



ÅRSRAPPORT 2011

PRODUKTION: OFFICE OF EXTERNAL AFFAIRS, DESIGN: GRAFISK RÅDGIVNING

Copenhagen Business School



INDHOLD

1. Virksomhedsprofil	2	Oversigt over institutter	16
2. Ledelsens beretning	4	2.4 Administration	17
2.1 International akkreditering og ranking	8	Investeringsstrategi	17
2.2 Uddannelse	9	Administrativ reorganisering	17
EngAGE - det erhvervsrettede bachelorforløb	9	Analyse af studieadministrationen	17
Ansøgere og internationalisering	9	Boliger til studerende og gæsteforskere	18
Satsning på informations- og kommunikationsteknologi (IKT)	10	Campus	18
Taxametertilskud	11	2.5 Formidling	19
Oversigt over uddannelser	12	Medietræning	19
2.3 Forskning	13	Priser for forskning, undervisning og formidling	19
Grundforskningsfundscenter	13	3. University governance	20
Kvalitetssikring	13	4. Påtegninger	23
Rekruttering af videnskabelige medarbejdere	13	5. Regnskab	25
Ekstern finansiering af forskning	14	6. Bilag: Endelig afrapportering af udviklingskontrakt	37
Flere forskningsbevillinger fra EU	14		
Forskeruddannelse	15		
Global kompetenceudvikling	15		

VIRKSOMHEDSPROFIL

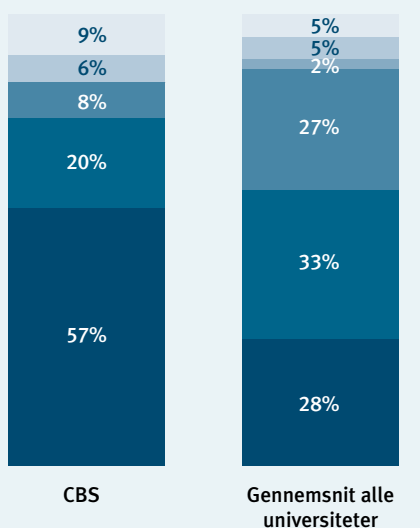
Copenhagen Business School – Handelshøjskolen (CBS) er en selvejende institution med Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser som ressortministerium.

En unik mangfoldighed kendetegner CBS. Undervisning og forskning sker inden for de klassiske ledelsesfag som finansiering, økonomi, regnskab, produktion, markeds-

føring, strategisk ledelse og organisation. Men også fag, der placerer 'business' i en bredere social, politisk og kulturel kontekst er en væsentlig del af uddannel-

ses- og forskningsporteføljen. CBS forener disse fag - dog altid med et erhvervsorienteret fokus og en forpligtelse om forskningsbaseret uddannelse.

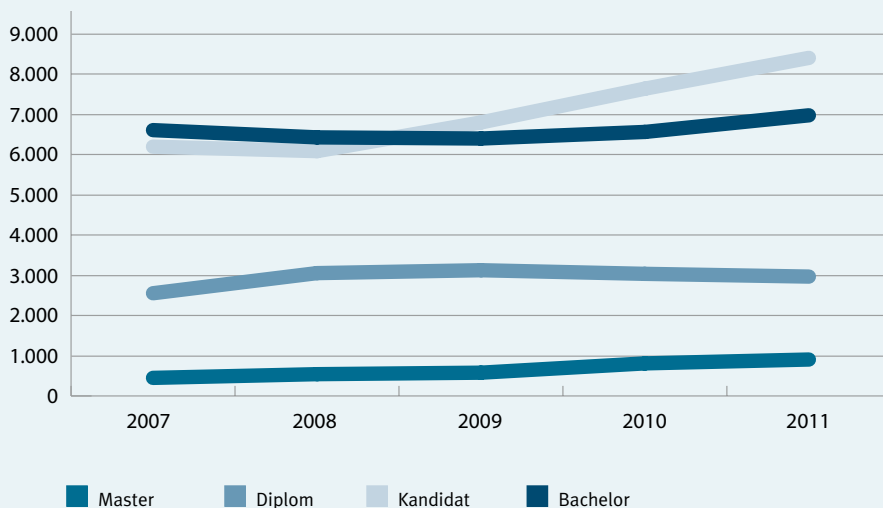
INDTÆGTSKILDER



Øvrige indtægter
 Øvrige tilskud
 Myndighedsopgaver
 Eksterne midler
 Forskning
 Uddannelse

