blive reduceret mærkbart. Idet CBS' dimittender finder ansættelse i den private sektor burde det også være i samfundets interesse, at CBS uddannede flere dimittender. Men der er ikke lokale- og underviserkapacitet til at optage flere studerende. Både medarbejdere og undervisningslokaler er i dag udnyttet til det yderste, og CBS' økonomi giver ikke mulighed for yderligere udvidelser.

**TABEL 1: ANDEL AF HHV. PRIVAT OG OFFENTLIG ANSÆTTELSE FOR KANDIDATER DIMITTERET FRA CBS**

	Offentlig sektor %	Privat sektor %
<b>Humaniora</b>	<b>23</b>	<b>77</b>
Erhvervsprog	23	77
<b>Samfundsvidenskab</b>	<b>16</b>	<b>84</b>
Erhvervsøkonomi	16	84
Forvaltning mv.	46	54
<b>I alt</b>	<b>17</b>	<b>83</b>

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Tabellen viser andel af hhv. privat og offentlig ansættelse i 2013 for kandidater dimitteret fra CBS for mellem 0 - 10 år siden fordelt på hovedområde og udvalgte uddannelser i pct.

### Udviklingskontraktens mål

I samarbejde med Uddannelses- og Forskningsministeriet har CBS udarbejdet en udviklingskontrakt, som indeholder 15 mål. Heraf blev 10 af målene nået i 2013. Fx er målet om antallet af dimittender fra CBS, der får ansættelse i private virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte nået. Baggrunden for målet er, at undersøgelser har vist, at innovation især skabes i de tilfælde, hvor der ansættes en akademiker i små og mellemstore virksomheder. Og CBS ønsker at bidrage til innovation.

Til gengæld blev målet om en omsætning på eksternt finansierede projekter på 100 mio. kr. ikke nået. Det giver grund til ekstra fokus på dette område. Eksternt finansieret forskning vil være den primære kilde til et større forskningsomfang fremadrettet. Det er en markant ændring ift. de seneste år, hvor det øgede forskningsomfang primært har været finansieret af finanslovsmidler.

Herudover blev målet om antallet af studerende, der bliver færdige med uddannelsen inden for normeret tid plus et år ikke nået. CBS har dog i 2013 haft fokus på at identificere yderligere tiltag til at sænke de studerendes studietid uden at gå på kompromis med andre centrale mål som praktik og udenlandsophold.

Målet om studentertilfredshed blev heller ikke nået, idet årets resultat er to procentpoint under målet. Studentertilfredsheden behandles særskilt i afsnittet Tilfredshed med CBS.

I forhold til beskæftigelse har CBS delvist nået sine mål. For de samfundsvidenskabelige kandidater, som udgør ca. 90 pct. af CBS' kandidater, er målet nået, idet beskæftigelsesprocenten ligger et procentpoint over totalen for hele landet. For de humanistiske kandidater, hvor beskæftigelsesprocenten ligger fem procentpoint under totalen for hele landet, blev målet ikke nået. CBS har øget det erhvervsrettede indhold i de humanistiske uddannelser og begrænset optaget. Effekten på beskæftigelsen er dog ikke slået igennem endnu.

### Studerende skaber aktivt studiemiljø

Studiemiljøet er præget af engagerede og motiverede studerende, der skaber et aktivt studiemiljø. Studenterorganisationen

CBS Students koordinerer mere end 70 organisationer, der arbejder frivilligt for at give de studerende mulighed for at engagere sig i diverse tilbud som fx CBS Art og MarketingLab. Organisationerne er med til at skabe et uundværligt socialt og ekstrakurrikulært miljø. CBS Students repræsenterer de studerende med 100 studenterrepræsentanter på tværs af studienævn, akademisk råd og bestyrelse. Organisationen har igen i år gennem deres valgkampagne mobiliseret studerende til at stille op til og stemme til universitetsvalget, hvor stemmeprocenten igen blev landets højeste på 27,6 pct. CBS Students kan blandt andet tage en stor del af æren for, at CBS i år har haft fokus på at udvide antallet af studenterarbejdspladser.

### Eksterne midler styrker uddannelser og forskning

CBS har et ambitiøst mål om at fordoble de eksterne bevillinger over de næste ti år. Siden 2011 er omfanget af eksterne midler øget med ca. 14 pct. Der er strategisk fokus på højtprofilerede og prestigefyldte forskningsmidler både inden for de nationale og de internationale forskningsmidler, fx Sapere Aude, Danmarks Grundforskningsfond og European Research Council samtidig med, at resultaterne fra disse forskningsprojekter hurtigt finder vej til undervisningslokalerne

I december blev det offentliggjort, at Den Danske Maritime Fond har givet tilsagn om etablering og medfinansiering af et større forskningsprogram på CBS målrettet behov i den maritime sektor i Danmark. I 2013 blev CBS desuden tildelt et 5-årigt VELUX-professorat i Corporate Sustainability fra Villum Fonden, som gik til den anerkendte forsker Jeremy Moon. Med professoratet følger 15 mio. kr.

### Business in Society

CBS følger Business in Society-strategien fra 2011. Flagskibene i Business in Society-strategien er de såkaldte Business in Society-platforme, der organiserer og udvikler forskning og uddannelse om et emne af væsentlig samfundsmæssig relevans. I 2013 blev der etableret yderligere to platforme: Competitiveness og Entrepreneurship. Der blev også truffet beslutning om etablering af en ny platform pr. 1. januar 2014: CBS Maritime. Platformen arbejder bl.a. med det maritime

erhvervs konkurrenceevne i en stadig mere globaliseret verden.

Læs mere på [cbs.dk/bis](http://cbs.dk/bis).

### Eftersyn af forretningsmodel

Bestyrelsen har i 2013 foretaget et eftersyn af universitetets forretningsmodel med særligt blik på modellens fremtidige bæredygtighed. De seneste år har finansieringen fra uddannelserne, især bacheloruddannelserne, gjort det muligt at sikre den nødvendige forskningsbaseret af uddannelserne. Imidlertid kan denne forretningsmodel ikke understøtte en stigning i antallet af studerende. Figur 4 og 5 illustrerer CBS' dobbelte finansieringsklemme, idet CBS både modtager det laveste niveau for taxameterindtægter og den laveste basisforskningsbevilling ift. uddannelsesaktiviteter sammenlignet med resten af sektoren. Det betyder, at hver gang CBS optager en yderligere studerende, så øger CBS sit underskud.

Bestyrelsen konkluderede på den baggrund, at den nuværende forretningsmodel ikke kan finansiere Folketingets og CBS' langsigtede ambitioner om øgede forskningsbaserede uddannelser, øget kvalitet i uddannelserne og forbedring af studie- og campusmiljøet uden, at den generelle finansiering og særligt forskningsfinansieringen øges. CBS vil, hvis de nuværende investeringer fortsættes, nå et punkt, hvor der ikke længere er egenkapital til at finansiere ambitionerne.

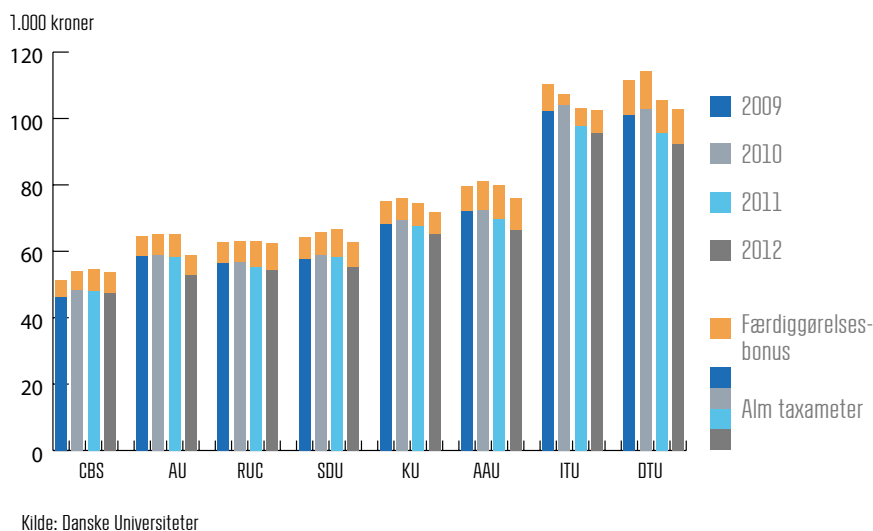
Bestyrelsen har herudover bedt om en undersøgelse af potentialet inden for en række nye forretningsområder, men der er intet som peger på, at de potentielt nye områder kan løse den ovenfor nævnte finansieringsudfordring ift. blot at fastholde det nuværende kvalitetsniveau.

Materiale og referater fra bestyrelsens drøftelser vedr. forretningsmodel og de langsigtede finansieringsudfordringer, der fandt sted på bestyrelsens møder i september og december, ligger på: <http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse/moeder>

### IKT og pædagogisk udvikling

Det er en del af CBS' strategi at øge anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi (IKT) i undervisningen for at forbedre indlæringen hos de studerende

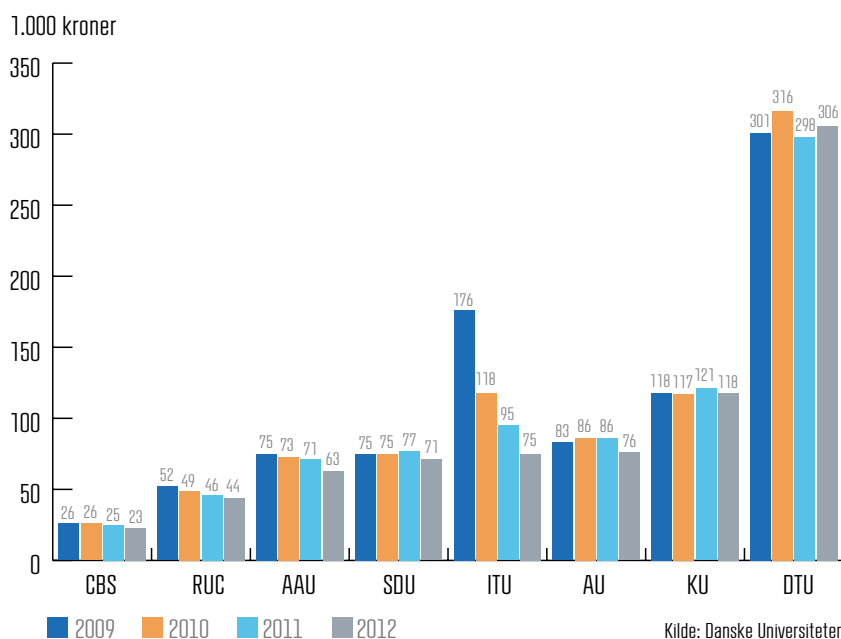
**FIG. 4: TAXAMETERTILSKUD PR. STÅ (1.000 KR.)**



CBS har det laveste niveau for taxamertilsbud pr. STÅ sammenlignet med de andre universiteter.

På heltidsuddannelser benyttes studenterårsværk (STÅ), hvor en STÅ er et udtryk for studieaktivitet i et omfang svarende til et års normeret studietid, svarende til 60 ECTS point. STÅ bliver optjent ved, at de studerende består deres eksamener. En studerende, der ikke optjener ECTS i løbet af et år (evt. er inaktiv), producerer ingen årsværk.

**FIG. 5: FORSKNINGSBASISBEVILLING PR. STÅ I FORHOLD TIL ANDRE UNIVERSITETER (1.000 KR./STÅ)**



Forskningsbasisbevillingen i forhold til optjente STÅ er langt lavere på CBS end på de øvrige danske universiteter. Niveaulet for CBS' andel af forskningsbasisbevillingen pr. STÅ er næsten halvdelen af niveaulet på RUC, der har det næstlaveste niveau blandt universiteterne.

og udvikle de pædagogiske værktøjer hos underviserne. Der er derfor i 2013 indgået et samarbejde med undervisningsportalen Coursera, der sammen med universiteter fra hele verden udbyder gratis online kurser. De første kurser bliver udbudt i 2014. For at styrke koblingen mellem brug af IKT i undervisningen og den pædagogiske udvikling er en ny prodekan for læring udnævnt i 2013.

### Digitalisering af studieadministrationen

Det studieadministrative system, STADS, blev som planlagt taget i brug i november 2013. STADS er nyt for CBS, men de fleste andre danske universiteter bruger systemet. CBS vil således kunne høste stordriftsfordele og effektivitet i den videre udvikling af studieadministrative it-løsninger. Implementeringen af STADS har krævet oplæring af mange medarbejdere,

hvorfor nogle rutiner i starten tager lidt længere tid end tidligere. Det har været til gene for både studerende og medarbejdere, men der bliver gjort en stor indsats for at nedbringe generne. Overgangen til STADS var en nødvendig systemudskiftning, og på sigt vil CBS kunne tilbyde de studerende mere og nemmere selvbetjening. I foråret 2014 vil der især være fokus på at få de basale funktioner i STADS implementeret i organisationen, og i efteråret 2014 og i

2015 vil der gradvist komme mere studenter selvbetjening.

### Perspektiv 2014

#### Reduktion af budgetteret underskud

Bestyrelsen har vedtaget et budget for 2014, der budgetterer med et underskud på 35 mio. kr. Hvis der opnås sikkerhed for en fremtidig strukturel forøgelse af indtægterne i løbet af 2014, har bestyrelsen endvidere forlods accepteret, at underskuddet kan hæves op til 50 mio. kr.

Bestyrelsen har endvidere besluttet, at CBS i 2016 skal bringe budgettet i balance. Som

konsekvens heraf er det besluttet ikke at øge det samlede optag i 2014 ift. 2013. Selvfølgelig et uændret optag vil der fortsat være en mindre stigning i studentermassen pga. tidligere års vækst i optaget. Herudover vil CBS have stigende campusudgifter i fremtiden, fordi foregående års efterslæb skal indhentes. Således skal der reelt findes en større besparelse frem mod 2016, end det budgetterede underskud på 35 mio. kr. i 2014 tilsiger. Bestyrelsens overvejelser om hvordan budgettet kan bringes i balance, og de markante følger det vil have for CBS, er nærmere beskrevet i ”Finansielt Outlook 2015”. Det blev behandlet på bestyrelsens møde december 2013 og kan findes på: <http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse/moeder>.

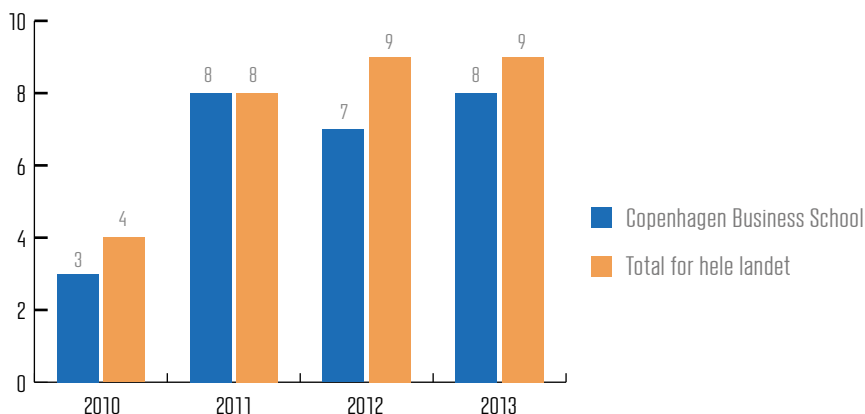
Derfor har direktion og bestyrelse i årene fremover en stor opgave med at få økonomien til at balancere og samtidig levere undervisning og forskning i topklasse. Således er der fremadrettet store krav til et ledelsesmæssigt fokus på økonomistyringen.

#### Nye uddannelser kommer til

I 2014 vil der blive optaget studerende på to nye uddannelser. Som en direkte respons på anbefalinger fra regeringens vækst-teams og ønsker fra dansk shippingindustri bliver der oprettet en bachelor i shipping. Derudover vil de første studerende blive optaget på entreprenørskabslinjen på HA-studiet. Allerede i 2013 begyndte vinteroptaget af studerende på E-business, cand.merc. (it.). CBS vurderer løbende, om optaget

**FIG. 6: AKTUEL LEDIGHED FOR DIMITTENDER**

Ledighed for dimittender i %



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Figuren viser ledighed for dimittender i pct. De ledige er de personer, der ikke er i arbejde, er til rådighed for arbejdsmarkedet og søger arbejde. Tal for 2013 vedrører dimittender fra 2011, som er målt i 2013.



på uddannelser skal nedjusteres, eller om de skal lukkes. I 2013 har CBS ikke fundet anledning til at lukke uddannelser.

### Fokus på virksomhedskontakt

Rektor besøger hvert år danske nøglevirksomheder, da det er et af CBS' vigtigste mål at levere den forskning og uddannelse, som omverdenen efterspørger. I 2013 besøgte rektor 15 CEO's fra Danmarks største virksomheder.

I 2013 blev der igangsat et projekt om at synliggøre effekten af CBS' forskning. Der er identificeret en række eksempler på forskningsprojekter, der har haft en klar og målbar relevans for virksomheder. Disse eksempler vil blive samlet i en publikation i løbet af det første halvår af 2014.

I 2014 træder et nyt koncept for CBS' partnerskaber med virksomheder i kraft. Målet er at repræsentere erhvervslivet bredere på CBS og samarbejde med flere virksomheder, både store og små. Med det nye koncept bliver det nemmere for virksomhederne at lave aktiviteter med de studerende og rekruttere potentielle kolleger.

**TABEL 2: HOVED- OG NØGLETAL**

	2011	2012	2013	Ændringer mellem 2012 og 2013 i %
<b>Indtægter (mio. kr.)</b>				
1 Uddannelse	735	755	763	1 %
2 Forskning	250	243	255	5 %
3 Eksterne midler (1)	110	103	105	1 %
4 Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0	
5 Basistilskud (2)	77	73	59	-19 %
6 Øvrige indtægter (3)	89	62	52	-17 %
<b>Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) (4)</b>				
7 Uddannelse	615	639	642	0 %
8 Forskning	387	476	491	3 %
9 Formidling og vidensudveksling	48	37	40	7 %
10 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0 %
11 Generel ledelse, administration og service	94	80	81	2 %
<b>Personale, årsværk</b>				
12 Årsværk VIP	556	613	681	11 %
13 Årsværk DVIP	217	227	225	-1 %
14 Årsværk TAP	622	605	621	3 %
Antal medarbejdere (headcount) (5)	2.380	2.359	2437	3 %
Antal VIP (videnskabeligt personale)	614	690	748	8 %
Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	792	730	712	-2 %
Antal TAP (teknisk-administrativt personale)	617	549	586	7 %
Antal Studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	357	392	391	0 %
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	78	96	125	30 %
<b>Balance (mio. kr.)</b>				
15 Egenkapital	316	270	250	-7 %
16 Balance	1.522	1.482	1.419	-4 %
<b>Bygninger</b>				
17 Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m <sup>2</sup> )	118.306	117.688	122.754	4 %

(1) Eksterne midler omfatter her indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (uk90), eksternt finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.

(2) Basistilskud vedrører her øvrige formål.

(3) Øvrige indtægter er inklusiv finansielle indtægter netto, eksklusiv prioritetsomkostninger.

(4) Se også B1 under Supplerende regnskabsoplysninger

CBS har i 2013 ændret metoden for formålsfordelingen af udgifterne. Det betyder, at tallene ikke er direkte sammenlignelige med foregående år. Hvis den gamle metode var blevet anvendt, ville der have været en stigning i uddannelsesaktiviteten og ikke i forskningsaktiviteten.

(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.

**HOVED- OG NØGLETAL**

	2011	2012	2013	Ændringer mellem 2012 og 2013 i %	
<b>Aktivitets- og produktionsoplysninger</b>					
<b>Studerende, daguddannelse</b>					
18	Antal optagne på bacheloruddannelser	2.759	2.672	2.744	3 %
19	Antal optagne på kandidatuddannelser	2.922	2.995	3.233	8 %
20	Antal indskrevne studerende	15.408	15.887	16.659	5 %
21	STÅ-produktion (6)	10.117	10.481	10.821	3 %
	Antal bachelorstuderende (7)	6.973	7.074	7.333	4 %
	Antal kandidatstuderende	8.400	8.813	9.326	6 %
<b>Færdiguddannede</b>					
22	Antal færdiguddannede bacheloror	1.753	1.821	1.817	-0,2 %
23	Antal færdiguddannede kandidater	1.850	1.973	2.169	10 %
<b>Åben og deltidsuddannelse</b>					
24	Antal årselever	1.650	1.595	1.640	3 %
25	Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser	1.307	1.390	1.468	6 %
	Antal diplomstuderende	2.986	2.994	3.125	4 %
	Antal Master/MBA studerende	905	1.118	1.035	-7 %
<b>Internationalisering</b>					
26	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.288	1.437	1.416	-1 %
27	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende) (8)	1.148	1.100	1.039	-6 %
28	Antal udenlandske studerende (9) på hele uddannelser	2.942	3.106	3.474	12 %
	Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	335	333	338	2 %
<b>Forskeruddannelse</b>					
29	Antal indskrevne ph.d.-studerende (10)	210	247	239	-3 %
30	Antal optagne ph.d.-studerende (11)	46	90	42	-53 %
31	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	36	37	44	19 %
<b>Forsknings- og formidlingsresultater</b>					
32	Antal publikationer (12)	1.617	1.762	1.811	3 %
33	Anmeldte patenter	0	0	2	0 %
34	Anmeldte opfindelser	0	0	0	0 %
35	Antal projekter med erhvervslivet (13)	82	95	80	-16 %
36	Antal eksterne projekter (14)	269	290	248	-14 %
37	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio.kr.) (15)	18,9	26,0	25,0	-4 %
	Antal corporate partnere	20	28	27	-4 %

(6) Der er ikke et 1:1 forhold mellem antal indskrevne studerende og antal produceret STÅ. Det skyldes blandt andet, at det ikke er alle studerende, der består alle deres eksaminer indenfor opgørelsesperioden.

(7) Bestanden er eksklusiv japansk propædeutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse).

(8) Faldet i indgående udvekslingsstuderende skyldes, at CBS har opsagt en række udvekslingsaftaler med universiteter, som CBS har modtaget uforholdsmæssigt mange studerende fra i forhold til antallet af udgående CBS studerende.

(9) Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet).

(10) Antallet indskrevne ph.d. studerende i 2012 er korrigeret i forhold til Årsrapporten for 2012, da der var en fejl i opgørelsen for 2012. Tallet for 2012 er korrigeret fra 258 til 247.

(11) Det store fald på optagne ph.d.-studerende fra 2012 til 2013 skyldes, at CBS i 2012 oprettede 45 ekstra ph.d.-stillinger.

(12) Opgørelsen af antal forskningspublikationer er fra 2011 ændret og udvidet til at omfatte flere typer af forskningspublikationer.

(13) Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95) fra ikke statslige bevillingsgivere eller internationale institutioner. Antallet af projekter med erhvervslivet er faldet med 16% fra 2012 til 2013, mens det økonomiske omfang heraf kun er faldet med 4%. Det skyldes, at det økonomiske omfang på enkelte projekter er større i 2013 end i 2012.

(14) Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95).

(15) Modtagne midler under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke-statslige bevillingsgivere eller internationale institutioner.

# TILFREDSHED MED CBS

Gennem flere år har CBS målt de studerendes tilfredshed. På sigt vil der også blive udarbejdet en medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der gør det muligt at sammenligne på tværs af årene. Et indeks for omverdenens tilfredshed er også under udvikling.

Besøg [cbs.dk](http://www.cbs.dk) for at se følgende undersøgelser:

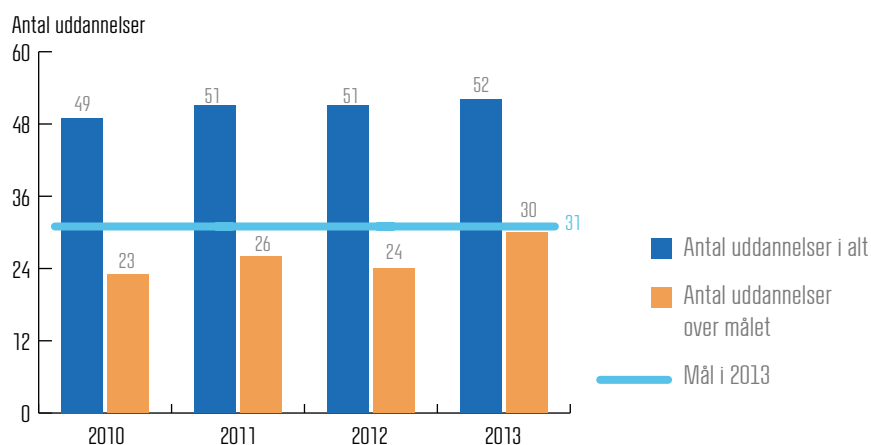
Udviklingen i årsevalueringer på bachelor- og kandidatuddannelserne

[http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/evaluering\\_af\\_studieaaret\\_paa\\_cbs\\_-\\_rapport\\_til\\_offentliggørelse\\_-\\_2012-2013\\_1.pdf](http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/evaluering_af_studieaaret_paa_cbs_-_rapport_til_offentliggørelse_-_2012-2013_1.pdf)

Udviklingen i evalueringer af undervisere på institutterne

[http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/department\\_performance\\_0.gif](http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/department_performance_0.gif)

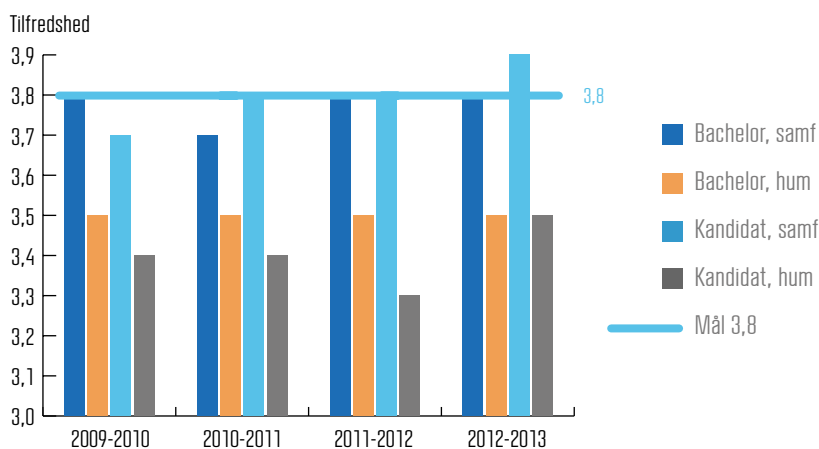
**FIG. 7: STUDENTERTILFREDSHED**



Kilde: CBS' evalueringsenhed

Et af målene i CBS' udviklingskontrakt er, at 61 pct. af CBS' uddannelser skal have en tilfredshed på 3,8 eller derover (målt på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er meget tilfreds). Dette svarer til at 31 uddannelser skulle have ligget over de 3,8 i 2013. I 2013 opfyldte 30 uddannelser dette mål. Tilfredsheden er altså steget, men ikke tilstrækkeligt til at opfylde målsætningen på de 61 pct.

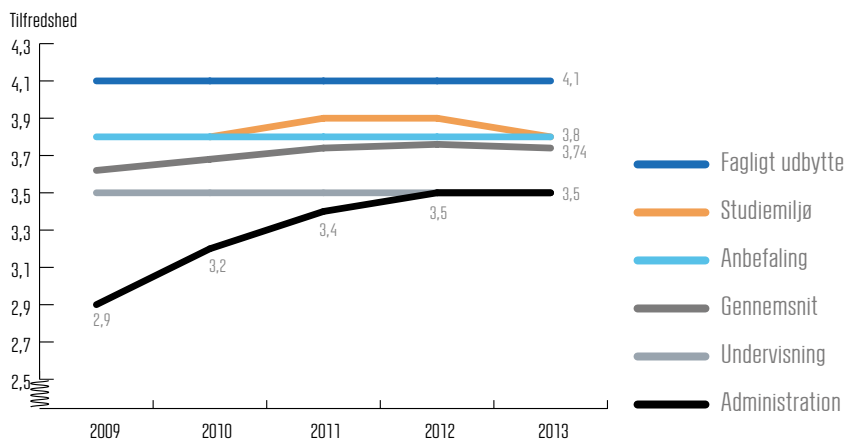
**FIG. 8: UDVIKLING I STUDENTERTILFREDSHED PÅ UDDANNELSERNE FORDELT PÅ HOVEDOMRÅDER**



Kilde: CBS' evalueringsenhed

CBS har i udviklingskontrakten et mål om en studentertilfredshed på 3,8 på bachelor og kandidatuddannelser inden for både det samfundsvidenskabelige og det humanistiske hovedområde. CBS rapporterer i Udviklingskontrakten 2012-2014 på et simpelt gennemsnit af tilfredsheden med fem spørgsmål i studieårsevalueringerne. De fem spørgsmål vedrører overordnet tilfredshed, fagligt udbytte, undervisning, administration og studiemiljø.

**FIG. 9: SAMLET STUDENTERTILFREDSHED PÅ TVÆRS AF ALLE UDDANNELSER PÅ CBS**



Kilde: CBS' evalueringseenhed

Årsevalueringerne på tværs af heltidsuddannelserne viser, at de studerendes gennemsnitlige tilfredshed samlet set er næsten uændret i forhold til 2012. Der ses en lille reduktion i tilfredshed i forhold til studiemiljøet, men generelt er tilfredshedsmålingen stort set uændret.

# INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

## Internationale akkrediteringer i hus

CBS er fortsat blandt de ca. 60 business schools i verden, som har opnået akkreditering af de tre mest anerkendte akkrediteringsinstitutioner fremfor; den europæiske EQUIS, den amerikanske AACSB og den britiske AMBA. I 2013 sendte CBS en midtvejsrapport til EQUIS. Det resulterede i en meget positiv tilbagemelding - både i forhold til kvalitet og bredde af uddannelsesportefølje, de administrative ændringer over de seneste par år og ikke mindst udviklingen i kvaliteten af forskning.

## National institutionsakkreditering

CBS er i 2013 begyndt arbejdet med at erhverve den nationale institutionsakkreditering, som skal afløse de akkrediteringer af enkeltuddannelser, som har været gældende siden 2007. CBS har forventning om en succesfuld proces, ikke mindst på grund af de mange kvalitetselementer, som er blevet implementeret i de senere år.

## Flere ranking-succeser

CEMS Master in International Management er stadig rangeret af Financial Times som en del af top 10 i verden, i 2013 placeret som nr. syv. Faldet fra tredje- til syvendepladsen skyldes bl.a. lønniveau efter endt uddannelse og øget konkurrence på uddannelsesområdet. For Eduniversal ranking gælder, at CBS for sjette år i træk er placeret på tredjepladsen i verden efter Harvard Business School og London Business School. I Financial Times' ranking af europæiske business-skoler er CBS i 2013 endt på en 34. plads - fem pladser op i forhold til sidste år. I Webometrics ranking, som måler synligheden på nettet, har CBS måttet vige sidste års førsteplads for Wharton Business School ved University of Philadelphia og er nu nr. to med Harvard Business School på tredjepladsen.

Det nylancerede EMBA-program er gået hele 13 pladser frem i rankingen af

**TABEL 3: CBS PÅ RANKINGLISTERNE**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Financial Times</b>						
CEMS Master in International Management	3	1	2	2	3	7
Master in General Management	22	22	22	38	43	40
Executive MBA world	69	58	47	76	92	79
Executive MBA Europe	26	18	21	29	32	27
European Business Schools	37	31	23	40	39	34
<b>QS Top Business Schools in Europe</b>						
Full-time MBA Europe			17	11	11	9
<b>University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings*</b>						
World				94	81	-
Europe				6	6	-
<b>Global Green MBA survey - Corporate Knights</b>						
World						10
Europe						3
<b>Eduniversal</b>						
World	2	3	3	3	3	3
Europe	1	2	2	2	2	2
<b>Webometrics</b>						
World	2	3	5	5	1	2
Europe	1	1	1	2	1	1

\* Tal er endnu ikke opgjort.

Financial Times og er nu nr. 79 i verden og nr. 27 i Europa.

En ny ranking, som rangerer full-time MBA-programmer med fokus på corporate social responsibility og sustainability, er Global Green MBA Survey, der offentliggøres af Corporate Knights. Den placerer CBS på en fjerdeplads i verden blandt små programmer med under 50 deltagere. Blandt samtlige MBA-programmer i verden er CBS placeret på en 10. plads og er nummer et i Europa.

Samtidig er CBS blevet udpeget af UN PRME som "Global Champion" for arbejdet med implementeringen af UN Principles of Responsible Management Education. Kun 20 af de over 500 medlemmer af PRME er blevet tildelt den titel, og CBS oplever en stigende interesse fra andre universiteter for at høre om erfaringen med implementeringen. Ambitionen er at gøre ansvarlig lederuddannelse til en integreret del af CBS' kerneaktiviteter inden for forskning og uddannelse.

# UDDANNELSE

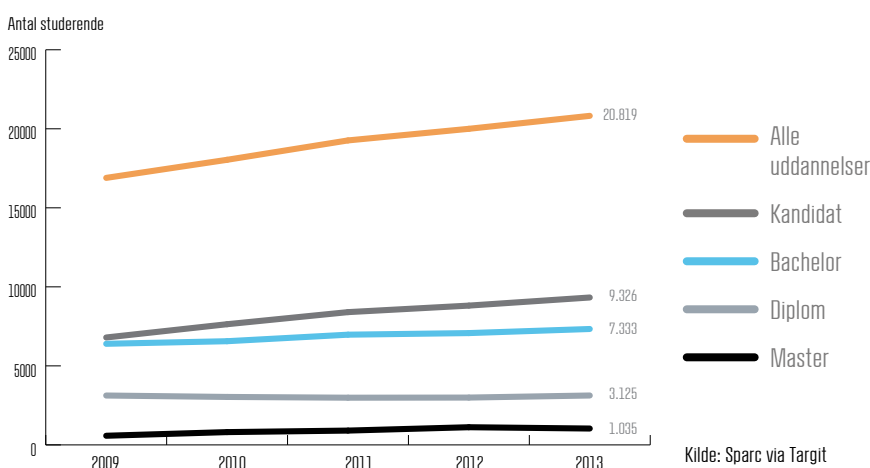
## Studerende strømmer fortsat til

CBS' uddannelser er mere populære end nogensinde. Selvom antallet af pladser er øget igen i år, er antallet af afviste steget endnu mere. I år havde CBS både det højeste og det tredjehøjeste adgangssnit på landsplan.

Det er positivt med den store interesse for uddannelserne, men CBS lægger vægt på, at det ikke kun er de højeste eksamensgenemsnit, der giver adgang. CBS har de seneste to år fordoblet antallet af pladser i kvote 2, hvor det vægtes højt, hvilke andre kvaliteter man kan bidrage med til

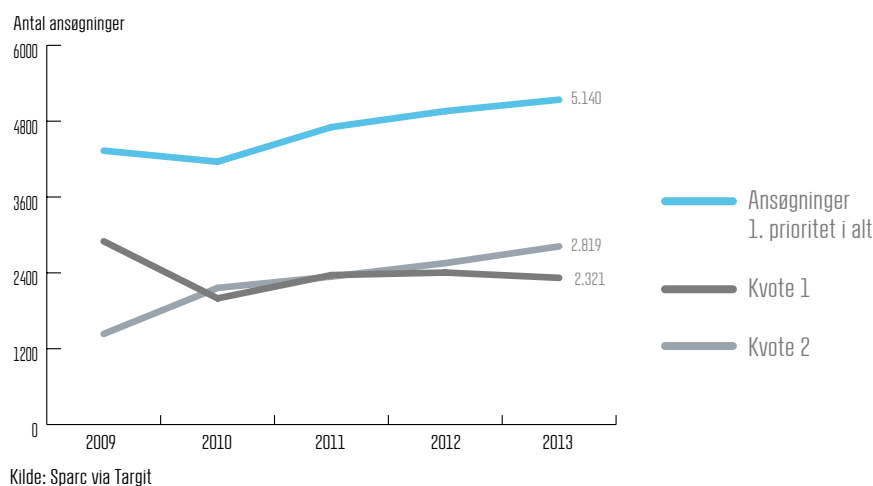
studiet. 25 pct. af det samlede optag på CBS er kvote 2-ansøgere. I år er det blevet besluttet at ændre udvælgelsen i kvote 2, så hver enkelt ansøger i højere grad kan vurderes. Flere uddannelser anvender fx motiverede ansøgninger. Erfaringer tyder på, at det giver de bedste og mest

**FIG. 10: UDVIKLINGEN I STUDENTERBESTAND**



Figuren viser, at antallet af studerende på CBS igen i 2013 har været stigende. Dog er antallet af studerende på executive-uddannelserne faldet marginalt.

**FIG. 11: 1. PRIORITETSANSØGNINGER TIL BACHELOR FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2**



Igen i 2013 er antallet af 1. prioritetsansøgninger steget. Stigningen i ansøgningstallet skyldes et stigende antal kvote 2-ansøgninger, men antallet af kvote 1-ansøgninger er faldet lidt i 2013.

motiverede studerende. Undersøgelser af frafald viser, at CBS-studerende, som er optaget via kvote 2, har et lavere frafald end gennemsnittet.

CBS' vækst har betydet et meget stort pres på lokaler. De sidste seks år er studentertallet steget mere end 30 pct., men der er stort set ikke kommet nye undervisningslokaler i denne periode. CBS har måttet supplere med midlertidige lokaler. På sigt vil CBS gerne udvide det nuværende campus på Solbjerg Plads, men for at klare presset her og nu, er der blevet lejet lokaler. Det er lykkedes at finde en god mulighed blot en metrostation væk, nemlig ved Flintholm. Her er der indrettet tre auditorier med plads til ca. 600 studerende.

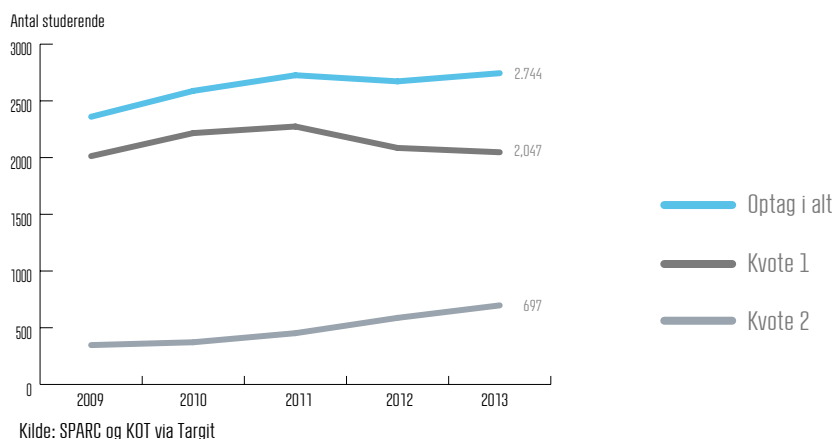
### Fokus på at nedbringe studietid

Regeringen har besluttet, at universiteterne senest i 2020 skal have nedbragt den gennemsnitlige studietid væsentligt. Selv om CBS' studerende gennemsnitligt er hurtige, så er der også mange, især på kandidatuddannelserne, der ikke bliver færdige på den normerede tid. Der er derfor igangsat arbejde for at nedbringe studietiden. En del af årsagen til forsinkelserne er, at mange studerende tager et semester i udlandet, og på trods af gode intentioner, så betyder det ofte, at de kommer bagud i studiet. Der kan være fag, der ikke matcher det ønskede antal ETCS-point, eller de prioriterer måske andre færdigheder som fx sprog end det at følge studiets fag. Endelig tager det for mange lidt tid, inden de er i gang igen efter hjemkomsten. CBS ønsker ikke at reducere

internationaliseringen, så nedbringelsen af studietiden skal ikke ske på bekostning af de studerendes udvekslingsophold.