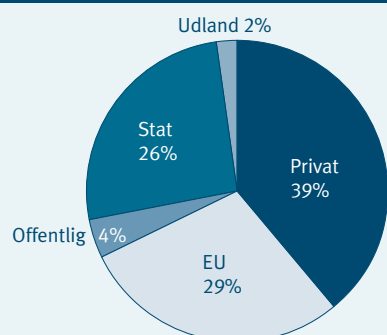
Der er høj efterspørgsel efter CBS' uddannelse og forskning både nationalt og internationalt. Da en betydelig del af indkomsten kommer fra undervisningssiden, og da taxametertilskuddet er relativt lavt, vil CBS fremover arbejde aktivt på at realisere udviklingspotentialer.

UDVIKLINGEN I ANTALLET AF STUDERENDE FORDELT PÅ UDDANNELSESLEVELAU



CBS har siden 2006 oplevet en massiv vækst i antallet af studerende. Væksten skyldes primært en betydelig stigning i antallet af kandidatstuderende. Der optages flere studerende med en bachelorkandidat fra andre både danske og udenlandske universiteter og business schools, hvilket er en unik situation for et dansk universitet.

BEVILLINGSTILSAGN TIL FORSKNINGSPROJEKTER I 2011



Cirka en tredjedel af CBS' registrerede bevillingstilsagn vedrører projekter støttet af EU. Det afspejler en høj succesrate, da det gennem kvalitetssikring er lykkedes at styrke kvaliteten af de

indsendte ansøgninger. Bevillingstilsagn fra Danmarks Grundforskningsfond på 48 mio. kr. medregnes ikke før, kontrakten er underskrevet.

Fortsat fra side 2 »


FACTS & FIGURES

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Antal studerende (bestand)						
Bachelor *	6.209	6.602	6.425	6.401	6.560	6.973
Kandidat	5.861	6.194	6.083	6.761	7.635	8.400
Diplom	2.585	2.552	3.052	3.163	3.034	2.986
Executive	393	440	541	675	809	905
Antal CBS-studerende på udlandsophold	771	790	920	1.000	1.165	1.288
Antal udenlandske studerende (dagudd.)	1.336	1.534	1.626	1.903	2.415	2.942
Antal ph.d.-studerende	174	168	189	192	202	210
Antal medarbejdere (headcount)**		1.897	1.960	2.330	2.385	2.380
VIP (videnskabeligt personale)	-	500	530	566	594	614
DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	-	853	798	720	797	792
TAP (teknisk-administrativt personale)	549	544	632	662	628	617
Studertermedhjælpere og eksamenstilsyn	297	329	362	403	366	357
Antal udenlandske forskere (ikke fastansatte)	44	50	75	69	85	73
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS***	20	21	25	26	68	78
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler	360	361	367	390	329	335
Antal corporate partnere	19	24	23	23	20	20

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

** 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 VIP.

*** Stigningen i antallet af udenlandske forskere ansat på CBS i 2010 skyldes dels, at man i de foregående år ikke har medtaget professorer med særlige opgaver som fastansatte, og dels, at der er blevet ansat flere udenlandske lektorer og professorer i 2010. Disse to faktorer medfører den markante stigning på over 50 %.

LEDELSESBERETNING

ÅRETS RESULTAT

Forbruget i 2011 var væsentligt lavere end budgetteret. CBS er derfor kommet ud af 2011 med et overskud på ca. 115 mio. kr. Resultatet er markant højere end det budgetterede overskud på 21 mio. kr. Årsagen til det lavere forbrug skal først og fremmest findes i manglende rekruttering af videnskabelige medarbejdere.

Året har båret præg af, at bestyrelsen i marts valgte at afslutte samarbejdet med rektor Johan Roos efter at have konstateret, at rektor havde mistet sin autoritet internt i organisationen, og at det derfor ikke var muligt for rektor at fortsætte sin ledelse. Bestyrelsesformand Anders Knutsen valgte d. 1. april at stoppe som formand for at skabe ro om CBS' ledelsessituation.

Uroen har betydet, at en række projekter er sat på hold. Det har først sent stået klart, hvilket behov der har været for konkrete forskerprofiler. Rekrutteringen er dermed blevet sat i gang sent, og det har derfor ikke været muligt at afslutte det ønskede antal rekrutteringer inden årets udgang. Samtidig har det på visse områder været vanskeligt at tiltrække kvalificerede lærerkræfter. For eksempel er det vanskeligt at tiltrække lærerkræfter inden for regnskab og revision på grund af lønningerne i branchen.

INVESTERING I FREMTIDEN

Som statsfinansieret institution skal CBS kun have en egenkapital, der gør det muligt at tilpasse sig udsving i bevillingerne. Derfor er der taget initiativ til en ny fireårig investeringsplan, der skal fungere som et styringsinstrument. Planen fokuserer især på det, der har vist sig at være udfordringen i 2011 – rekrutteringen af det videnskabelige personale, som driver udviklingen af forsknings- og uddannelsesmiljøet. For at understøtte væksten i forsknings- og uddannelsesaktiviteterne er det nødvendigt løbende at investere i campus, hvilket også er en del af investeringsplanen.

For at understøtte væksten i uddannelses- og forskningsaktiviteterne er det nødvendigt løbende at investere i campus.

Forventningen om et øget aktivitetsniveau baserer sig på en række forudsætninger. Blandt andet forudsættes en moderat vækst i studenteroptaget på 4 % årligt. Det forudsættes også, at CBS fortsat vil modtage midler svarende til globaliseringspuljen, dog i et mindre omfang.

I planen er det indarbejdet, at CBS har muligheder for at tilpasse sig et lavere indtægtsniveau, selvom der sættes gang i en ambitiøs investeringsplan.

BUSINESS IN SOCIETY-PLATFORME

Business in Society-plattformene er et væsentligt element i strategien. De forpligter CBS til at levere viden om store erhvervs- og samfundsmæssige udfordringer. Det skal ske gennem et samarbejde med blandt andre topforskere, studerende, ledere og politiske beslutningstagere.

CBS har en særlig forpligtelse til at producere forskningsbaseret viden til samfundet.

I 2011 blev to platforme sat i gang inden for henholdsvis offentligt-privat samspil (Public Private Platform) og bæredygtighed (Sustainability Platform). De skal undersøge samfundsmæssige udfordringer på tværs af akademiske grænser. Samtidig skal de sikre, at de studerende opnår viden inden for disse felter, og at CBS' dimittender har adgang til regional og global forskningsbaseret viden inden for de pågældende felter.

Platformene skal ligeledes være med til at opfylde CBS' særlige forpligtelse til at producere forskningsbaseret viden til samfundet.

Mange politiske, markeds-mæssige, sociale og kulturelle udfordringer kan ikke længere løses af den offentlige eller private sektor alene. Der er derfor et øget fokus på samarbejde mellem de to sektorer, og platformen inden for offentligt-privat samspil skal fungere som et videncenter, hvor erhvervsledere, politikere, forskere og borgere kan hente viden og udveksle synspunkter.

Ligeledes er bæredygtighed en af de store udfordringer i et moderne samfund. Begrebet spænder over blandt andet klimaforandringer og virksomhedernes manglende sociale ansvar. Formålet med platformen inden for bæredygtighed er via forskning, uddannelse og udadrettede aktiviteter at stille spørgsmål til, hvordan samspillet mellem de miljømæssige, sociale og økonomiske aktiviteter påvirkes af og påvirker erhvervslivet.