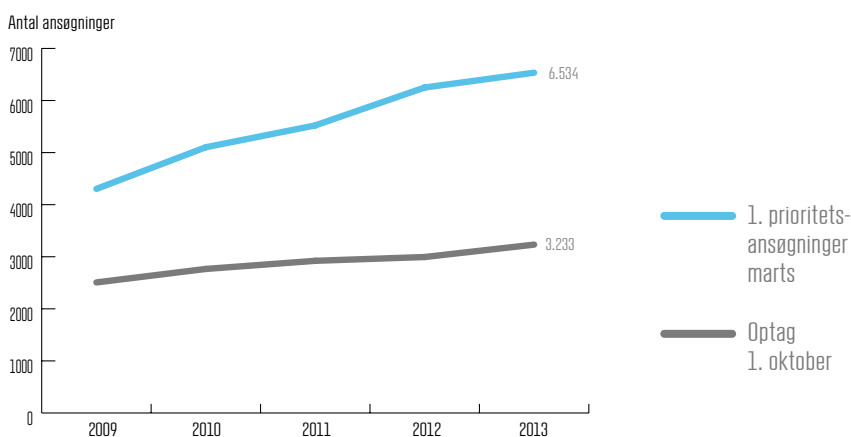
Der arbejdes på mange fronter for at nedbringe studietiden. Bl.a. optimerede frister, effektivisering af tildelingen af vejledere, tidligere indkredsning af specialeemne m.m. Et andet initiativ er et kandidathus, hvor CBS vil samle alle cand.merc.-studerende, så al deres studieaktivitet foregår samlet. Ønsket er at skabe en større sammenhæng i studiet, så det bliver mere naturligt at gå i gang med at skrive specialet på det rigtige tidspunkt. Kandidathuset vil først blive taget i brug i 2015.

**FIG. 12: BACHELOROPTAG FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2**



CBS optager flest kvote 1-ansøgere, men antallet af kvote 2-ansøgere, der bliver optaget, stiger støt. Det samlede optag i 2013 er steget med tre pct. i forhold til 2012 og er nu på niveau med 2011-optaget.

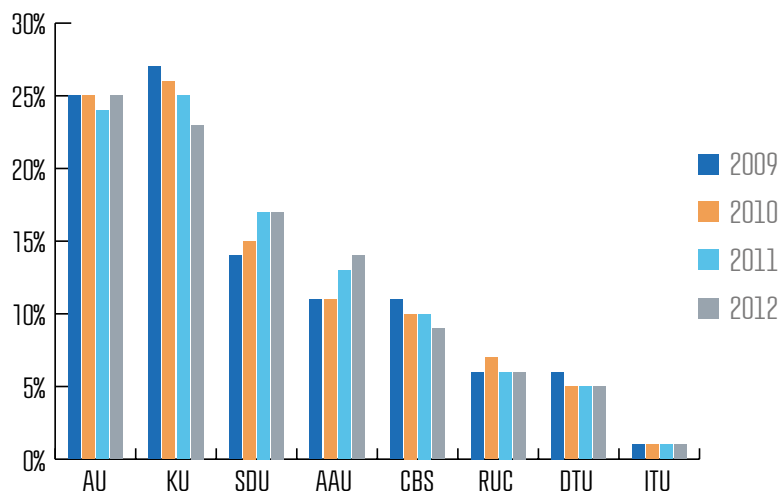
**FIG. 13: ANSØGNINGER (1. PRIORITET) OG OPTAG TIL KANDIDATUDDANNELSER**



Kilde: CBS' optagelsessystem er baseret på udtræk fra marts samt CBS' studieadministrative system. Bemærk at optaget er opgjort per 1. oktober efter det tidligere frafald.

De seneste år er antallet af 1. prioritets-ansøgninger steget. Men det er kun halvdelen af 1. prioritetsansøgningerne, der bliver optaget på CBS' uddannelser.



**FIG. 14: BACHELOROPTAG PR. UNIVERISTET I PCT. AF SAMLEDE BACHELOROPTAG - DANSKE UNIVERSITETER**


Kilde: Danske Universiteter

CBS' andel af det samlede bacheloroptag på de danske universiteter er faldet gennem de senere år, 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.

### Undervisningsmetoder nytænkes

CBS skal bruge det bedste af de nye undervisningsmetoder, som internettet giver mulighed for. For at sikre en organisatorisk og ledelsesmæssig styrkelse af området er der i 2013 blevet udnævnt en prodekan for læring, lektor Annemette Kjærgaard. Prodekanens opgave er at smelte de nyeste teknologier sammen med pædagogisk udvikling. Med nye undervisningsteknologier kan gennemgang og repetition af teori eller svære eksempler fx flyttes uden for holdundervisningen for at give plads til den reflekterende dialog, som de studerende efterspørger. CBS har i flere år afprøvet nye redskaber til læring som simulationer, spil, videotransmitteret undervisning, clickers og online-platforme til diskussion af fagligt indhold. I 2013 producerede CBS' videoteam mere end 600 videoer med forelæsninger, instruktioner, gennemgang af svære passager i stoffet etc. I år er der indgået en aftale med verdens største onlineportal for undervisning på kandidatniveau, Coursera, for at kunne tilbyde åbne online kurser – de såkaldte MOOCs.

### Feedback fra censorer

Der bliver brugt mange ressourcer på eksterne censorer. Det giver retssikkerhed for de studerende, men censorerne har også fået en anden funktion i 2013 - de er blevet opfordret til at give en bredere

feedback, som kan bruges til at forbedre uddannelserne. Der er gennemført forsøg med systematiske tilbagemeldinger fra censorerne på, hvordan fagets forskellige læringsmål opfyldes. Udover et karakterniveau for de studerende kan CBS blive klogere på, hvilke dele af fagets læringsmål, der især volder problemer. De oplysninger har været så værdifulde, at metoden er blevet gjort permanent. Herudover arbejdes der i højere grad med at involvere censorer i aftagerpanelerne.

### Nye uddannelser i 2013

Kernen i alle CBS' uddannelser er en solid erhvervsøkonomisk basis, men behovet på arbejdsmarkedet og interessen hos de studerende udvikler sig, og det forsøger CBS at afspejle i uddannelserne ved at oprette nye uddannelser og nedlægge andre.

#### HA i projektledelse/Bachelor of Science (BSc) in Business Administration and Project Management

HA i projektledelse blev udbudt for første gang i 2013. Det blev en næsten uventet stor succes. Der var tæt på 20 ansøgere til hver plads - en CBS-uddannelse har aldrig før oplevet en så stor interesse det første år.

#### Master of Science (MSc) in Business Administration and Information Systems, E-business (Cand.merc.(it.), e-business)

Uddannelsen i e-business er de senere år udbudt sammen med ITU. Men nu er den tilbage på CBS og udgør et attraktivt tilbud til ikke mindst professionsbachelor, der gerne vil læse videre. Netop for at imødekomme denne gruppe, hvoraf en stor del færdiggør deres uddannelse om vinteren, udbydes uddannelsen også med vinteroptag.

#### Bachelor (BA) i europæisk business/ Bachelor of Arts (BA) in European Business

En ny uddannelse i Europæisk business, er det sidste skridt i en gennemgribende udvikling af de gamle sproguddannelser til erhvervsrelevante uddannelser. Alle sproguddannelser kombineres nu med et erhvervsøkonomisk indhold. Der har været stor efterspørgsel på Europæisk business, så det bekræfter, at retningen har været rigtig.

#### Bedst i Danmark til efteruddannelse

CBS har en stærk international, erhvervsøkonomisk profil, der er interessant i forhold til mange af de udfordringer, som virksomheder og organisationer oplever i dag. CBS er fortsat det universitet, der tilbyder flest efteruddannelser til den private og offentlige sektor inden for ledelse. Den absolut største efteruddannelse er HD med ca. 3.000 studerende.

### God vind for MBA-uddannelserne

CBS ligger fortsat i førerfeltet for udbydere af forskningsbaseret efteruddannelse i Danmark. Masteruddannelserne har i 2013 fastholdt det høje deltagerantal. Master of Public Governance havde mere end 600 indskrevne studerende i år. Målt i samlet deltagerantal for alle masteruddannelserne er CBS den største leverandør af både offentlige og specialiserede efteruddannelser i Danmark.

Alle masteruddannelser har været igennem Danmarks Akkrediteringsinstitutions turnusakkrediteringsrunde, og alle er blevet akkrediteret. Herudover er Master of Public Administration som den eneste offentlige lederuddannelse i Danmark blevet akkrediteret af The Association of MBAs (AMBA).

### International interesse for MBA-uddannelser

Det er ikke kun danskere, der søger ind

på masteruddannelserne og får et arbejde i Danmark efterfølgende. The Blue MBA med specialisering i shipping og logistik optager hvert andet år, og et nyt hold er startet i september med 42 deltagere fra hele verden. Et rekordstort optag for den uddannelse. På fuldtids MBA-programmet er over 90 pct. af deltagerne i dag globale studerende. De seneste fem år har programmet, finanskrisen til trods, haft et gennemsnitligt deltagerantal på ca. 40 deltagere, hvoraf mere end 30 pct. efter programmets afslutning har valgt at blive i Danmark og arbejde. For at give de studerende fra MBA'en muligheder på det danske arbejdsmarked har CBS i år udbudt karriererådgivning.

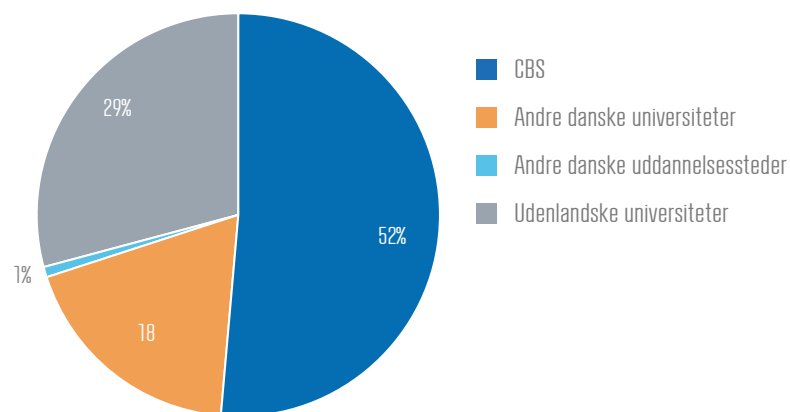
### Mere fleksible HD-uddannelser

CBS har gennem flere år udbudt en virtuel HD 1. del-uddannelse. I 2013 er den virtuelle platform for undervisning på uddannelsen blevet styrket og med undervisningsmetoder, der udnytter mu-

lighederne i den virtuelle undervisning, er uddannelsen nu et reelt alternativ, som gør det muligt læse HD 1. del til ethvert arbejdsliv i Danmark eller udlandet.

CBS har udviklet en ny ”fast track” HD der gør det muligt at få et særligt intensivt forløb, hvor HD 1. del kun tager et år. Derefter er der adgang til den specialiserede HD 2. del.

**FIG. 15: KANDIDATSTUDERENDES BAGGRUND**



Kilde: CBS Admission

Af figuren fremgår hvilket uddannelsessted CBS' kandidatstuderende i 2013 kom fra.

Af de studerende, der kommer fra de andre danske universiteter, udgør studerende fra SDU 40 pct., RUC og AU hver omkring 20 pct. samt KU og AAU hver 9 pct.

# 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  
 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

## Erhvervshumanistisk bachelor

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 - 13 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.(fil.) erhvervsøkonomi - filosofi  
 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

## Erhvervshumanistisk kandidat

Cand.ling.merc. i Erhvervsprog og International Erhvervs-kommunikation – tre profiler  
 MA in International Business Communication - Multicultural Communication in Organizations

## Videre- og efteruddannelse

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

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

## Uddannelser under afvikling

BA i International Virksomhedskommunikation

# FORSKNING

## Massiv rekrutteringsindsats

CBS har en ambition om at være et internationalt business-universitet i verdensklasse, hvor forskning og uddannelse er i centrum. For at styrke forskning og forskningsbaseret uddannelse har CBS oprustet antallet af videnskabelige medarbejdere. 2013 har været præget af en massiv rekrutteringsindsats. Som det fremgår af figur 16 er antallet af VIP-årsværk, inkl. ansatte ph.d.er steget markant.

CBS' nyrekruttering ligger typisk på 80 nye VIP-stillinger om året. Som en konsekvens af den ekstra rekrutteringsindsats har rekrutteringen ligget på omkring 100 i både 2012 og 2013.

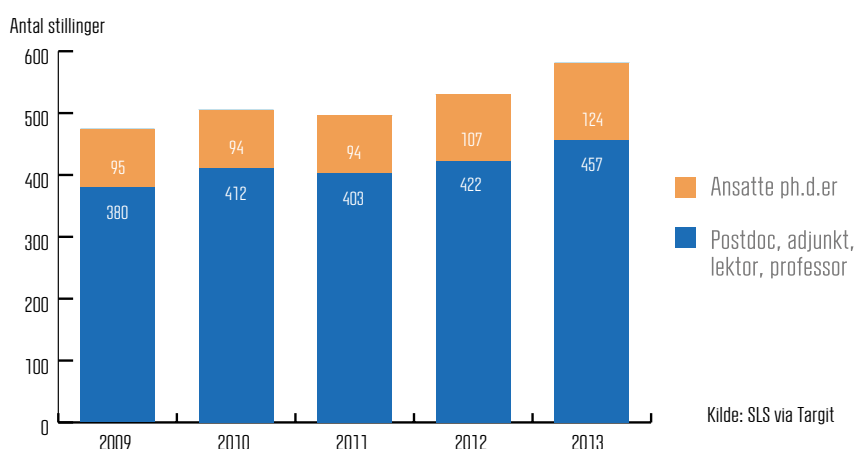
Samtidig er det lykkedes at forbedre fastlærerdekningen på heltidsuddannelserne, altså fordelingen mellem fastansatte og deltidsansatte videnskabelige medarbejdere, så ratioen ligger over målsætningen. Se mål 1.3 i Udviklingskontrakten.

## Fokus på internationalisering og mangfoldighed

CBS opfatter internationalisering og mangfoldighed i medarbejderstaben som en naturlig og nødvendig udvikling. Det er et centralt element i strategien om at skabe et internationalt førende forsknings- og uddannelsesmiljø.

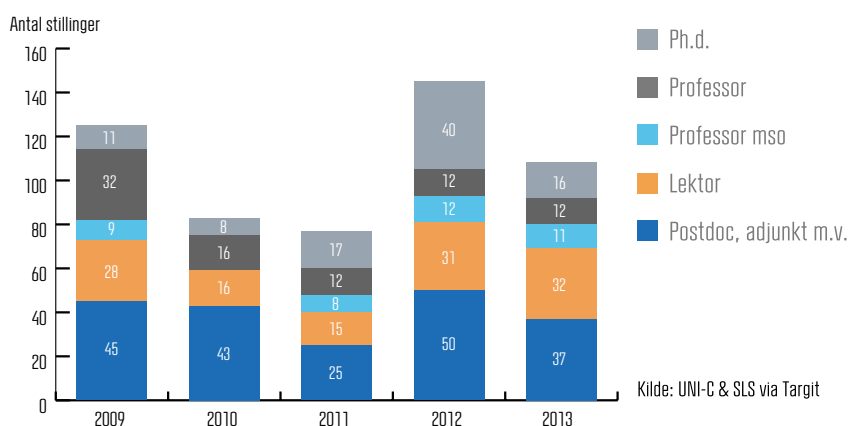
Siden 2009 er andelen af videnskabelige medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab steget fra 27 pct. i 2009 til 37 pct. i 2013. Andelen forventes at stige yderligere i de kommende år, da andelen af nye videnskabelige medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab – som figur 18 viser – ligger betydeligt over andelen i bestanden. Andelen af nyansatte, videnskabelige medarbejdere med udenlandsk statsborgerskab ligger over 50 pct. i alle årene i perioden 2009 – 2013, bortset fra 2011.

**FIG. 16: STIGNING I ÅRSVÆRK FOR PROFESSOR, LEKTOR, ADJUNKT, POSTDOC & PH.D.**



Antal årsværk i stillingskategorierne ph.d., postdoc, adjunkt, lektor og professor er igen i år steget i forhold til året før.

**FIG. 17: HVEM ER DE NYE VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE?**

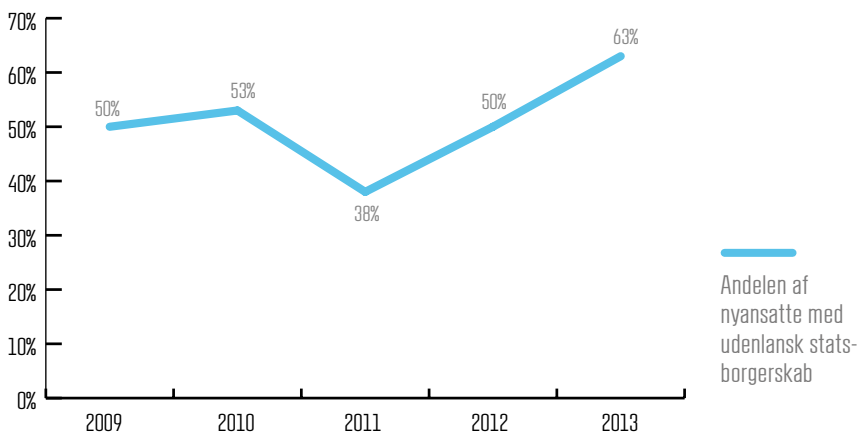


Figuren viser nyansatte VIP fordelt på stillingskategorier. Antallet af rekrutterede ph.d.er. er opgjort på baggrund af løndata og tallet indeholder altså de ph.d.er, der er ansat på CBS, og ikke fx ph.d.er, der ikke finansieres af CBS.

Siden 2011 er antallet af kvinder steget en smule i alle stillingskategorier bortset fra på adjunkt-niveau. Den anden helt centrale tendens er, at andelen af kvinder falder i løbet af karriereløbet. Således er andelen af kvinder i 2013 57 pct. blandt de ph.d.-studerende, 46 pct. blandt adjunkter/postdocs, 36 pct. blandt lektorer, mens den er 17 pct. blandt professorerne. Der sker små fremskridt, men ledelsen er meget opmærksom på, at området kalder på en fortsat indsats og bevågenhed.

Arbejdet med at implementere den trefasede handlingsplan for ligestilling blandt det videnskabelige personale er fortsat i 2013. Første fase er implementeret med bl.a. én samlet intranetindgang til information om rekruttering, ansættelse og forfremmelse. I 2013 har der været fokus på kriterier ved rekruttering og forfremmelse, karriererådgivning til ph.d.-studerende samt opstart af et mentorprogram for yngre forskere.

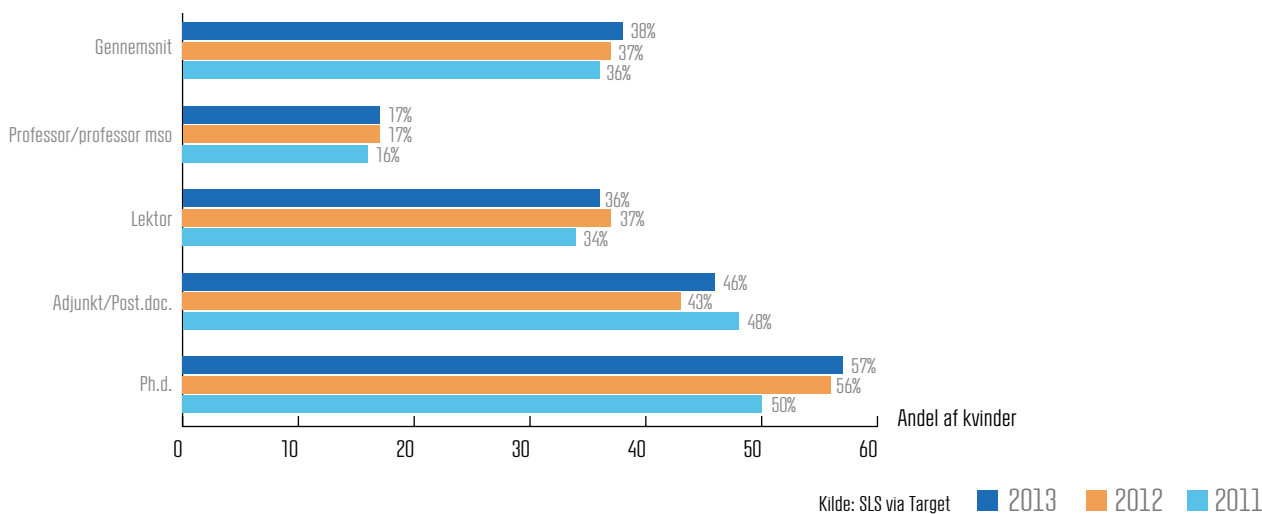
**FIG. 18: ANDELEN AF NYANSATTE VIP'ER MED UDENLANDSK BAGGRUND 2009 - 2013**



Der har siden 2011 været en stigende andel af nyansatte VIP med andet statsborgerskab end dansk.