Der blev taget initiativ til den første platform, Creative Enterprise Design, i 2010, men den blev ikke realiseret. I 2011 besluttede CBS derfor, at aktiviteterne inden for designområdet fortsætter på anden vis end som Business in Society-platform.

EXECUTIVE MBA

CBS har i 20 år udbudt en Executive MBA til erfarne ledere fra erhvervslivet. I 2011 er uddannelsen blevet fagligt fornyet for at imødekomme kravene til erhvervsledere i et dynamisk, internationalt miljø. Det er sket på baggrund af en tæt dialog med tidligere deltagere og dansk erhvervsliv, og det betyder bl.a., at CSR, innovation og entrepreneurship nu indgår stærkere i Executive MBA. Det nationale akkrediteringsråd godkendte uddannelsen i 2011. De første deltagere begynder i september 2012. Professor Jesper Rangvid fra Institut for Finansiering er studieleder.

INTERNATIONALT KVALITETSSTEMPEL

I sommeren kulminerede en fire år lang proces. Det lykkedes at opnå den amerikanske AACSB-akkreditering og dermed også den såkaldte 'Triple Crown'. Foruden AACSB dækker den over den europæiske EQUIS- og den britiske AMBA-akkreditering. Undervejs er strategi samt kvaliteten af forskere, undervisere og uddannelser blevet vurderet af den amerikanske organisation The Association to Advance Collegiate Schools of Business. AACSB er et stærkt kort at have på hånden, når CBS skal tiltrække udenlandske forskere, undervisere og studerende. Samtidig er akkrediteringen en fordel for dimittender, der vil skabe en international karriere. Det amerikanske kvalitetsstempel er især afgørende i USA og i Asien. I Norden er det kun CBS og Aalto University i Finland, der har alle tre akkrediteringer.

Fortsat fra side 4 »

SAUDER SCHOOL OF BUSINESS

CBS har indgået strategisk partnerskab med Sauder School of Business ved University of British Columbia. Formålet er at styrke samarbejdet inden for forskning, uddannelsesforløb, udvekslingsaftaler for studerende og undervisere samt andre videnskabelige aktiviteter. Aftalen fremmer desuden CBS' omdømme internationalt.

CBS har indgået strategisk partnerskab med Sauder School of Business ved University of British Columbia.

Som det første initiativ besøgte en gruppe alumnier og studerende fra Sauders Health Care Executive MBA-uddannelse CBS i løbet af sommeren. De deltog i forelæsnings- og hentede viden om blandt andet ledelsesformer og politikker inden for det danske sundhedssystem, som står over for mange af de samme udfordringer, som sundhedssystemet i British Columbia gør. Hvis partnerskabet skal have den ønskede effekt, kræver det investeringer fra begge sider, hvorfor både CBS og Sauder School of Business har kickstartet partnerskabet med en investering på 200.000 dollars. Beløbet skal bruges til forsknings- og undervisningsinitiativer, blandt andet rejseaktiviteter og studiebesøg.

ALLIANCE SKAL STYRKE DANSK VÆKST

Sammen med Danmarks Tekniske Universitet og Københavns Universitet har CBS skabt alliancen 'Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab' (CIEL). CIEL blev indviet i september og skal fremme de studerendes evner og lyst til at omsætte deres faglighed til entreprenante tiltag, der skaber værdi i samfundet. Alliancen skal sikre de bedste samarbejds-muligheder for studerende og forskere på tværs af universiteterne, både indbyrdes og med virksomheder. Det kan ske gennem matchmaking, projekter, kurser og programmer. I 2011 blev der sat gang i de første pilotforsøg med undervisning i entrepreneurskab på adjunktuddannelsen. Et andet eksempel på samarbejde er kandidatuddannelsen i bioentrepreneurskab, som blev godkendt af det nationale akkrediteringsråd i 2011. Uddannelsen er skabt i samarbejde mellem CBS, DTU Systembiologi og Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet på KU. Den kombinerer bioteknologi med entrepreneurskab og optager de første studerende i sommeren 2012.