Kilde: SLS via Target

**FIG. 19: ANDELEN AF KVINDelige FORSKERE (2011- 2013)**



Andelen af kvindelige forskere er i gennemsnit steget lidt i 2013 i forhold til 2012. Som det fremgår af figuren, dækker gennemsnittet over forskellige stillingskategorierne imellem.

Mentorprogrammet bringer yngre forskere sammen med mere erfarne forskere på tværs af fagligheder og institutter.

Endelig har der været fokus på juridiske aspekter af ligestilling, herunder bedømmelsesprocesser, lønstatistik og personalepolitik. CBS har fulgt op på den seneste ændring af Ligestillingsloven med en handlingsplan for kønsdiversitet i ledelsen på CBS i 2013-2017. Målet er at opnå en mere ligelig fordeling mellem kønnene på de forskellige ledelsesniveauer.

### Eksterne bevillinger til forsknings- og uddannelsesaktiviteter

I september blev det offentliggjort, at Mirjam van Praag fra Amsterdam Universitet er nyudnævnt Mærsk Mc-Kinney Møller-professor i entreprenørskab på CBS. Det blev gjort muligt via en bevilling på 40 mio.kr. fra 'A. P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal'. Med bevillingen følger

yderligere et antal ph.d.- og post.doc.-stillinger, der bliver slået op i 2014.

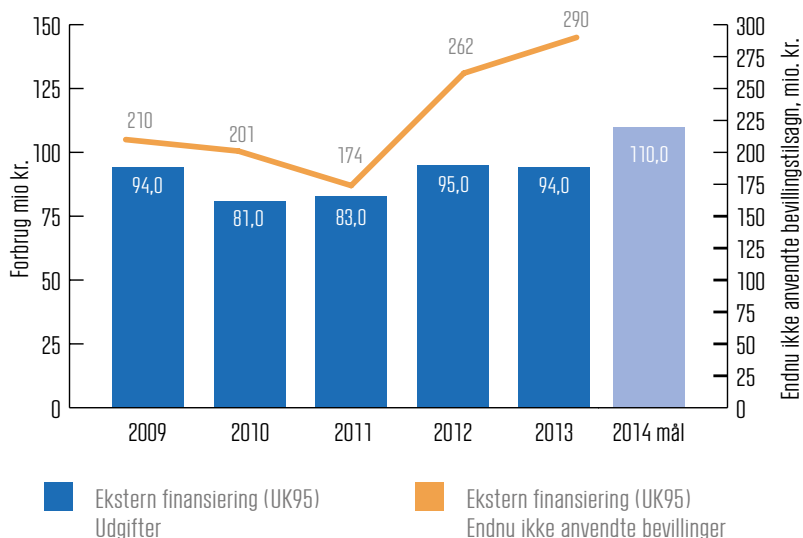
Villum Fonden har i 2013 givet tilsagn om godt 15 mio. kr. til et 5-årigt VELUX professorat i Corporate Sustainability. Professoratet er gået til den internationalt anerkendte forsker Jeremy Moon, som skal være med til at markere og styrke CBS' forskning i virksomhedernes rolle i økonomiske og miljømæssige aspekter af bæredygtighed. Det understøtter CBS' strategiske satsning omkring bæredygtighed. Samtidig giver det øget mulighed for at samarbejde med forskere fra forskellige discipliner på projektet og sikrer et inspirerende studiemiljø.

I december modtog BiS-plattformen Maritime 20 mio.kr. til det fireårige forskningsprogram 'Det Blå Danmarks konkurrencemæssige udfordringer og strategiske udviklingsmuligheder'. Det er Den Danske Maritime Fond og

fem institutter fra CBS, der står bag finansieringen. I arbejdet med at samle og udvikle de maritime forsknings- og undervisningsaktiviteter i CBS Maritime, har CBS været i intens dialog med de maritime erhverv i Danmark, bl.a. gennem et større udredningsarbejde om, hvordan CBS' forskning kan bidrage til at udvikle erhvervets konkurrenceevne i en tiltagende globaliseret verden. Forskningsprogrammet omfatter syv treårige ph.d.-projekter og fem kortlægningsprojekter

Til sidst er at nævne CBS' ansøgninger til Det Frie Forskningsråd, som resulterede i bevillingstilsagn med en succesrate på 22 pct. i 2013. Blandt bevillingerne var en af de eftertragtede Sapere Aude Forskningslederbevillinger. I alt skal 6,7 mio. kr. over en årrække sikre sociologiske studier af, hvordan de finansielle markeder er påvirket af masseadfærd. Bevillingen er givet under Det Frie Forskningsråds karriereprogram, der tildeles meget talentfulde forskere,

**FIG. 20: EKSTERN FINANSIERING: FORBRUG OG ENDNU IKKE ANVENDTE BEVILLINGER**



Kilde: Navision via Targit

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 2012 til 2013 direkte med omkostninger på eksternt finansierede projekter og nye bevillingstilsagn i 2013. Evt. restbevillinger fra projekter, der er lukket i 2013, vil ikke være indeholdt.

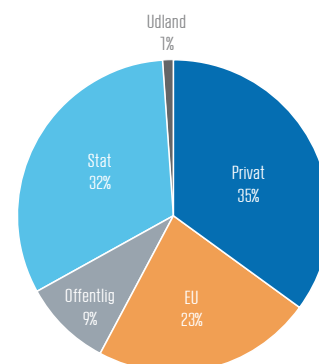
Opgørelsen af endnu ikke anvendte bevillinger 2009-2012 er estimeret og er således ikke revideret. Opgørelsen for 2013 er revideret på baggrund af regnskabet, jf. regnskabets note 8.

**FIG. 21: BEVILLINGSTILSAGN I 2013 TIL EKSTERNT FINANSIEREDE PROJEKTER**

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn i 2013	Andel
Privat	43.520.019	35%
EU	29.118.124	23%
Offentlig	11.196.930	9%
Stat	40.093.930	32%
Udland	1.335.708	1%
	<b>125.264.711</b>	<b>100%</b>

Kilde: Navision Sag

Tabellen viser bevillingstilsagn, der er registreret i CBS' regnskabssystem, og hvordan de fordeler sig på bevillingsgiverkategorier.



typisk på lektorniveau, og sigter på at udvikle deres forskningsledereverner.

Som figur 20 viser, nåede CBS ikke målet om et forbrug på eksternt finansierede forskningsprojekter på 100 mio.kr. Det giver grund til ekstra fokus på, hvordan eksterne midler bliver brugt. Figuren viser samtidig, at CBS har haft stor succes med tiltrækning af nye bevillinger og således er den samlede beholdning af bevilgede, men endnu uforbrugte eksterne midler til konkrete forskningsprojekter vokset til 290 mio. kr.

### Finansiering: fra EU til CBS

Også ansøgningsrunden til det nuværende EU-forskningsprogram (FP7) har været succesfuld. CBS har indsendt 37 ansøgninger, og den samlede succesrate var på 27 pct. Ansøgningerne var ligeligt fordelt mellem social science og de mere tekniske programmer, men det var social sciences, der opnåede flest bevillinger.

Det næste forskningsprogram lanceres i 2014, og allerede i september 2013 afholdt CBS konferencen Horizon 2020 om samfundsvidenskabs og humanioras betydning i det nye program. Konferencens tilrettelæggelse blev gjort mulig med en betydelig indsats fra adjungeret professor og EU-parlamentsmedlem Britta Thomsen.

### Netværk baner vejen for eksterne forskningsmidler

CBS har i 2013 forhandlet om deltagelse i netværket creoDK og bliver medlem i 2014. CreoDK er KU's, DTU's og Region

Hovedstadens fælles EU-forskningskontor i Bruxelles. Kontoret arbejder på at opnå større indflydelse på EU's forskningsaktiviteter. Deltagelse i netværket vil øge CBS' muligheder for at komme tættere på EU's mange midler, ligesom det vil styrke det regionale partnerskab mellem CBS, DTU, KU og Region Hovedstaden.

Der arbejdes samtidig på øget internationalisering af forskningsstøtten via den amerikanske netværksorganisation 'Society of Research Administrators International'. Organisationen har 4.500 betalende medlemmer, hvor hovedparten er fra Nordamerika og Canada. CBS er valgt til det kommende formandskab (treårigt) for den internationale sektion. Universitetet får dermed mulighed for at udbygge netværket til forskningsinstitutioner over hele verden, ligesom formandskabet vil eksponere CBS over for forskningsstøttmiljøer verden rundt.

### International evaluering af ph.d.-skoler

I sommeren 2013 blev en international evaluering af ph.d.-skolerne sat i gang. De tre skoler blev oprettet i 2008, hvor målet med reorganiseringen var at skabe kritisk masse og styrke kvalitetssikringen af ph.d.-programmerne. Evalueringen er en oplagt mulighed for selvrefleksion og feedback på styrker og svagheder ved CBS' forskeruddannelse. Første del af evalueringen, der er en selvevalueringsrapport, afsluttes primo 2014, og hele processen afsluttes i 2014. Den endelige evalueringsrapport forventes at se på

optagelse, gennemførelsestid, internationalisering, kursustilbud, vejledning, bedømmelseskriterier og -procedurer samt studiebetingselser.

### Karriererådgivning til ph.d.er

Karriererådgivning til yngre forskere er styrket. Det er sket som et led i implementeringen af EU Charter for Researchers, hvor CBS har EU Kommissionens anerkendelse for at tilbyde gode arbejdsvilkår og karriereudviklingsmuligheder til forskere. En treårig forsøgsperiode er nu i gang, og en PhD Placement Officer er blevet ansat for at styrke rådgivningen om karriere og karrieremuligheder efter endt forskeruddannelse. De yngre forskere vil også blive tilbudt kurser i formidling og rådgivning om ansættelsessituationer.

### Opbygning af internationalt stærke forskningsmiljøer

Siden 2008 har CBS af egne midler øremærket i alt 30 mio. kr. til udvikling af stærke forskningsmiljøer inden for seks fagligt afgrænsede områder. Målet er at styrke universitetets internationale omdømme gennem langvarige og fokuserede investeringer i lovende, dynamiske og samarbejdende miljøer, der kan skabe internationalt anerkendte forskningsresultater.

De seks miljøer er:

- > Financial Risk Management
- > Strategic Management and Globalization
- > Open Innovation Search and Entrepreneurship
- > Sources of National Institutional Competitiveness

- › Design and Governance of Economic Institutions
- › Translation Processes and Translation Systems

I 2013 blev der iværksat en indsats for at sikre en bredere formidling af miljøernes forskningsresultater.

Efter en femårig periode er udviklingsstøtten til de seks miljøer nu løbet ud, og miljøerne er indlejret i værtsinstitutternes aktiviteter. Det har været en succesrig satsning, og derfor har direktionen besluttet fortsat at arbejde med at skabe forskning af højeste kvalitet inden for udvalgte områder i en fornyet satsning.

Gennem 2013 har der været en længere udvælgelsesproces, og i december blev det besluttet at tildele to nye miljøer ekstra midler med henblik på at levere forskning på højt internationalt niveau. De to udvalgte forskningsområder er:

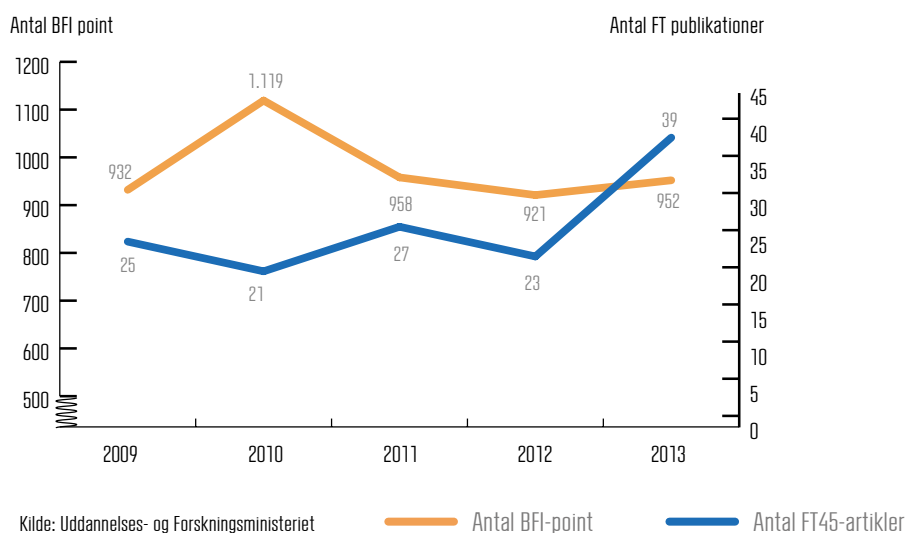
- › Human Capital, Organizational Design and Performance
- › Governing Responsible Business

#### Institutstrategier sat i værk

For at sikre at institutterne understøtter universitetets overordnede strategier, blev der i 2012 formuleret institutstrategier. På forskningsområdet har implementeringen af institutstrategierne i 2013 fokuseret på ekstern forskningsfinansiering, forsker-

uddannelse samt publicering. Særligt har indsatsen for at opfylde de ambitiøse mål om at fordoble de eksterne forskningsbevillinger over de næste 10 år været grundigt overvejet. Samtlige institutter har i 2013 forholdt sig til den overordnede handlingsplan for tiltrækning af eksterne midler, og de enkelte institutters rolle i ft. planen er konkretiseret. Forskningsdekanen har desuden fortsat den løbende dialog med lederne om forskningsmiljøernes publiceringsresultater og -strategier. Ultimo 2013 er relevante parter begyndt på en fokuseret dialog om en samlet ph.d.-strategi.

**FIG. 22: UDVIKLINGEN I PUBLIKATIONSPONT SAMMENHOLDT MED UDVIKLINGEN I FT45 PUBLIKATIONER**



Antallet af BFI-point svarer til de tal, der er indberettet til ministeriet i perioden 2008 – 2012, således at antallet af point der er registreret i det enkelte år vedrører publikationer, der er udgivet i året forud. Da publikationsprocessen også er lang, viser tallene et forsinket billede af udviklingen i publikationsmønstret og i antallet af videnskabelige medarbejdere.

Figuren viser, at produktionen af BFI-point varierer fra år til år på et niveau på mellem 900 og 1.000 point med 2010 som en undtagelse med ca. 1.100 point. BFI-tallet for 2013 viser en stigende tendens samtidigt med, at der er sket en markant stigning i antallet af FT45-artikler. Det tyder på, at det er lykkedes CBS at hæve kvaliteten i form af FT45-publikationer samtidigt med, at niveauet af BFI-publikationer er fastholdt.

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. Ligeledes kan opgørelsen af BFI-point i udviklingskontraktens mål 6.1 heller ikke sammenlignes umiddelbart. Figuren viser BFI-point samlet, mens udviklingskontrakten viser BFI-point, der er udløst på det samfundsvidenskabelige område.



# OVERSIGT 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, de finansielle markeders prisdannelse, alternative ejerformer, pensions- og privatøkonomi, internationale finansielle markeder og corporate governance.

## **Institut for Innovation og Organisationsøkonomi**

Instituttet bidrager til forståelsen og udviklingen af samfundets og virksomheders økonomiske organisering, som påvirkes af og påvirker innovation og entrepreneurship. Forskningen retter sig mod en forståelse af, hvordan markeder, virksomheder, brancher og andre institutioner udvikles i samspil med innovation. Fx undersøges arbejdsdelingen mellem universiteter, biotech-firmaer og medicinalproducenter ved udviklingen af nye lægemidler.

## **Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse**

Instituttet er et tværvidenskabeligt forskningsmiljø med fokus på relationen mellem virksomhed og samfund i en globaliseret verden. Instituttets forskere stiller skarpt på, hvordan globaliseringen forandrer og udfordrer ledelse, organisation og styring. På tværs af forskellige perspektiver og tematikker er der særlig opmærksomhed omkring kultur, kommunikation og kontekst.

## **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 turismevirksomhed. 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.

## **Institut for Ledelse, Politik og Filosofi**

Instituttets kerneområder er offentlig og politisk ledelse, ledelsesfilosofi, virksomhedshistorie, strategi, innovation og entrepreneurship. Det er ambitionen at styrke og udvikle tværdisciplinærforskning 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 bidrager med forskning og uddannelse inden for ledelses- og organiseringsprocesser i private, offentlige, frivillige og andre organisationer. Blandt de centrale, aktuelle problemstillinger, som instituttet forsker i, er: Organisationsteoriens bidrag, historisk og nutidigt, til analyse og påvirkning af organisationers liv, branding som strategisk kommunikation, viden- og kompetenceudvikling samt ledelse og organisering i byggesektoren, i kreative industrier og i sundhedssektoren.

**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 kerneydelser

I 2013 har især it-understøttelse af studieadministrationen og udvidelse af undervisnings- og studiefaciliteterne på CBS præget administrationen. Samtidig har CBS fastholdt en meget stram prioritering af de administrative ressourcer, således at den mindre stigning er gået overvejende til understøttelse af kerneproduktionen forskning og undervisning. Det ses ved, at den administrative stab ikke udvides i samme tempo som det videnskabelige personale (fald i TAP/(VIP+DVIP)-ratioen på 5,5 pct. fra 2012-2013).

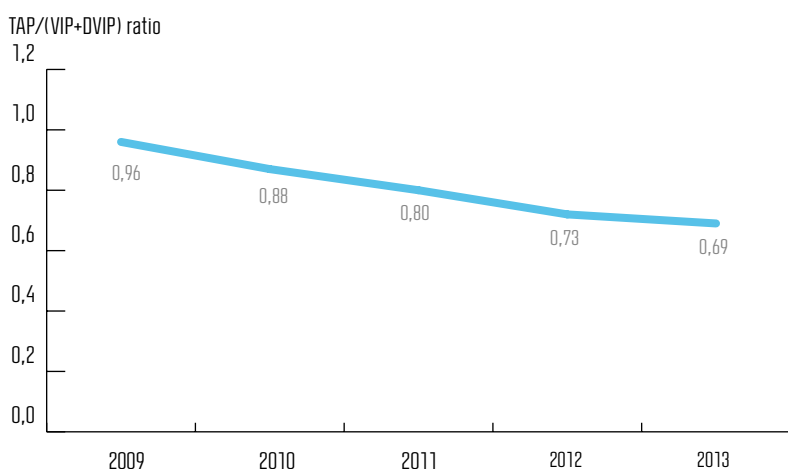
## Nyt studieadministrativt system er gået i luften

Som planlagt har CBS i 2013 indført STADS som det nye studieadministrative system. Det er sket til tiden, inden for budgettet og i den forventede kvalitet. Lanceringen af systemet har været en stor opgave for CBS og har krævet et meget tæt samarbejde mellem studieadministrationen og it-organisationen. Implementering er derfor også et udtryk for et vellykket samarbejde på tværs af CBS' forskellige afdelinger. Ibrugtagningen af STADS kræver dog oplæring af en række decentrale brugere, hvorfor en række opgaver i en

overgangsperiode vil tage lidt længere tid end ellers. Der er fuldt fokus på at reducere gener for brugerne samt at korte tilpasningsperioden mest muligt ned, men det er ikke lykkedes helt at undgå gener for brugerne i den indledende fase.

I 2014 vil CBS gennemføre en større ændring af processen omkring skema- og eksamensplanlægningen. Her vil integrationen af STADS til øvrige it-systemer på CBS spille en central rolle. Og et stærkt samarbejde på tværs af de forskellige administrative enheder på CBS vil igen være en helt central forudsætning for succes.

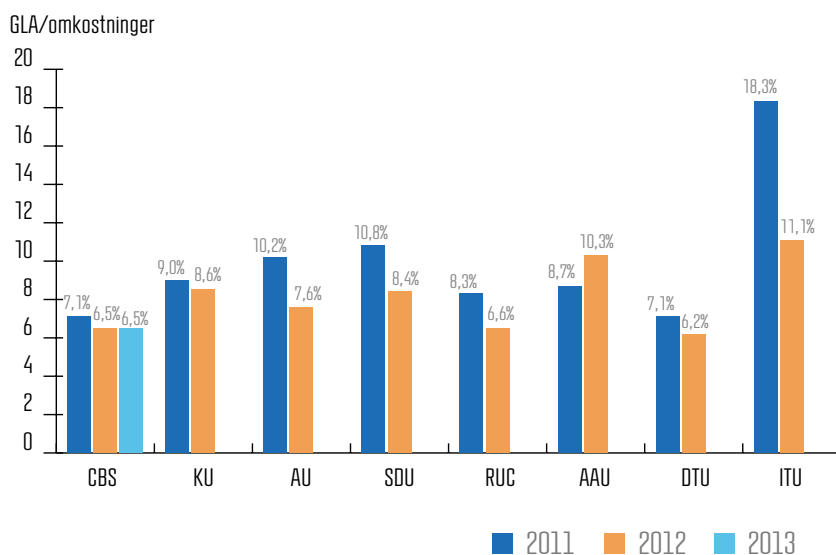
**FIG. 23: UDVIKLING I TAP ÅRSVÆRK I FORHOLD TIL VIP OG DVIP ÅRSVÆRK**



Kilde: CBS' lønsystem SLS via Targit  
 Note: Der er korrigeret for institutledernes forskningsprocent.

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

**FIG. 24: UNIVERSITETERNES GLA-PROCENT**



Kilde: Danske Universiteter

Figuren viser universiteternes GLA- procent (generel ledelse og administration i forhold til samlede omkostninger) i årene 2011 - 2012. 2013-tal for de øvrige universiteter er endnu ikke offentliggjort.

### Nye campusfaciliteter

I 2013 har CBS indviet tre nye auditorier ved Flintholm Station med ca. 600 undervisningspladser. På det eksisterende campus er tre nye undervisningslokaler taget i brug, og to nye kontorlejemål er indviet. Herudover er der igangsat etablering af flere studiepladser på både Porcelænshaven og Dalgas Have, og der er indgået lejeaftale om at gøre brug af en ny stor undervisningsbygning på i alt 6.500 kvadratmeter – den skal fra 2015 være CBS’ nye kandidatus. Dermed har CBS realiseret første fase af den campusstrategi, som blev formuleret i 2011.

Det næste store skridt vil være en større udbygning på Solbjerg Campus. I 2013 har CBS i tæt samarbejde med Frederiksberg Kommune og Metroselskabet med økonomisk støtte fra Realdania igangsat arbejdet med en masterplan for udviklingen af området mellem Falkoner Allé og Fasanvej. Masterplanen forventes afsluttet i 2014 og vil danne udgangspunkt for udbygningen af campus.

### Sprogpolitik er tilpasset øget internationalisering

Med et støt stigende antal internationale studerende og videnskabelige medarbejdere har der været behov for at forny den eksisterende sprogpolitik. I år nedsatte direktionen et sprogudvalg, der fik til opgave at lave en revideret sprogpolitik. Det mundede i 2013 ud i en rapport med en række anbefalinger til sprogpolitik. I 2014 skal politikken omsættes i konkrete tiltag.

### Evaluering af administrativ reorganisering

I 2013 gennemførte CBS en evaluering af omorganiseringen af en række administrative funktioner, som blev gennemført i 2011. Evalueringen blev ledet af en bredt sammensat styregruppe. Den overordnede konklusion var, at den nye administrative organisering opfattes som en forbedring på mange områder. Samtidig identificerede evalueringen også områder, hvor der var rum for forbedring.

Direktionen har tilsluttet sig evalueringens konklusioner. Alle de evaluerede enheder har udarbejdet handlingsplaner på baggrund af evalueringen, som de respektive direktionsmedlemmer følger op på ift. deres enheder. Herudover har direktionen udpeget en række tværgående emner, som hele direktionen vil følge op på. Endelig er det besluttet, at evalueringen skal gentages igen i 2015.

# FORMIDLING

## Forskning bliver synliggjort

CBS lægger et stort arbejde i at gøre forskningen synlig. Kanalerne til forskningsformidling kan eksempelvis være undervisning, artikler, bøger, ph.d.-afhandlinger, ekspertdatabase på cbs.dk, interviews, foredrag, kronikker og debatindlæg, BiS-platforme og de mange konferencer, der bliver afholdt. Forskere, der er tilknyttet CBS, opfordres til formidling, heriblandt deltagelse i den offentlige debat. De kan få rådgivning via External Affairs, der også håndterer de daglige henvendelser fra pressen, når journalister har brug for hjælp til at finde den rigtige ekspert til en artikel, ligesom External Affairs kontakter medier med spændende forskningsnyheder fra CBS.

I 2013 er igangsat et projekt 'Synlig Forskning' med et eksternt kommunikationsbureau, som skal være med til at pege på forskningsprojekter, der har haft en klar relevans for praksis i virksomheder. Relevans, som understøttes af tydelige resultater. Det skal munde ud i et konkret produkt til fremvisning, som forventes at være klar i 2014.

## Seminarer om god forskningsformidling

Der er afholdt seminarer om forskernes forhold til pressen, hvor en række af CBS' mest benyttede forskere gav deres syn på, hvordan pressen håndteres. Intentionen med seminarerne har været at stimulere den kollegiale debat om, hvordan forskerne agerer bedst i medierne.

## CBS opfordrer til formidling

Formidling af viden står højt på CBS' dagsorden. I 2013 er der blevet afholdt en række medietræningskurser for både dansksprogede og internationale forskere. Det er External Affairs i samarbejde med eksterne bureauer, der ruste forskerne til at formidle.

I 2013 gennemførte CBS for tredje år i træk et review af CBS i pressen på baggrund af principperne for god forskningsformidling i Singapore Statement on Research Integrity. Prodekanen for forskningsformidling er tovholder for reviewet og det viser igen i år, at der er belæg for, at CBS-forskere kender og respekterer spillereglerne for kontakten til den danske presse.

CBS-forskere har de seneste år fået priser for deres evner til at formidle. I år modtog to forskere fra CBS DSEB's Forskningsformidlingspris. Det var hhv. prodekan for forskningsformidling Flemming Poulfelt og professor Kristian Kreiner, der modtog dem. Priserne understreger, at forskningsformidling vægtes højt på CBS.

## CBS i pressen

Infomedias database viser, at forskere eller talpersoner fra CBS var citeret i danske medier knap 19.000 gange i 2013. Cirka halvdelen af omtalerne er på netmedier. Ca. en tredjedel er i landsdækkende og regionale dagblade. Resten er fordelt på fagblade, magasiner og radio/tv. CBS oplever en faldende tendens i medieomtalen. Fra 2012 til 2013 er medieomtalen faldet med cirka 10 procent, dog til et niveau på højde med 2010. Fluktuationer er normale. Der kan være flere årsager til udviklingen, bl.a. et øget fokus på kvalitet i forskningsformidling i massemedier, ligesom manglende muligheder for overvågning af ikke-danske medier kan have effekt på tallene.

Cbs.dk fik i 2013 en vigtigere rolle end tidligere i formidling af forskning og nyt fra CBS. Cbs.dk er den officielle mediekanal og rygrad i kommunikationen fra CBS og suppleres i mediebilledet af det redaktionelt uafhængige nyhedsmedie CBS Observer. I 2013 producerede External Affairs 132 nyheder, som også var i forsiderotation på cbs.dk. Størstedelen af nyhederne havde fokus på forskningsrelaterede emner og

strategiske fokusområder som Business in Society-platformene. Cbs.dk blev i 2013 blandt andet anvendt til den første journalistiske bearbejdning af peer reviewed forskning fra World Class Research Environments. Et eksempel var forskning, som viser, at forbrugere overvurderer risiko for forsikringskader, som gav omtale i Politiken, og en historie om muligheder i teknologilicenser, som gav omtale på videnskab.dk.

Ud over forskningsformidling satte CBS scenen i 2013 med flere historier i medierne relateret til driften af CBS. Nogle eksempler: Rektor Per Holten-Andersen gav interview til Børsen om data fra CEBR, som viste, CBS' dimittender er attraktive for erhvervslivet; A.P. Møller-professoratet gav i to omgange omtaler i hhv. Berlingske og Børsen; et forskningsprogram finansieret af den Danske Maritime Fond gav omtale på bl.a. Business.dk; forsknings-samarbejdet Fra Rio til Roskilde sammen med Roskilde Festival gav omtaler i P1 Morgen og flere landsdækkende aviser. CBS' uddannelser har desuden været i fokus. Bl.a. har GLOBE-uddannelsen fået mediefokus i flere omgange i Berlingske Tidende for sit internationale perspektiv; adgangsbegrænsningen på alle studier og høje adgangskvotienter på International Business og International Business and Politics fik stor mediedækning i sommer. Der har ikke været større, kritiske mediesager i 2013.

Der var i 2013 flere store mediehistorier baseret på ekspertviden og forskningsformidling fra CBS i 2013. Den største medieomtale var i forbindelse med offentliggørelsen af rapporten fra Udvalget om Finanskrisens Årsager, populært kaldet Rangvid-udvalget navngivet efter udvalgets formand og CBS-professor Jesper Rangvid. Udvalget havde desuden fra CBS professor Finn Østrup, professor Peter

Møgelvang-Hansen og bestyrelsesformand Peter Schütze som medlemmer. Tilsammen stod udvalgsarbejdet, formandskabet og mediernes fokus på emnet for 7-10 procent af CBS' medieomtale.

Forskere har desuden med debatindlæg og kronikker gjort en aktiv indsats for at synliggøre CBS-forskning frem for at vente på, at journalisterne ringer og beder om en ekspert-udtalelse.

#### Velbesøgt 'Forskningens Døgn'

Igen i 2013 deltog CBS i Forskningens Døgn. CBS allierede sig med Dansk Journalistforbund og stod for arrangementet "Hvordan bruger pressen ekspertkilder bedst". Omkring 50 journalister mødte op. Herudover var der foredrag om offentligt lederskab og nye samarbejder mellem universiteter og medicinalindustrien. En række CBS-forskere deltog desuden i arrangementet 'Bestil en forsker', hvor uddannelsesinstitutioner, kommuner, virksomheder og andre typer af organisationer har mulighed for at få en forsker til at holde et oplæg.

## PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING I 2013

### Modtagere til DSEB's og CBS' priser

#### DSEB's Forskningspris

David Lando, professor, Institut for Finansiering  
Leonard Seabrooke, professor, Department of Business and Politics

#### DSEB's Forskningsformidlingspris

Netværket Ledelse i Byggeriet, v. professor Kristian Kreiner, Institut for Organisation  
Flemming Poulfelt, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

#### DSEB's to Undervisningspriser

Gruppepris:  
Teamet bagved Introductory Managerial Economics:  
Eric Bentzen, lektor, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi  
Carsten Scheibye, ph.d.-studerende, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi  
Kjeld Tyllesen, adjunkt, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi  
Victor Lund, adjunkt, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Individuel pris:  
Tamas Vamosi, lektor, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

#### CBS' Undervisningspris

Peter Holdt Christensen, lektor, Institut for Strategi og Globalisering  
Ken L. Bechmann, professor, Institut for Finansiering

#### CBS' Studenterpris

CBS Wine:  
Peter Buch Hansen  
Thor Jensen Mårup  
Asbjørn May  
Morten Tarris

Individuelle priser:  
Nadia Al Zagir  
Sebastian Damm

#### CBS' Administrationspris

Tine Silfvander, fag administrator, Department of International Business Communication  
Lidija Omeragic, kontorfuldmægtig, Økonomisupporten

### Øvrige Priser

**Gunnar V Holms legat** (legatet gives til studerende med højeste karakter)  
Christian Garmann Jensen  
Johanna Martha Winkler

**Hugo Evers & Co's Studiefond** (studielegat til udlandsophold)  
CBS stud. Nadia Villadsen, cand.soc. i Service Management

#### Nykredits Forskningspris

David Lando, professor, Institut for Finansiering

#### Nykredits pris for yngre forskere

Robert Strand, adjunkt, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

#### Tietgenprisen

Ulf Nielsson, adjunkt, Institut for Finansiering – (nu lektor)

#### Eliteforsk priser til studieophold ved internationale topuniversiteter

Rasmus Koss Hartmann, ph.d.-studerende, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi  
Kristin Brandl, ph.d.-studerende, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

#### Ph.d. Cup 2013

Maja Rosenstock, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse har i sin ph.d.-afhandling: 'CSR – hvor svært kan det være' undersøgt Coops CSR-arbejde, og for formidlingen af dette arbejde er hun udpeget som en af vinderne i Informations Ph.d. Cup 2013.

#### Samfundslitteraturs særpris

Christian Frankel, lektor, og Kjeld Schmidt, professor mso, begge Institut for Organisation, har modtaget prisen for en projekttid til en lærebog om det håndværk, der ligger i at gennemføre en god organisationsanalyse.

#### Priser uddelt ved Academy of Management konferencen, Orlando, USA 2013

Karin Strzeletz Ivertsen, ph.d.-studerende ved Institut for Organisation vandt en 'Best Reviewer Award' i Technology and Innovation Management (TIM) afdelingen.

Anna Gerstrøm, videnskabelig assistent, Institut for Organisation, vandt en 'Best Doctoral Student Paper Award' med titlen: 'Surviving death: How members of a bankrupted bank narrate legacy organizational identities' i Organization Development & Change (ODC) afdelingen.

Rasmus Koss Hartmann, ph.d.-studerende, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, modtog 'Best Paper proceedings'-prisen på baggrund af sit medforfatterskab til artiklen: 'Opening Innovation in Regulation inside Government: The Contribution of Innovative Users'.

Britta Gammelgaard, professor mso, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi modtog i 2013 prisen: 'Journal of Supply Chain Management' s pris for 2012 Associate Editor Appreciation Award', som anerkendelse for hendes indsats som tilknyttet redaktør på tidsskriftet.

**Harvard Business School pris**

Per H. Hansen, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, vandt The Henrietta Larson Article Award for artiklen: 'Business History: A Cultural and Narrative Approach'. Prisen tildeles årligt af Harvard Business School for årets bedste artikel publiceret i tidsskriftet: the Business History Review.

**European Conference of Information Systems 2013, Utrecht, Holland**

Arisa Shollo, adjunkt Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi og Ioanna Constantiou, lektor Institut for IT Management, vandt ved den største europæiske IT-konference (ECIS) 'best paper'-prisen for artiklen: 'IT Project Prioritization Process: The Interplay of Evidence and Judgment Devices' inden for emnet beslutningsprocesser i it- afdelinger.

**Europæiske priser for forskning i finansiering**

Lasse Heje Pedersen, professor ved Institut for Finansiering fik i 2013 tildelt to europæiske priser. The Banque de France – Toulouse School of Economics Prize (BDF-TSE Prize), der tildeles en yngre forsker tilknyttet en europæisk institution som anerkendelse for bidrag med centrale begreber til forståelse af pengepolitik og finansiering. Samtidig fik Pedersen tildelt the Whitebox Prize som medforfatter til artiklen: 'Time Series Momentum', publiceret i Journal of Financial Economics. Prisen er en anerkendelse af forfatternes centrale bidrag af relevans for såvel den finansielle litteratur som for investeringsområdet.

**International pris for turisme forskning**

Alexander Josiassen, lektor, Institut for Afsætningsøkonomi, modtog årets mest prestigefyldte pris inden for turismeforskning: The Charles R. Goeldner Article of Excellence Award. Prisen tildeles som anerkendelse for Josiassens samlede bidrag til turisme forskningen, herunder for sit medfatterskab til artiklen: 'Identifying and Ranking the Determinants of Tourism Performance: A Global Investigation' udgivet i the Journal of Travel Research, 2012.

**Strategic Organization's pris - SO! What**

Martin Kornberger, professor mso ved Institut for Organisation, vandt i 2013 tidsskriftet Strategic Organization's pris SO! What for årets bedste essay publiceret i tidsskriftet: Prisen er tildelt Kornberger som medforfatter til artiklen: 'Strategy as practice?' som anerkendelse for artiklens centrale bidrag til forskningsfeltet.



# 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 undervisningsdekanen og forskningsdekanen. Rektor ansætter dekanerne – i praksis efter konsultation af bestyrelsen. 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, der refererer til rektor. 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 jf. universitetsloven 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

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 videnskabsministeren med Lars Nørby Johansen som formand. Bestyrelsen har fastsat en forretningsorden for sit virke. I henhold til forretningsordenen er der løbende kontakt mellem formand og rektor, der 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 ikke bilag tilknyttet evt. lukkede punkter. CBS revideres, som statslig selvejende institution, af Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2013 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

## Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen er sammensat af en blanding af udpegede eksterne medlemmer og valgte interne medlemmer, der vælges af ansatte

og studerende. Bestyrelsen fik i 2013 to nye medlemmer; studerende Anne Marie Larsen blev valgt som nyt medlem af de studerende. Alfred Josefsen blev udpeget som nyt eksternt bestyrelsesmedlem af bestyrelsens udpegningsorgan. Ved udpegning af nye eksterne medlemmer er der med CBS' vedtægt fra 2012 indført ny procedure for udpegningen. Tidligere var bestyrelsen selvsupplerende. Den nye procedure skal dels sikre, at bestyrelsen ikke længere alene kan udpege nye bestyrelsesmedlemmer og dels at der opnås større transparens i udpegningsproceduren. Med den nye procedure er der etableret to udvalg under bestyrelsen; et indstillingsorgan og et udpegningsorgan. Proceduren er herefter, at bestyrelsen offentliggør en profilbeskrivelse for det nye medlem. Med udgangspunkt i den offentliggjorte profil kan alle præsentere forslag til indstillingsorganet, der ligeledes af egen drift kan indstille kandidater. Indstillingsorganet sikrer, at de indstillede kandidater imødekommer de i CBS' vedtægt opstillede krav til eksterne bestyrelsesmedlemmer (jf. § 5, stk. 2, i CBS' vedtægt). Herefter indstiller indstillingsorganet et antal kandidater til udpegningsorganet, der foretager den endelige udpegning. I udpegningen skal organet være opmærksom på kønsdiversiteten blandt bestyrelsens udpegede medlemmer – CBS' bestyrelse har besluttet at mindst 2 ud af de 6 eksterne medlemmer skal være fra det underrepræsenterede køn.

I 2013 havde bestyrelsen for første gang mulighed for at benytte den nye procedure, da der skulle udpeges et medlem til erstatning for Klaus Holse, der afsluttede sit virke i bestyrelsen efter udløb af den lovbestemte funktionsperiode på maksimum 8 år.

Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer blev etableret pr. 1. februar 2013 og består af følgende medlemmer:

**Indstillingsorgan:**

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

**Udpegningsorgan:**

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

**Mere medinddragelse**

Folketinget vedtog i juni 2011 en revideret universitetslov som bl.a. fordrer tydeliggørelse af medinddragelse af studerende og medarbejdere i universitetets virke. Den primære medinddragelse af studerende og medarbejdere sker fortsat gennem de valgte kollegiale organer; studienævn, ph.d.-udvalg, akademisk råd og bestyrelsen. Derudover er tre formelle tiltag indskrevet i CBS' vedtægter – etableringen af institutfora på institutter, Akademisk Råd's årlige beretning til bestyrelsen, der præsenteres for bestyrelsen af medlemmer af rådet, og som bestyrelsesformanden efterfølgende replicerer på ved et møde i rådet, samt et kodeks for god ledelse herunder retningslinjer for medinddragelse af medarbejdere og studerende. Udover de formelle tiltag er det fortsat en tradition på CBS, at studerende og medarbejdere inddrages i både stående udvalg og ad hoc-udvalg, bl.a. når det gælder udvikling af campus, udvikling af studenterrettede IT-initiativer, samt udvikling af svar på politiske udfordringer.