FORVENTNINGER TIL 2012

CBS budgetterer med et overskud i 2012. Det skyldes ikke et ønske om at øge egenkapitalen, men er en realistisk vurdering af, hvor mange uddannelses- og forskningsaktiviteter der kan gennemføres med det nuværende niveau af fastansatte VIP og tilgængelige undervisningslokaler.

CBS befinder sig i en styringsmæssigt paradoksal situation. På den ene side ønskes det at øge omfanget af uddannelses- og forskningsaktiviteter, hvilket erfaringsmæssigt har en relativ lang indfasningshorisont. På den anden side må CBS i sin langsigtede planlægning tage højde for, at de generelle bevillinger til sektoren efter 2013 kan falde givet den offentlige sektors generelle økonomiske situation.

Fokus i 2012 vil derfor være på udmøntningen af den fireårige investeringsplan, der netop forsøger at balancere ovenstående hensyn samtidig med, at den adresserer CBS' afgørende kapacitetsudfordringer – antallet af fastansatte VIP og antallet af egnede undervisningslokaler.

Konkret forventer CBS at øge antallet af fastansatte VIP i løbet af de næste tre år. Det skal ske for at styrke forskningen, give flere undervisningstimer på nogle af kandidatuddannelserne og mere forskningsbaseret undervisning. Det er en relativ langstrakt proces at rekruttere VIP, da der skal ske en nøje matchning af undervisningsbehov og det kvalitative løft, de nye VIP skal tilføre.

Fokus i 2012 vil derfor bl.a. være på udmøntningen af den fireårige investeringsplan.

For at CBS skal kunne medvirke til at løfte regeringens målsætning om, at 25 % af en ungdomsårgang skal have en lang videregående uddannelse, er det afgørende med flere fastansatte VIP, så undervisningskvalitet ikke kompromitteres af øget optag af studerende.

Men det er naturligvis lige så afgørende, at CBS kan huse et øget antal studerende. Derfor forventer CBS i 2012 at indgå aftaler om brug af egnede ekstra undervisningslokaler uden for den eksisterende campus.

For så vidt angår den faglige udvikling, forventer CBS i 2012 som følge af strategien, at etablere en tredje Business in Society-platform, der skal være med til at

levere viden om større erhvervs- og samfundsmæssige udfordringer.

CBS forventer ligeledes at indsende 3-4 nye uddannelser til akkreditering i akkrediteringsinstitutionen ACE. Udviklingen af nye uddannelser er afgørende for, at CBS kan optage flere studerende, da et øget optag på eksisterende uddannelser vil medføre større holdstørrelser, hvilket ikke er en retning, CBS ønsker at forfølge. CBS vil i 2012 fortsat arbejde med at supplere undervisningen med IKT-baserede initiativer, der kan styrke læringen og uddannelsernes kvalitet.

Samtidig vil der fortsat være fokus på at øge kvaliteten af økonomistyring og administrativ service til studerende og ansatte.

NY REKTOR PR. 1. JANUAR 2012



Den 1. januar 2012 tiltrådte Per Holten-Andersen som rektor. Han kommer fra en stilling som dekan for LIFE - Det Biovidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet.

Fortsættes side 6 »

Fortsat fra side 5 »