**Tidlig deadline på Årsrapport 2013**

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 årets første møde i 2014 kan drøfte og godkende årsrapporten. Det var samtidig forventningen, at en fremrykket årsafslutningsproces ville optimere proces og arbejdsgange i forbindelse med årsafslutning.

Bestyrelsen accepterede samtidig, at et enkelt mål i udviklingskontrakten ikke vil være opgjort ved bestyrelsens behandling af årsrapporten. Målet vedr. opnået placering på UT-Dallas-listen (indikator 6.2) kan først opgøres efter årsrapportens godkendelse. CBS har dog vurderet, at målet ikke er væsentligt for, at årsrapporten ved godkendelse giver et retsvisende billede af CBS' samlede virksomhed.

## DIREKTIONEN 2013



Rektor  
Per Holten-Andersen



Forskningsdekan  
Alan Irwin



Uddannelsesdekan  
Jan Molin



Universitetsdirektør  
Peter Jonasson

## BESTYRELSEN 2013



Formand for bestyrelsen,  
Peter Schütze



Næstformand for  
bestyrelsen,  
koncerndirektør TDC A/S,  
Eva Berneke



Adm. direktør, DI,  
Karsten Dybvad



Partner, Flensby &  
Partners,  
Lisbeth 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  
Evalueringenheden, CBS,  
Jakob Ravn\*



Stud.merc.(dat)  
Christian Kongsbak  
Refshauge\*



Stud.merc.(pol)  
(International Business  
and Politics)  
Anne Marie Larsen\*

Følgende udtrådte af CBS' bestyrelse i 2013:  
CEO, SimCorp A/S Klaus Holse

\* 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

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

Rektor:	1,5
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 2013	ÅRETS GANG I BESTYRELSEN 2013
<p>Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi og strategi gennem regelmæssige opdateringer. Derudover har bestyrelsen i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2013:</p>	<p>Februar</p>
<p><b>Strategi</b></p> <p>Opfølgning, status og afrapportering på CBS' strategi "Business in Society".</p>	<p>Bestyrelsesmøde: Profil nyt eksternt medlem – Strategi eksterne forskningsbevillinger – Det politiske landskab – Årsrapport – Rekruttering af universitetsdirektør – Formandens besøg i Akademisk råd</p>
<p><b>CBS' økonomiske rammer</b></p> <p>Regelmæssige budgetopdateringer, godkendelse af budget 2014, 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.</p>	<p>Marts</p> <p>Ansættelse af ny universitetsdirektør</p>
<p><b>CBS' campus</b></p> <p>Løbende drøftelser om optimering af lokaleudnyttelse og udvidelse af campus på kort og lang sigt.</p>	<p>April</p> <p>Bestyrelsesmøde: Årsrapport og årsrevision – CBS' Campus – Forskningsbaseret uddannelse på CBS – Tema: alumni – Tema: de studerendes aktivitetspulje – Nyt eksternt medlem af bestyrelsen (bestyrelsens udpegningsorgan)</p>
<p><b>CBS' forretningsmodel</b></p> <p>Analyse af styrker og svagheder ved CBS' nuværende forretningsmodel og identifikation af mulige fremtidige forretningsområder til styrkelse af CBS' finansieringsgrundlag.</p>	<p>Juni</p> <p>Bestyrelsesmøde: Ny ligestillingslov - Budgetopfølgning – Det politiske landskab – National akkreditering – Tema: GLOBE-programmet – Tema: HD- og Master-området</p>
<p><b>Styring og ledelse</b></p> <p>Rekruttering af bestyrelsesmedlem og universitetsdirektør. Dialog med medlemmer af Akademisk Råd på baggrund af beretning fra Akademisk Råd. Bestyrelsens selvevaluering og forretningsorden.</p>	<p>September</p> <p>Strategiseminar og bestyrelsesmøde: Uddannelse – Forskning – CBS' forretningsmodel – Strategi – Det politiske landskab – Budgetopfølgning – Tema: BiS-plattorme</p>
<p><b>Temadrøftelser</b></p> <p>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.</p>	<p>Oktober</p> <p>Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – Skitsebudget 2014 – CBS' økonomiske rammer – Det politiske landskab - Forskning - Udviklingskontrakt</p>
<p><b>Uddannelse og forskning</b></p> <p>Drøftelse af årlig uddannelsesredegørelse og forskningsredegørelse.</p>	<p>December</p> <p>Bestyrelsesmøde: Budget 2014 – CBS' økonomiske rammer – Det politiske landskab – Budgetopfølgning – Årsrapport 2013 – CBS Executive – Valg af næstformand</p>
<p><b>Det politiske landskab</b></p> <p>Drøftelse af politiske initiativer, rigsrevisionsrapporter, lovgivningsinitiativer mv. og CBS' position i forhold til disse. I 2013 inviterede bestyrelsen for første gang to forskningsordførere til at deltage i en åben debat om de fremtidige udfordringer for universitetsområdet. Bestyrelsen ønsker at fortsætte denne dialog fremover.</p>	

# PÅTEGNINGER

## Ledelsespåtegning

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

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

Frederiksberg, 27. februar 2014




Per Holten-Andersen  
Rektor



Peter Jonasson Pedersen  
Universitetsdirektør

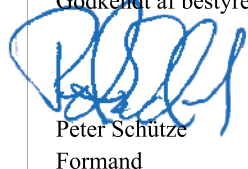


Alan Irwin  
Forskningsdekan



Jan Molin  
Uddannelsesdekan

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS på møde den 27. februar 2014:



Peter Schütze  
Formand



Eva Berneke  
Næstformand



Karsten Dybvad



Lisbet Thyge Frandsen



Sidsel Green



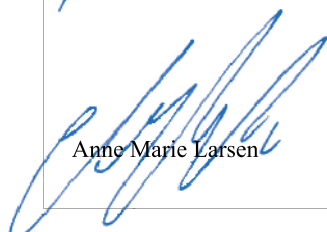
Arvid Hallén



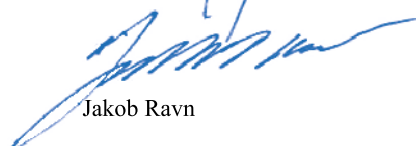
Alfred Josefsen



David Lando



Anne Marie Larsen



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.

### Til CBS' ledelse

#### Påtegning på årsregnskabet

Vi har revideret årsregnskabet for CBS for perioden 1. januar til 31. december 2013, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Ledelsesberetning, målrapportering samt hoved- og nøgletal er ikke omfattet af revisionen.

#### 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 og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning, god offentlig revisionsetik jf. aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem videnskabsministeren og rigsrevisor i henhold til rigsrevisorloven § 9. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, 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 vurdering 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 2013 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2013 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

Vi har i henhold til bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

København d. 27. februar 2014

Ernst & Young  
Godkendt revisionspartnerselskab

Eskild Jakobsen  
Statsautoriseret revisor

# RESULTATOPGØRELSE

		2013	2012
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Statstilskud direkte til CBS	2	917.315	920.905
Statstilskud søgt i konkurrence		40.029	44.350
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder		61.688	56.741
Studerendes deltagerbetaling		160.321	149.617
Øvrige indtægter	3	51.478	57.961
<b>Driftsindtægter i alt</b>		<b>1.230.831</b>	<b>1.229.574</b>
Lønomkostninger	4	812.818	753.163
Husleje og ejendomsskatter		81.037	94.860
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		62.305	60.446
Andre driftsomkostninger	5	247.732	265.704
<b>Driftsomkostninger i alt</b>		<b>1.203.892</b>	<b>1.174.173</b>
<b>Resultat før afskrivninger og finansielle poster</b>		<b>26.939</b>	<b>55.401</b>
Afskrivninger på bygninger	6	17.569	17.114
Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger	6	3.770	7.483
<b>Resultat før finansielle poster</b>		<b>5.600</b>	<b>30.804</b>
Finansielle indtægter		3.092	6.204
Finansielle omkostninger		28.764	33.014
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>-20.072</b>	<b>3.994</b>

# BALANCE

		<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2012</b>
<b>AKTIVER</b>	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
IT-systemer, licenser mv.	6	1.443	1.468
<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>		<b>1.443</b>	<b>1.468</b>
Grunde og bygninger	6	1.009.841	1.024.053
Indretning af lejede lokaler	6	17.198	10.494
Indretning af lejede lokaler under opførelse	6	6.472	-
IT-udstyr mv.	6	6.314	3.285
<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>		<b>1.039.825</b>	<b>1.037.833</b>
Kapitalandele		5.479	479
Huslejedeposita		32.384	24.752
<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>	6	<b>37.863</b>	<b>25.231</b>
<b>Anlægsaktiver i alt</b>	6	<b>1.079.131</b>	<b>1.064.532</b>
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		31.897	18.994
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		28.894	23.134
Andre tilgodehavender		4.670	12.639
Periodeafgrænsningsposter		4.886	3.017
<b>Tilgodehavender i alt</b>		<b>70.347</b>	<b>57.783</b>
<b>Andre værdipapirer og kapitalandele</b>	9	<b>257.595</b>	<b>254.562</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>12.013</b>	<b>104.951</b>
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>339.955</b>	<b>417.295</b>
<b>AKTIVER I ALT</b>		<b>1.419.086</b>	<b>1.481.827</b>



# BALANCE

		31.12.2013	31.12.2012
PASSIVER		(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
	Note		
<b>Egenkapital</b>	10	<b>249.645</b>	<b>269.717</b>
<b>Hensatte forpligtelser</b>	11	<b>25.903</b>	<b>23.281</b>
Statslån	7	188.535	188.548
Prioritetsgæld	7,12	613.398	634.575
Mellemværende med staten		15.650	15.650
<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>817.583</b>	<b>838.774</b>
Leverandører af varer og tjenesteydelser		49.503	58.816
Feriepengeforpligtelse		96.600	89.284
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		49.492	47.937
Anden kortfristet gæld		37.879	43.482
Periodeafgrænsningsposter		89.672	105.195
Periodiserede særbevillinger		2.809	5.342
<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>325.955</b>	<b>350.056</b>
<b>Gældsforpligtelser i alt</b>		<b>1.143.538</b>	<b>1.188.830</b>
<b>PASSIVER I ALT</b>		<b>1.419.086</b>	<b>1.481.827</b>

# PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2013	2012
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	-20.072	3.994
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	21.339	24.597
Ændring i tilgodehavender	-12.564	-14.298
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-21.478	29.984
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	-3.033	-4.562
<b>Pengestrøm fra driftsaktivitet</b>	<b>-35.808</b>	<b>39.715</b>
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-1.786	-492
Investering i materielle anlægsaktiver	-21.520	-5.219
Investering i finansielle anlægsaktiver	-7.633	5.394
Investering i værdipapirer og kapitalandele	-5.000	-250.000
<b>Pengestrøm fra investeringsaktivitet</b>	<b>-35.939</b>	<b>-250.316</b>
Afdrag på prioritetsgæld	-21.178	-18.245
Tilbagebetaling statslån	-13	-5.829
<b>Pengestrøm fra finansieringsaktivitet</b>	<b>-21.191</b>	<b>-24.074</b>
<b>Ændring i likviditet i alt</b>	<b>-92.938</b>	<b>-234.674</b>
Likvider pr 1. januar	104.951	339.625
Likvider pr 31. december	12.013	104.951

CBS' samlede kapitalberedskab er pr. 31.12.2013 kr. 269.608 (1.000 kr.).

# EGENKAPITALOPGØRELSE

	2013	2012
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital pr 1. januar	269.717	315.723
Indskudt statsforskrivning - tilbageført 2012	-	-50.000
Overført resultat	-20.072	3.994
<b>Egenkapital pr. 31. december</b>	<b>249.645</b>	<b>269.717</b>

10

# NOTER TIL REGNSKABET (Alle beløb i 1.000 kr.)

## NOTE 1. REGNSKABSPRAKSIS

CBS udarbejder regnskab i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne jf. brev fra Styrelsen for Videregående Uddannelser af 16. december 2013. Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

### RESULTATOPGØRELSEN

#### Indtægter:

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

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

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

#### Omkostninger:

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

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger, jf. Moderniseringsstyrelsens skrivelse af 17. december 2012. Kurstabsomkostningen vedrørende det omlagte lån kan straks afskrives, hvis låneomlægningen medfører, at kurstabet er 10 pct. eller mere, mens det amortiseres som en omkostning over det omlagte låns restløbetid, hvis kurstabet er mindre end 10 pct.

#### Skattepligt:

CBS er ikke skattepligtig.

### BALANCEN

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

- > Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er sat til 100.000 kr.
- > Der foretages ingen 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 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 scrap-værdi. Statens regler muliggør ikke andre opgørelsesmetoder, f.eks. markedsprisen for aktiver, heller ikke for bygninger.

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 og i øvrigt har en væsentlig størrelse og levetid. Intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver vil kun aktiveres, 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
Indretning af lejede lokaler	10 år
Produktionsanlæg og maskiner	10 år
Biler	5 år
It (hardware, av-udstyr og lign.)	3 år
Inventar	3 år

Der afskrives ikke på grunde.

Bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kunst over 100 t.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 IT og inventar til eksisterende lejemål, skal der fortsat ikke ske bunkning, og inventaret vil som udgangspunkt blive driftsført.

Ved anlægsaktiver under opførelse omfatter kostprisen direkte materialer, 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 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 nettorealisationsværdi.

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 nettorealisationsværdi.

#### Ikke-balanceførte poster:

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

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. 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 hovedprincipper, som er aftalt mellem de danske universiteter. De omkostninger, som ikke kan henføres direkte til de anførte formål, er fordelt ved hjælp af fordelingsnøgler.

## NOTE 2. STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS

Det samlede statstilskud direkte til CBS er i 2013 faldet med 3,6 mill.kr. (0,4 pct.) sammenlignet med 2012 – årets tilskud fra bevillingslovene er isoleret set faldet med 5,2 mill.kr. (0,6 pct.), mens indtægtsføringen af tidligere periodiserede, øremærkede tilskud er forøget med 1,6 mill.kr. (171,8 pct.).

Trods en fortsat vækst i studieaktiviteten er de aktivitetsbestemte tilskud fra bevillingslovene til CBS samlet faldet med 0,2 pct. i forhold til 2012 – den meget begrænsede pris- og lønregulering i året har ikke kunnet opveje den 2 procents produktivetsbesparelse, som hvert år pålægges såvel taxametersatser som faste tilskud, og den forøgede studieaktivitet i sektoren som helhed har udhulet værdien af bevillingsrammerne til færdiggørelsesbonus og administrationsbidrag med væsentligt reducerede takster til følge. Væksten i studieaktiviteten har dog været aftagende i forhold til 2012 og i forhold til forventningerne for året og medførte i december tilbagebetaling af aktivitetsbestemte aconto-tilskud på ca. 10 mill.kr. En samtidig hensættelse til tilbagebetaling af tilskud som følge af ubalance i studenterudvekslingen med udlandet blev væsentligt mindre end den tilsvarende tilskudsreduktion i 2012.

De faste tilskud fra bevillingslovene er samlet faldet med 0,4 procent i forhold til 2012 og har ud over den videreførte produktivetsbesparelse og den lave pris- og lønregulering først og fremmest været påvirket af en fordobling i forhold til 2012 til 16 mill.kr. af genopretningsplanens administrationsbesparelse. Hertil kommer, at udviklingen i de samlede tilskud fra bevillingslovene har været påvirket af tilfældige udsving i udbetaling og slutafregning af særbevillinger til øremærkede formål.

## NOTE 3. ØVRIGE INDTÆGTER

	2013	2012
Konferencer, modtagne priser og gaver	12.444	17.874
Salg af varer og tjenesteydelser	15.734	11.401
Statslige samarbejder	19.494	24.273
Andre indtægter	3.806	4.413
<b>I alt</b>	<b>51.478</b>	<b>57.961</b>

## NOTE 4. LØNOMKOSTNINGER

	2013	2012
Heltids videnskabeligt personale	416.017	377.494
Deltids videnskabeligt personale	99.049	95.773
Teknisk-administrativt personale	290.614	274.092
Fælles lønandele	7.138	5.802
<b>I alt</b>	<b>812.818</b>	<b>753.163</b>

**NOTE 5. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER**

	2013	2012
Konferencer og tjenesterejser	55.191	54.187
Kontorhold	40.058	42.601
Konsulentanvendelse (konsulenter til forsknings- og uddannelsesformål, tekniske og management konsulenter)	52.620	43.088
Anskaffelser og reparation	28.481	54.814
Bøger, tidsskrifter mv.	17.054	15.211
Øvrige tjenesteydelser	39.505	35.961
Øvrige varer	14.823	19.842
<b>I alt</b>	<b>247.732</b>	<b>265.704</b>

**NOTE 6. ANLÆGSAKTIVER**

	Immaterielle anlægsaktiver	Grunde og bygninger	Indretning af lejede lokaler	IT-udstyr mv.	Indretning af lejede lokaler under opførelse	Finansielle anlægsaktiver	I alt
Kostpris pr. 1.1.2013	16.886	1.176.227	18.583	20.893		25.231	1.257.820
Tilgang i årets løb	1.786	1.265	8.796	4.987	6.472	12.633	35.939
Afgang i årets løb	5.373			1.426		1	6.800
<b>Kostpris pr. 31.12.2013</b>	<b>13.299</b>	<b>1.177.492</b>	<b>27.379</b>	<b>24.454</b>	<b>6.472</b>	<b>37.863</b>	<b>1.286.959</b>
Akk. afskriv. pr.1.1.2013	15.418	152.174	8.089	17.607			193.288
Årets afskrivninger	1.811	15.477	2.092	1.959			21.339
Afgang akk. afskrivn.	-5.373			-1.426			-6.799
<b>Akk. afskriv. pr. 31.12.2013</b>	<b>11.856</b>	<b>167.651</b>	<b>10.181</b>	<b>18.140</b>			<b>207.828</b>
<b>Saldo pr. 31.12.2013</b>	<b>1.443</b>	<b>1.009.841</b>	<b>17.198</b>	<b>6.314</b>	<b>6.472</b>	<b>37.863</b>	<b>1.079.131</b>

CBS besidder aktier i Symbion A/S for en nominel værdi på 5.960.000 kr. svarende til en andel på 6,28 % af aktiekapitalen på 94.963.000 kr. Aktierne blev anskaffet i henholdsvis 2000 til kurs 49,9 svarende til en kostpris på 479.040 kr., og i 2013 til kurs 100 svarende til en kostpris på 5.000.000 kr.

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

	Regnskabs mæssig værdi 31.12.2013	Realkredittån	Statslån	SKAT's ejendoms- vurdering 2012
Howitzvej 11-13	31.590	45.064		27.500
Howitzvej 60	43.880	36.960	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	495.525	318.491	119.385	737.000
P. Andersensvej 17-19	11.100	5.690	1.050	9.700
Kilevej 14A	274.601	196.925	56.281	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	4.772		26.027
Porcelænshaven 7	10.357			8.900
Pladsdannelse v. Solbjerg Plads	5.594		6.158	
Porcelænshaven 22	112.895	5.495		41.000
St.Blichersvej 22	9.663			4.500
<b>Grunde og bygninger i alt</b>	<b>1.009.841</b>	<b>613.398</b>	<b>188.535</b>	<b>1.333.627</b>
Porcelænshaven 16, 18, 20 og 24 - indretning af lejede lokaler	1.582			
Dalgas Have 15 - indretning af lejede lokaler	6.284			
Sdr. Fasanvej 9 - indretning af lejede lokaler	1.969			
Grundtvigsvej 25 - indretning af lejede lokaler	715			
Grundtvigsvej 37 - indretning af lejede lokaler	1.360			
Amager Strandvej 108 - indretning af lejede lokaler	2.802			
Dirch Passers Allé 2 - indretning af lejede lokaler	2.037			
Solbjergvej 3 - indretning af lejede lokaler	449			
<b>Indretning af lejede lokaler i alt</b>	<b>17.198</b>			
<b>I alt</b>	<b>1.027.039</b>	<b>613.398</b>	<b>188.535</b>	<b>1.333.627</b>

**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 fratrukket allerede afholdte omkostninger på disse.

Bevillingstilsagn på igangværende forskningsprojekter er et udtryk for forhåndstilsagn fra bevillingsgivere om finansiering af konkrete forskningsprojekter. Bevillingerne er således bundet til konkrete forskningsopgaver. Der kan være forskellige forudsætninger knyttet til disse tilsagn, 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, fratrukket 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 opgjort efter projektoprettelse i Navision i 2013**

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn til igangværende forskningsprojekter	Afholdte omkostninger på igangværende forskningsprojekter	Endnu ikke anvendte bevillinger, igangværende forskningsprojekter
Stat	215.576	108.733	106.843
Offentlig	30.491	18.053	12.438
EU	101.462	54.228	47.233
Privat	164.951	47.712	117.240
Udland	15.249	8.675	6.574
<b>I alt</b>	<b>527.729</b>	<b>237.401</b>	<b>290.328</b>

## NOTE 9. ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE

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

## NOTE 10. EGENKAPITALOPGØRELSE

	Oprindelig	Statsforskrivning	Overført resultat	I alt
Saldo 1.1.2012	-7.087	50.000	272.809	315.723
Tilbageført statsforskrivning	-	-50.000	-	-50.000
Årets resultat 2012	-	-	3.994	3.994
Saldo 31.12.2012	-7.087	0	276.803	269.717
Årets resultat 2013	-	-	-20.072	-20.072
<b>Saldo 31.12.2013</b>	<b>-7.087</b>	<b>-</b>	<b>256.731</b>	<b>249.645</b>

## NOTE 11. HENSATTE FORPLIGTELSER

	31.12.2013	31.12.2012
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	15.509	10.128
Hensættelser til åremålsansættelser	375	296
Øvrige hensættelser	10.019	12.856
<b>I alt</b>	<b>25.903</b>	<b>23.281</b>



**NOTE 12. LANGFRISTET GÆLD**

Bygning/adresse	Låntype	Obligationsrente	Hovedstol	Restgæld ultimo 2013	Udløber
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	2%	226.978	221.479	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	17.284	11.979	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	155.000	110.914	2029
P. Andersens Vej 17-19	Fast rente med afdrag	3,50%	5.914	5.690	2034
Kilevej 14A	Fast rente med afdrag	3%	126.845	107.813	2036
Kilevej 14A	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2%	106.500	89.112	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2%	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	3%	13.906	13.523	2036
PorcelænsHAVEN 22	Rentetilpasning, 10 år med afdrag	2%	6.555	5.495	2035
P. Andersens Vej 3 (reserveareal)	Fast rente med afdrag	3%	5.132	4.972	2034
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	3%	39.002	37.862	2035
<b>Amortisering af kurstab</b>					
Solbjerg Plads 3			-30.031	-16.371	2030
Solbjerg Plads 3			-7.808	-7.380	2030
Solbjerg Plads 3			-2.181	-2.129	2030
Howitzvej 11-13			-1.027	-999	2036
Howitzvej 60			-929	-902	2035
P. Andersens Vej 3 (reserveareal)			-206	-200	2034
<b>I alt</b>			<b>693.474</b>	<b>613.398</b>	

Statslånene henstår rente- og afdragsfri. Mellemværende med staten indeholder depositum vedr. CBS' lejemål, som er indbetalt før 1.1.2005 og som først skal tilbagebetales til ministeriet, når CBS fraflytter lejemålene, og depositum returneres.

**NOTE 13. KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE**

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

	31.12.2013	31.12.2012
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 1.6.2014)	1.284	4.338
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	149.086	182.303
Lejeaftaler, PorcelænsHAVEN (uopsigelige til hhv. 2014, 2015 og 2016)	23.652	58.171
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 1.6.2017)	3.366	3.350
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 37 (uopsigelig til 1.7.2013)	901	895
Lejeaftale Amager Strandvej 108 (uopsigelig til 30.9.2020)	31.906	28.248
Lejeaftale Dirch Passers Allé (uopsigelig til 1.8.2018)	34.202	-
Lejeaftale H.V. Nyholmsvej 21 (uopsigelig til 1.8.2019)	43.249	-
Lejeaftale Smallegade 45 (uopsigelig til 15.4.2016)	2.594	-
Lejeaftale Solbjergvej 3, 3. (uopsigelig til 31.10.2016)	1.330	-
2 mindre lejemål med kort opsigelse	473	439
Leje af rør til fiberforbindelse	654	450
<b>I alt</b>	<b>292.697</b>	<b>278.195</b>

# SUPPLERENDE REGNSKABS- OPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:</b>					
Tilskud m.v.	95,19	83,05	84,24	91,72	92,06
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,94	1,87	1,32	-1,30	0,71
Omkostninger	95,19	83,06	84,24	91,72	92,06
heraf overhead	18,24	20,19	20,35	17,75	16,14
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:</b>					
Tilskud m.v.	18,44	15,06	23,61	11,08	8,39
heraf driftindtægter og statslige overførsler	2,17	0,10	0,25	4,61	0,01
Omkostninger	18,44	15,06	23,61	11,08	8,39
heraf overhead	1,38	0,95	2,62	-1,19	0,09
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(Kommerciel) Indtægtsdækket Virksomhed UK-90:</b>					
Indtægter i alt	5,50	2,48	3,22	2,14	3,00
Omkostninger	1,36	1,07	0,35	0,92	1,07
Årets resultat	4,14	1,41	2,87	1,22	1,93

### b.1. Formålsopdelt regnskab \*

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2009	2010	2011	2012	2013
Uddannelse	562,3	631,8	615,1	639,3	641,7
Forskning	355,4	355,0	387,0	475,5	491,2
Formidling og videnudeksling	49,0	48,8	48,2	37,1	39,7
Generel ledelse, administration og service	125,1	128,9	93,9	79,8	81,4
<b>I alt</b>	<b>1.091,8</b>	<b>1.164,5</b>	<b>1.144,2</b>	<b>1.231,7</b>	<b>1.254,0</b>

\*Formålsregnskabet er ændret i forhold til 2012 på 2 punkter. Jævnfør "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012 opgøres omkostninger til bygninger efter anvendelse, mod før efter en årsværksnøgle. Omkostninger til bygninger er indeholdt i de øvrige formål. Endvidere er omkostninger til undervisning ændret fra at være en nøgleberegning fra det timebaserede formålsregnskab til en konkret konteret udgift i regnskabssystemet. Dette betyder, at stigningen i undervisning ville have været noget større (ca. 5 mio. kr.) hvis tidligere metode var anvendt, hvilket også stemmer overens med den generelle stigning der er sket i uddannelsesaktiviteterne på CBS. Det vurderes dog, at den nye metode er væsentlig mere retvisende i forhold til at vise CBS faktiske udgifter på formål.

### b.2. Indtægtsfordeling

Mio. kr., årets priser	2009	2010	2011	2012	2013
Uddannelse	626,2	684,8	735,3	754,7	763,2
Forskning	231,9	238,5	250,0	242,9	255,5
Eksterne midler	116,7	98,6	109,5	103,2	104,7
Basistilskud	74,7	69,6	77,3	72,9	59,0
Øvrige indtægter	78,0	101,9	89,4	62,0	51,5
<b>Indtægter i alt</b>	<b>1.127,5</b>	<b>1.193,4</b>	<b>1.261,5</b>	<b>1.235,7</b>	<b>1.233,9</b>

**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 2013 anvendt ca. 120 timer svarende til en udgift på ca. kr. 35.000 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 2013 foretaget yderligere indskud i Forskerparken Symbion svarende til en aktiekapital på nominelt 5 mio. kr.

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

CBS har i 2013 ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

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

Mio. kr., årets priser	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,4	1,6	1,9	1,4	3,4	2,3

**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.

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

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

Det samlede indestående ultimo året foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2012 udgjorde det samlede indestående 3,4 mio.kr.

**i. Personaleforbrug og personaleomsætning**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Årsværk	1.263	1.379	1.428	1.395	1.445	1.528
Tiltrådte	221	203	143	120	194	228
Fratrådte	186	164	189	204	143	141

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

Oplysninger vedrørende 2013 er indsat efter årsrapportens godkendelse

**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 2012 til 30. august 2013**

Forbrug af fripladser	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Fripladser opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1*	72	72
<b>Midler brugt til udbetaling af stipendier</b>		
Antal modtagere af stipendier		72
Samlet beløb udbetalt som stipendier (1.000 kr.)		3.047

\*Kun takst 1

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

# AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2013

## RESULTAT 2013

ANTAL MÅLEPUNKTER	IKKE OPFYLDT	OPFYLDT
Kvalitet i uddannelserne	2	1
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet		3
Hurtigere igennem	1	
Øget innovationskapacitet		2
Internationalisering		2
Øget forskningomfang og forskningskvalitet		2
Contribution to Society	1	1
<b>I alt</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
<b>Pct.</b>	<b>27%</b>	<b>73%</b>

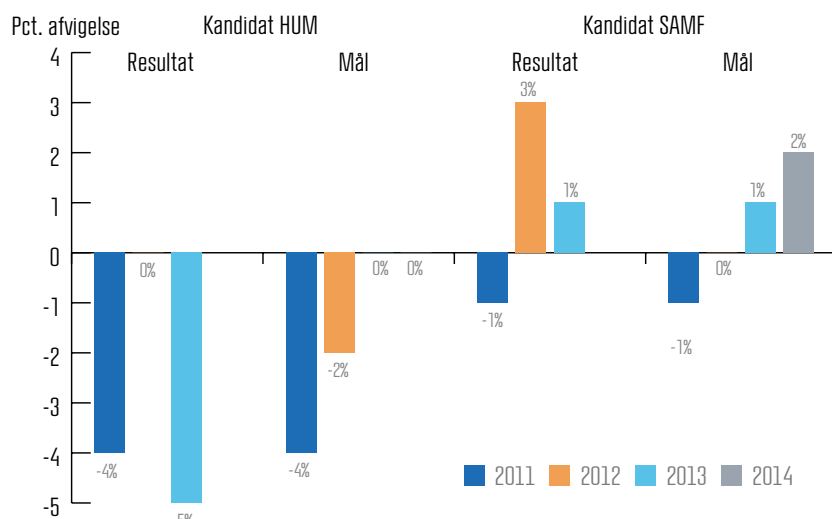
Note: Mål 6.2 om øget forskningskvalitet er opgjort efter godkendelse af årsrapporten

## KVALITET I UDDANNELSERNE

✘ IKKE OPFYLDT  
✓ OPFYLDT

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<p><b>1.1 Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse</b></p> <p>CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet.</p> <p>Kandidat HUM Kandidat SAMF</p>	<p>0 pct. 1 pct.</p>	<p>IKKE OPFYLDT</p> <p>-5 pct. ✘ 1 pct. ✓</p>	<p>CBS lå i 2011 under landsgennemsnittet for hhv. de samfundsvidenskabelige og humanistiske kandidatuddannelser.</p> <p>Det er målet, at CBS i 2013 og 2014 ligger henholdsvis 1 og 2 pct.point over landsgennemsnittet for SAMF og på niveau med landsgennemsnittet for HUM.</p> <p>Målet er i 2013 opfyldt for SAMF, men for HUM er CBS 5 pct. under landsgennemsnittet.</p>

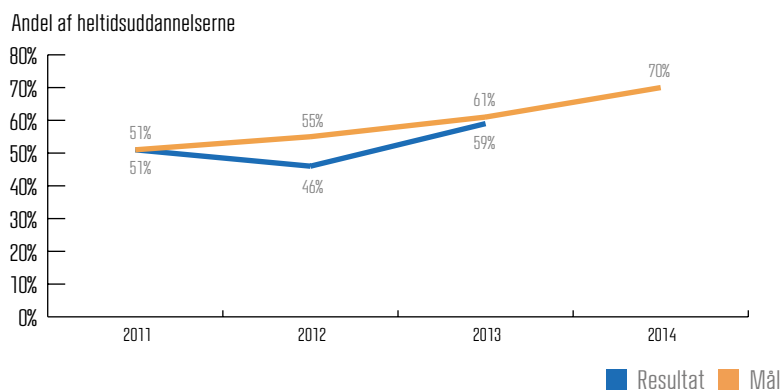
### Afvigelse i CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet - HUM og SAMF



## KVALITET I UDDANNELSERNE

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<p><b>1.2 Studentertilfredshed på heltidsuddannelserne</b></p> <p>Andelen af heltidsuddannelser der på udvalgte spørgsmål har en tilfredshed på 3,8 eller mere</p>	61 pct.	IKKE OPFYLDT  59 pct. ✘	Studentertilfredsheden på CBS' heltidsuddannelser er steget i 2013 i forhold til 2012, men når ikke målet i 2013.

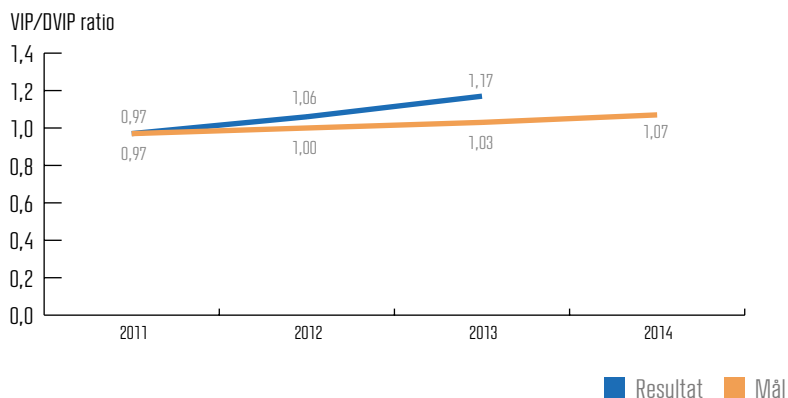
### Andel af alle heltidsuddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere



## KVALITET I UDDANNELSERNE

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<p><b>1.3 Fastlærdækning (VIP/DVIP ratio) på heltidsuddannelserne</b></p> <p>Antallet af årsværk som videnskabelige medarbejdere har er lagt på heltidsuddannelserne set i forhold til antallet af årsværk som deltidsansatte undervisere har lagt</p>	1,03	OPFYLDT  1,17 ✓	CBS har i 2013 nået en fordeling mellem fastansatte- og deltidsansatte videnskabelige medarbejdere på 1,17, hvilket er højere end målsætningen på 1,03. Det skyldes en massiv rekrutteringsindsats.

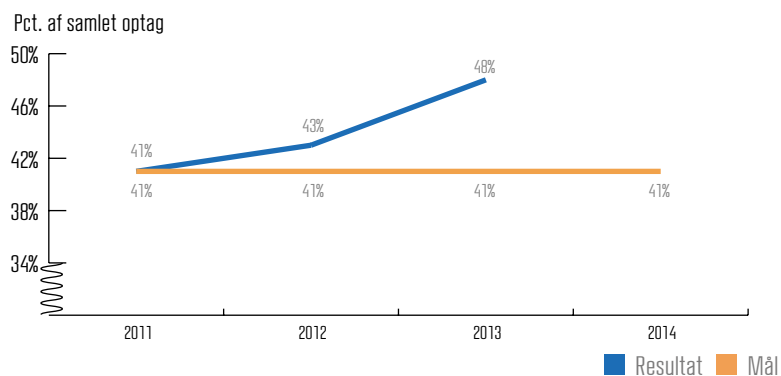
### VIP/DVIP ratio, heltidsuddannelser



## BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>2.1 Kandidatoptag udefra</b>  Andelen af studerende optaget på kandidatuddannelserne som har en bacheloruddannelser udenfor 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 indenfor erhvervsøkonomi. Det er altså målet som minimum at fastholde niveauet for andelen af optagne studerende udefra.  I 2013 havde 48 pct. af de studerende optaget på en kandidatuddannelse en adgangsgivende uddannelse fra en anden institution end CBS. Dette tal skal ses i lyset af, at optaget på kandidatuddannelserne også er steget.

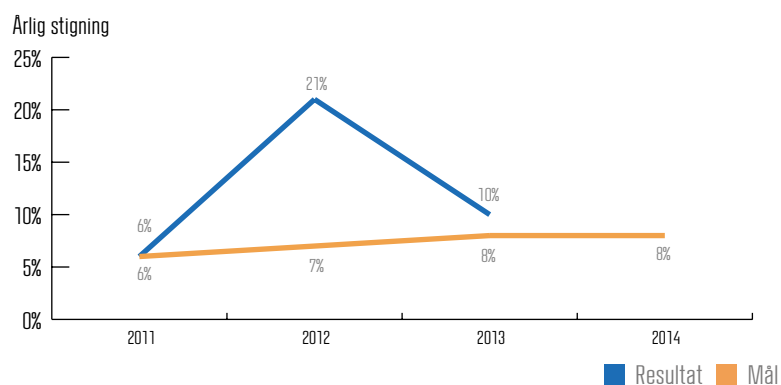
### Andelen af kandidatstuderende udefra



## BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>2.2 Merit STÅ</b>  Årlig stigning i STÅ optjent ved merit	8 pct.	OPFYLDT 10 pct. ✓	CBS havde en målsætning om at den årlige stigning i STÅ (ikke ressourceudlæsende) optjent på baggrund af merit skulle stige med 8 pct. fra 2012 til 2013. Stigningen fra 2012 til 2013 er 10 pct., hvorfor målet er opfyldt.  Der er sket et fald i forhold til stigningen fra 2011 til 2012. Der kan være store udsving i merit STÅ, blandt andet kan det variere betydeligt, hvornår de studerende vælger at ansøge om merit.