HOVED- OG NØGLETAL				
Nr.		2009	2010	2011
Indtægter (mio. kr.)				
1	Uddannelse	626	685	735
2	Forskning	232	239	250
3	Eksterne midler	117	99	110
4	Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0
5	Basistilskud	75	70	77
6	Øvrige indtægter	78	102	89
Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.)				
7	Uddannelse	451	512	505
8	Forskning	285	288	318
9	Formidling og vidensudveksling	39	40	40
10	Myndighedsbetjening	0	0	0
11	Generel ledelse, administration og service	100	105	77
12	Bygninger	216,3	220,3	204,8
Personale, årsværk				
13	VIP	508	557	556
14	DVIP	196	208	217
15	TAP	675	663	622
Balance				
16	Egenkapital (opgjort i mio. kr.)	172	201	316
17	Balance (opgjort i mio. kr.)	1.398	1.446	1.522
Bygninger				
18	Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²)	118.306	118.306	118.306
Studerende, daguddannelse				
19	Antal optagne på bacheloruddannelser	2.347	2.588	2.759
20	Antal optagne på kandidatuddannelser	2.526	2.766	2.922
21	Antal indskrevne studerende	13.201	14.256	15.408
22	STÅ-produktion	9.468	9.586	10.117
23	Antal færdiguddannede bachelorer	1.728	1.799	1.753
24	Antal færdiguddannede kandidater	1.592	1.560	1.850
Åben og deltidsuddannelse				
25	Antal årselever	1.557	1.615	1.650
26	Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser	1.196	1.418	1.307

Fortsættes side 7 »

Fortsat fra side 6 »

HOVED- OG NØGLETAL				
Nr.		2009	2010	2011
Internationalisering				
27	Antal udgående studerende (udveksling)	1.000	1.165	1.288
28	Antal indgående studerende (udveksling)	1.029	1.116	1.148
29	Antal udenlandske studerende* på hele uddannelser	1.902	2.415	2.942
Forskeruddannelse				
30	Antal indskrevne ph.d.-studerende	192	218	210
31	Antal optagne ph.d.-studerende	52	40	46
32	Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	25	40	36
Forsknings- og formidlingsresultater				
33	Antal publikationer	1.080	982	1.128
34	Anmeldte patenter	0	0	0
35	Anmeldte opfindelser	0	0	0
36	Antal projekter med erhvervslivet	131	125	82
37	Antal eksterne projekter	356	340	269
38	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet	26,8	17,6	18,9
* Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet).				

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

FINANCIAL TIMES

Årlig rangliste over fire områder: Full-time MBA, Master in Management, Executive MBA og Executive education. På baggrund af de fire områder laves desuden en ranking over europæiske business schools. CBS har hidtil alene deltaget med Master in Management og Executive MBA, men vil fra 2012 desuden deltage med Full-time MBA.

WALL STREET JOURNAL

Etårige MBA-uddannelser blev i 2009 listet i forhold til hinanden på baggrund af kursisternes vurderinger.

THE ECONOMIST

Economist foretager en årlig rangliste af Full-time MBA.

QS TOP BUSINESS SCHOOLS IN EUROPE

Quacquarelli Symonds Ltd lister business schools i forhold til hinanden på baggrund af rekrutterende ledes bedømmelser af MBA-dimittender.

UTD TOP 100 BUSINESS SCHOOL RESEARCH RANKINGS

UT Dallas School of Management lister universiteter i forhold til hinanden på baggrund af publikationer i 24 ledende business-tidsskrifter.

LONG RANGE PLANNING

Førende internationalt tidsskrift, der har listet basisforskning inden for management.

BEYOND GREY PINSTRIPES

Aspen Institute i USA måler fokus på corporate social responsibility og miljøfokus i pensum på Executive MBA-uddannelser.

EDUNIVERSAL

Eduniversal, som er en del af det franske konsulentfirma SMBG, har udarbejdet en

liste over business schools, hvor institutionernes internationale betydning samt prestige listes i forhold til hinanden.

WEBOMETRICS

Cybermetrics Lab, som er en del af den største offentlige forskningsinstitution i Spanien, CSIC, måler webtilstedeværelsen og den digitale tilgængelighed af 1.500 business schools' forskningspublikationer og tilsvarende akademiske materialer for at afdække institutionernes synlighed og indflydelse på globalt plan.