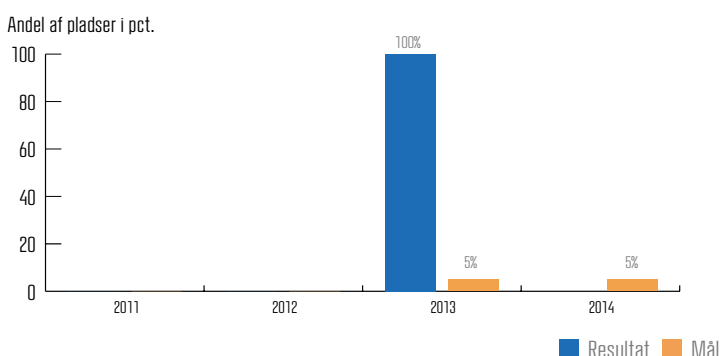
### Årlig stigning i antallet af merit STÅ



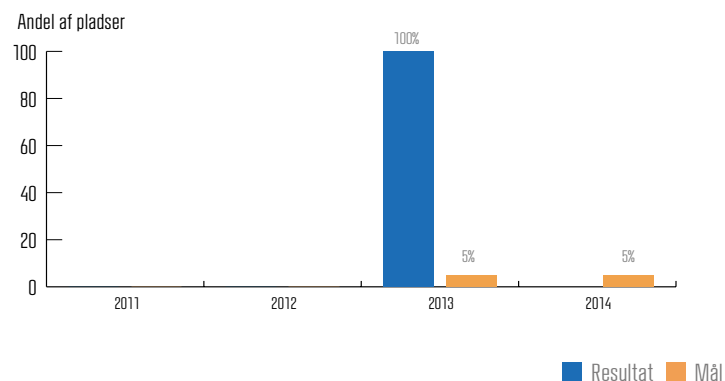
## BEDRE SAMMENHÆNG I UDDANNELSESSYSTEMET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>2.3 Professionsbachelor</b>		OPFYLDT	
<b>A:</b> Andelen af pladser på de dansksprogede masteruddannelser der kan optages professionsbachelor på	5 pct.	100 pct. ✓	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 adgangsbegrænsning i 2013 for professionsbachelor på disse uddannelser.  Som udgangspunkt kan professionsbachelor optages på alle CBS' masteruddannelser (inkl. MBA uddannelser). På CBS' dansksprogede masteruddannelser (MPA, MPG, MMD og Master i Skat) er der på lederuddannelserne professionsbachelor på alle uddannelserne. I 2013 udgør professionsbachelor 20 pct. af det samlede optag. Pt. er andelen således: Master of Public Administration - 23 pct. Master of Management Development - 14 pct. Master of Public Governance - 29 pct. Master i Skat - 1 pct..  Der er meget begrænset søgning på HD uddannelsen af professionsbachelor. Der er ikke egentlig adgangsbegrænsning, så alle, der opfylder adgangskriterierne optages.  Blandt ansøgerne til HD 2. del var 1 pct. i 2013 professionsbachelor
<b>B:</b> Andelen af pladser på HD 2.del der kan optages professionsbachelor på	5 pct.	100 pct. ✓	
<b>C:</b> Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor	Ingen	Ingen	

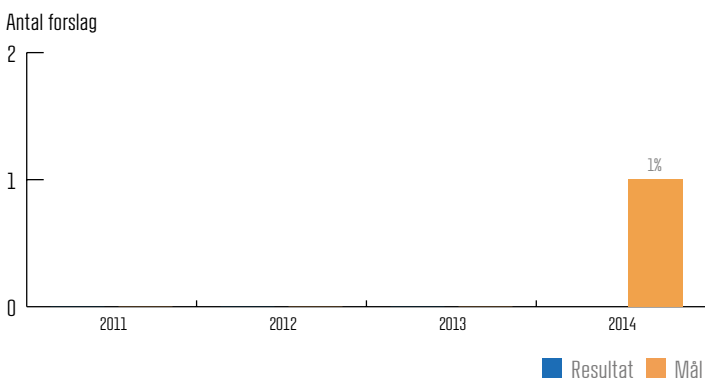
**Andel af pladser på de dansksprogede master uddannelser der kan optages professionsbachelor på**



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



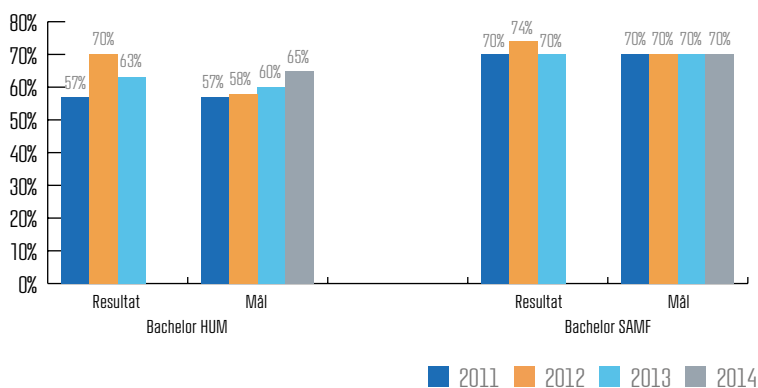
**Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor**



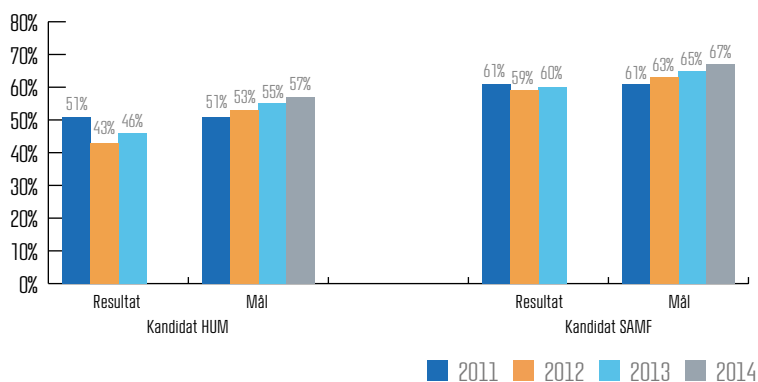
### HURTIGERE IGENNEM

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>3.1 Gennemførelse på normeret tid + 1 år</b>			
<b>Bachelor</b>		IKKE OPFYLDT	CBS får fortsat de studerende på bacheloruddannelserne hurtigt igennem uddannelsen. På de humanistiske uddannelser er der sket et fald i forhold til 2012, hvilket skal ses i lyset af et særskilt højt gennemførelsesniveau i 2012. Målene for bacheloruddannelserne er dog opnået i 2013.  På kandidatuddannelserne når CBS ikke målet i 2013. Både for de humanistiske og de samfundsvidenskabelige uddannelser er der dog sket en stigning i gennemførelsesfrekvensen for normeret tid + 1 år. Bemærk, at CBS normalt får bonus for gennemførelse inden for 2 år + 3 måneder, så det er en anden opgørelse der anvendes i udviklingskontrakten ift. finansloven.
HUM	60 pct.	63 pct. ✓	
SAMF	70 pct.	70 pct. ✓	
<b>Kandidat</b>			
HUM	55 pct.	46 pct. ✗	
SAMF	65 pct.	60 pct. ✗	

**Bachelor, gennemførelsestid på normeret tid + 1 år**



**Kandidat, gennemførelse efter normeret tid + 1 år**

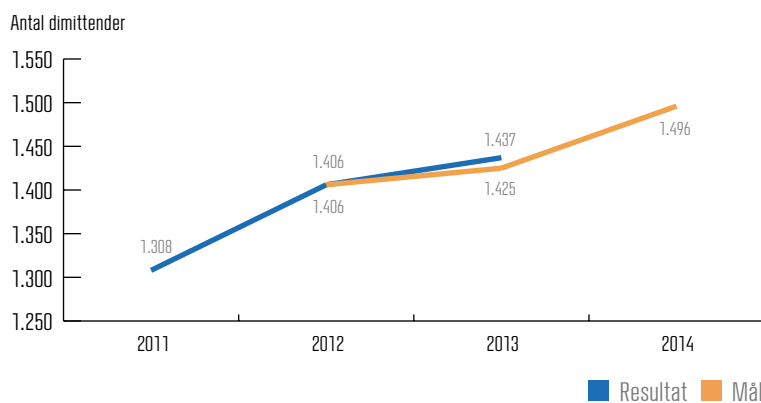




### ØGET INNOVATIONSKAPACITET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>4.1 Antal CBS dimittender ansat i virksomheder med mellem 20-100 ansatte</b>	1.425	OPFYLDT 1.437 ✓	CBS' målsætning om at øge antallet af dimittender ansat i private virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte med 5 pct. i forhold til tidligere år er nået i 2013.

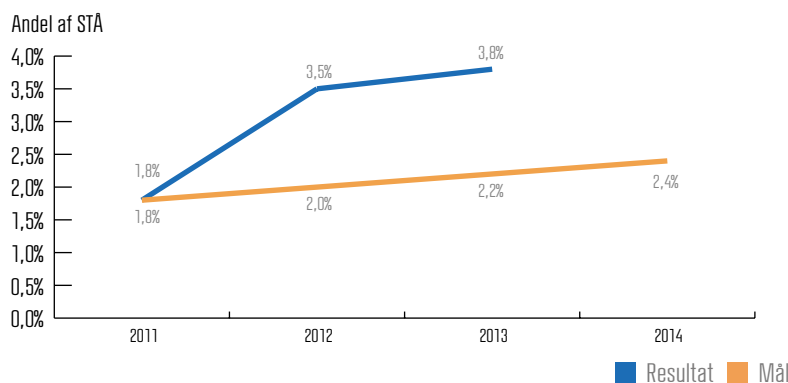
#### Antal dimittender i private virksomheder med mellem 20-100 ansatte



### ØGET INNOVATIONSKAPACITET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>4.2 Andelen af STÅ optjent på kurser indenfor entrepreneurship/innovation</b>	2,2 pct.	OPFYLDT 3,8 pct. ✓	Der er fortsat en pæn stigning i andelen af STÅ der er optjent på fag der vedrører entrepreneurship/Innovation.

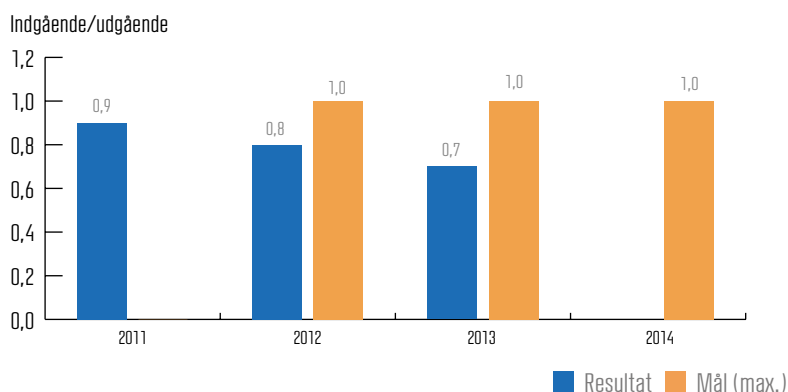
#### Arlig stigning i andelen af STÅ optjent på kurser indenfor innovation og entrepreneurship



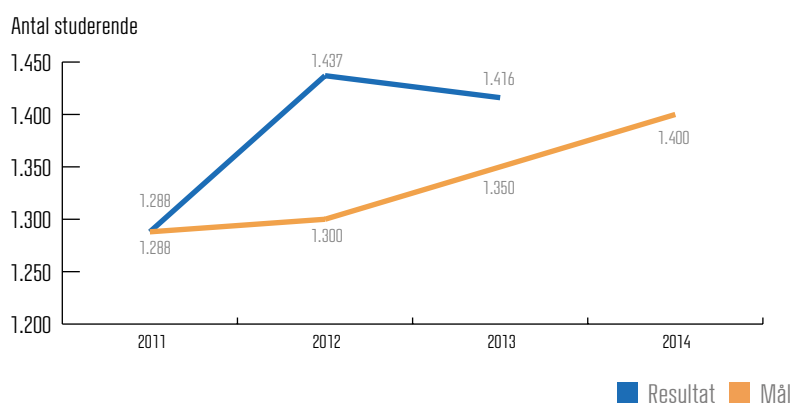
## INTERNATIONALISERING

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>5.1 Indgående og udgående udvekslingsstuderende</b> · Indgående set i forhold til udgående	Max. 1,0	OPFYLDT 0,7 ✓	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 2013 haft 1039 indgående studerende og 1416 udgående i forhold til 1100 indgående og 1437 udgående i 2012.  Opgørelsen inkluderer ikke studerende fra CBS' internationale sommerskole (ISUP).
<b>Indgående og udgående udvekslingsstuderende</b> · Antal udgående studerende	1.350	1.416 ✓	

Indgående udvekslingsstuderende set i forhold til udgående



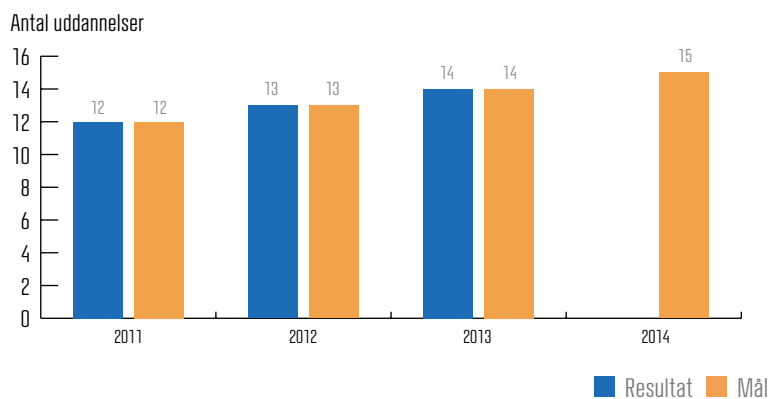
Antal udgående udvekslingsstuderende



## INTERNATIONALISERING

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>5.2 Uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner</b>	14	OPFYLDT 14 ✓	<p>CBS har i 2012 indgået samarbejdsaftale med University of Chinese Academy of Sciences (UCAS) om cand soc. i Public Management and Social Development. Aftalen har for alvor fået effekt i 2013.</p> <p>Samlet har CBS 14 samarbejdsaftaler svarende til målet for 2013</p>

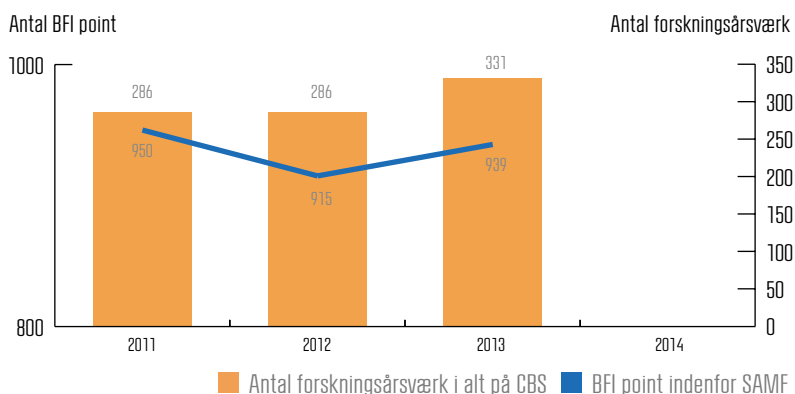
### Uddannelser i samarbejde med andre institutioner



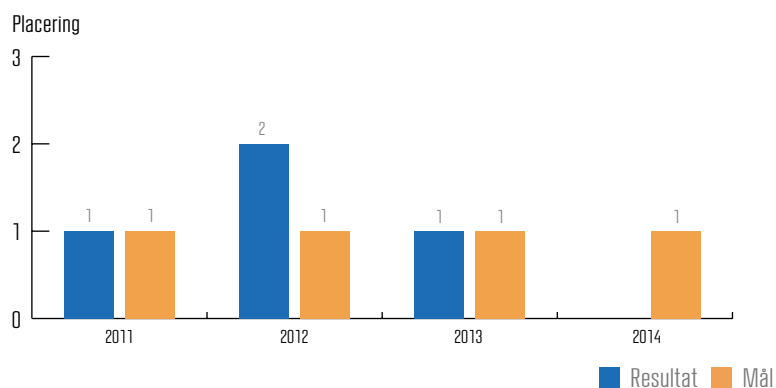
## ØGET FORSKNINGSMANGFANG OG FORSKNINGSKVALITET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
6.1 Øget forskningsomfang, CBS placering blandt danske universiteter målt som antal BFI point set i forhold til forskningsårsværk	Nr. 1	OPFYLDT Nr. 1 ✓	Faldet i BFI point på det samfundsvidenskabelige område set i forhold til antallet af VIP årsværk skyldes den markante stigning af VIP ansatte i 2013, herunder Ph.d. studerende. På trods af denne udvikling kan vi se en tilsvarende tendens gør sig gældende på de andre universiteter, og CBS når derfor målet om at levere flest BFI point set i forhold til forskningsårsværk sammenlignet med øvrige samfundsvidenskabelige områder.

### Nøgletal i forhold til BFI indikator



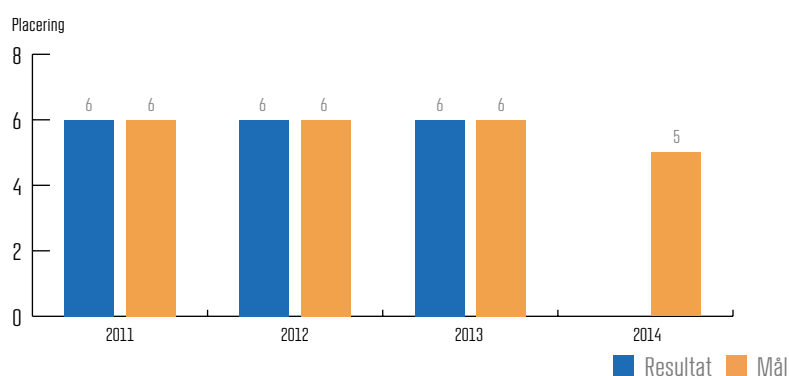
### Placering sammenlignet med øvrige universiteter indefor det samfundsvidenskabelige område



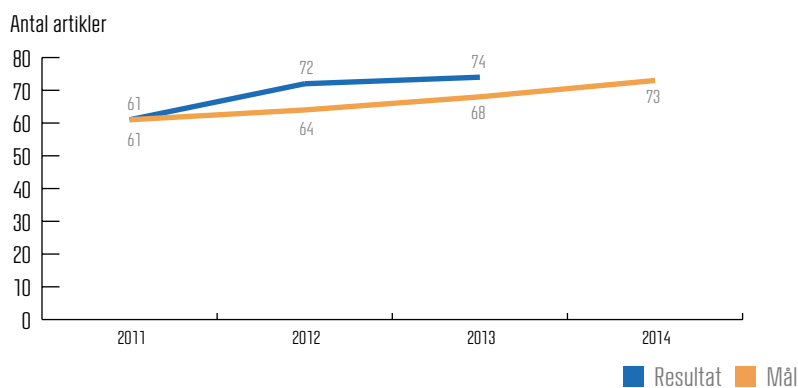
## ØGET FORSKNINGSMANGFANG OG FORSKNINGSKVALITET

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>6.2 Øget forskningskvalitet</b>		OPFYLDT	
- Placering på UT Dallas listen	Nr. 6	Nr. 6 ✓	CBS ligger lige som de forrige år nr. 6 på UT Dallas listen i Europa. Afstanden til nr. 5 på listen er reduceret i forhold til sidste år.
- Antal artikler i tidsskrifter på ABS listen	68	74 ✓	I nøgletallet for 2013 indgår en sum af indberettede publikationer i 2012 og 2013.
- Antal artikler i tidsskrifter på FT45 listen	51	62 ✓	I nøgletallet for 2013 indgår en sum af indberettede publikationer i 2012 og 2013.

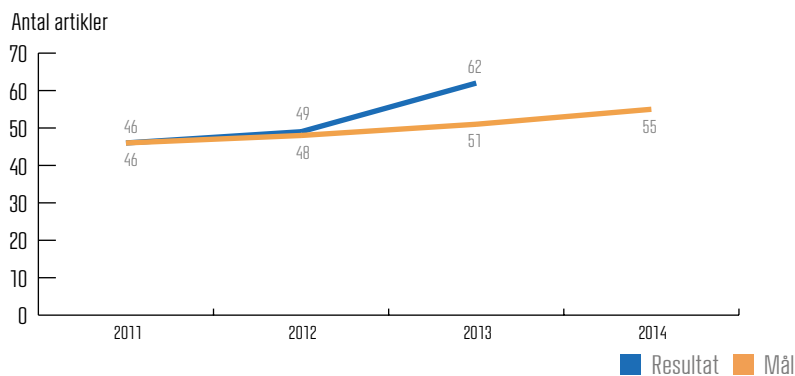
### CBS' placering på UT Dallas, nr. i Europa



### Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS listen



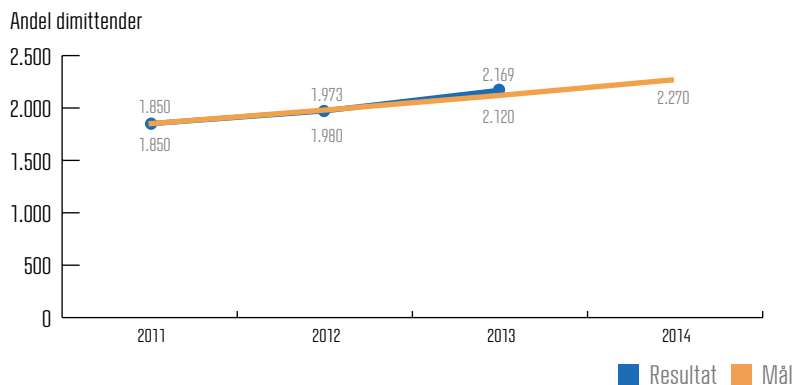
### Antal artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen



### CONTRIBUTION TO SOCIETY

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>7.1 Antal dimittender fra kandidatuddannelserne</b>	2.120	OPFYLDT 2.169 ✓	2.169 studerende er i 2013 dimitteret med en kandidatgrad fra CBS, hvilket er 2 pct. over målsætningen.

#### Antal dimittender fra kandidatuddannelserne



### CONTRIBUTION TO SOCIETY

INDIKATOR	MÅL 2013	RESULTAT 2013	KOMMENTARER
<b>7.2 Ekstern finansieret forskning (1000 kr.)</b>	100.360	IKKE OPFYLDT 94.008 ✗	Målsætningen om indtægter fra eksternt finansieret forskning i 2013 er ikke nået, men ligger godt 6 pct. lavere end målet. I opgørelsen indgår eksternt finansierede projekter på underkonto 95 samt donationer.

#### Eksternt finansieret forskning, indtægter løbende priser