FACTS & FIGURES

	2007	2008	2009	2010	2011
Financial Times					
Master's in Management					
CEMS MIM	2	3	1	2	2
Master in General Management*	20	22	22	22	38
Executive MBA					
Verden	62	69	58	47	76
Europa	22	26	18	21	29
European Business Schools	37	37	31	23	40
Wall Street Journal (ranglisten er ikke udført siden 2009)					
Full-time MBA					
Verden			12		
Economist					
Full-time MBA					
Verden				98	83
Europa				35	29
QS Top Business Schools in Europe					
Full-time MBA					
Europa				17	11
UTD Top 100 Business School Research Rankings					
Verden				94	91
Europa				6	6
Long Range Planning (ranglisten er ikke udført siden 2008)					
Verden			93		
Ikke USA			26		
Europa			11		
Beyond Grey Pinstripes (gennemføres hvert 2. år)					
Verden	41		62		43
Europa	5		8		8
Eduniversal					
Verden		2	3	3	3
Europa		1	2	2	2
Webometrics					
Verden		2	3	5	5
Europa		1	1	1	2

*) 6 cand.merc.-linjer inden for General Management

FAKTA

CBS er det danske medlem af CEMS (The Global Alliance in Management Education) og medlem af PIM (Partnership in International Management).

I 2011 blev CBS for første gang akkrediteret af AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business).

Akkrediteringen gælder de næste fem år. CBS er i forvejen akkrediteret af AMBA (Association of MBAs) frem til 2012 og af EQUIS (European Quality Improvement System) frem til 2015.



UDDANNELSE

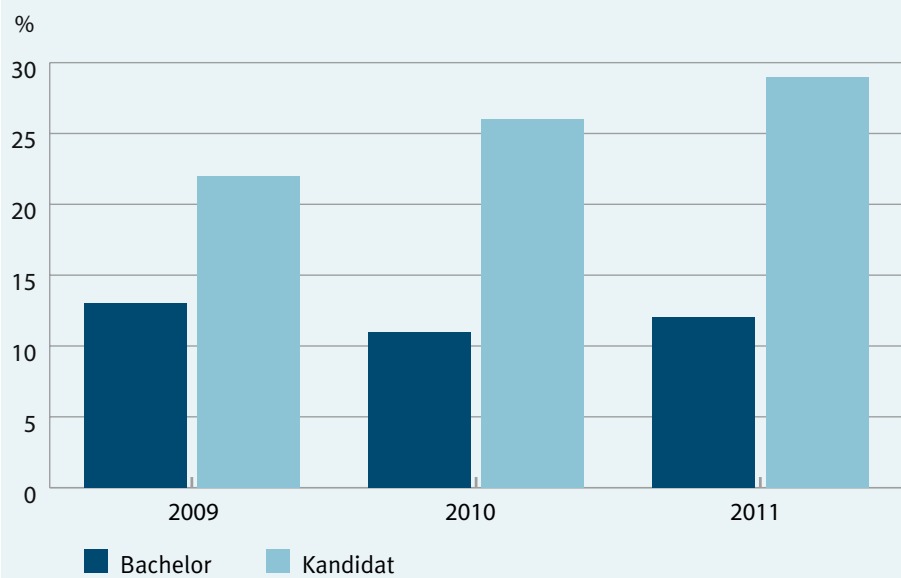
ENGAGE – DET ERHVERVSRETTEDE BACHELORFORLØB

Studerende, der begyndte på bacheloruddannelsen i International Business i 2011, bliver de første, der fra sommeren 2012 kan følge det toårige uddannelsesforløb Engaged Applied Global Education (EngAGE). Forløbet skal gøre de studerende klar til arbejdsmarkedet efter tre års uddannelse. EngAGE er en helt ny måde at tænke bacheloruddannelse på, både hvad angår finansiering, internationalisering og engagement fra virksomheder.

I løbet af 2011 er der indgået aftale med en række virksomheder, som har været med til at udvikle uddannelsen og også vil have tæt kontakt til de studerende under forløbet. Det drejer sig om følgende virksomheder: Carlsberg, Danfoss, Google, Ernst & Young, Henning Larsen Architects, KPMG, Mærsk, Nordea og Microsoft. De har hver investeret 50.000 kr. pr. studerende, og det betyder, at der kan udbydes 21 studiepladser.

Der er også indgået aftale med en række partneruniversiteter, som skal yde faglig støtte, for eksempel virtuelle forelæsnings og gruppearbejde til specifikke fag på uddannelsesforløbet. Foreløbig er der lavet aftaler med Sauder School of Business at University of British Columbia, Marshall Business School at University of Southern California, Kenan-Flagler Business School at the University of North Carolina og

ANDEL AF STUDERENDE MED IKKE-DANSK STATSBOGERSKAB



Hitotsubashi University i Japan. Der er yderligere forhandlinger med business schools fra Asien.

De fleste bachelorstuderende i Danmark fortsætter på en kandidatuddannelse. Det stærke virksomhedselement, og den intensive og internationale undervisning i EngAGE-forløbet betyder, at de studerende rustes til at gå direkte i gang med en

karriere i erhvervslivet efter den treårige bacheloruddannelse.

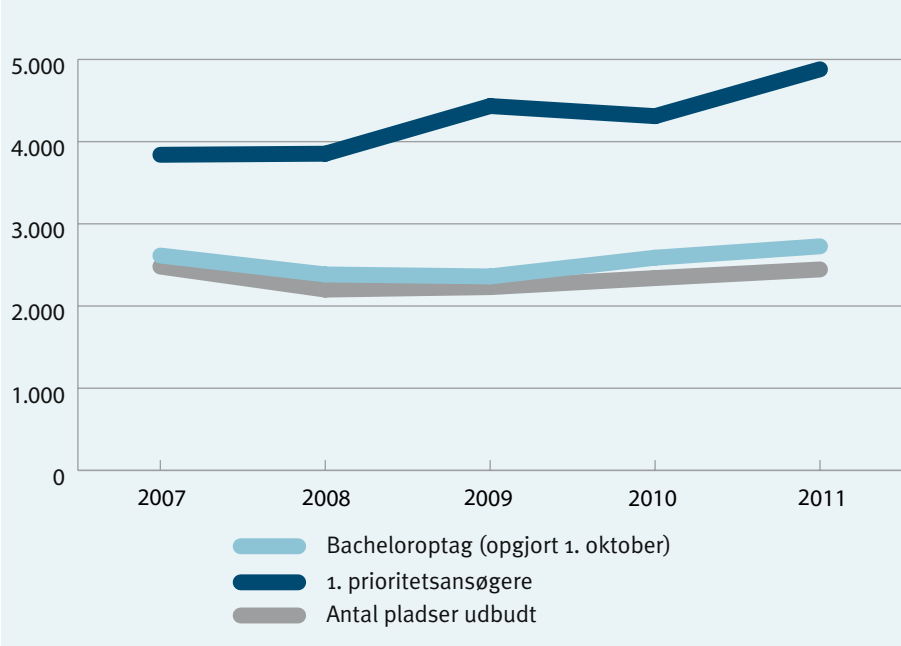
ANSØGERE OG INTERNATIONALISERING PÅ UDDANNELSERNE

I 2011 rundede antallet af studerende 19.200. Væksten skyldes primært en betydelig stigning i antallet af kandidatstuderende, som set i forhold til 2005 er på 57 %.

FÆLLES STRATEGI FOR EFTERUDDANNELSE

Christian Tangkjær er tiltrådt som Vice Dean for efteruddannelsesområdet. Et af formålene med den nye funktion er at udvikle en fælles strategi for uddannelserne. CBS ønsker at styrke tilbuddet om erhvervsrelevant efteruddannelse, blandt andet for at give uddannede inden for andre fagområder mulighed for at styrke deres karriere med erhvervsøkonomiske kvalifikationer.

SØGNING OG OPTAG PÅ BACHELORUDDANNELSER



Fortsættes side 10 »

Fortsat fra side 9 »

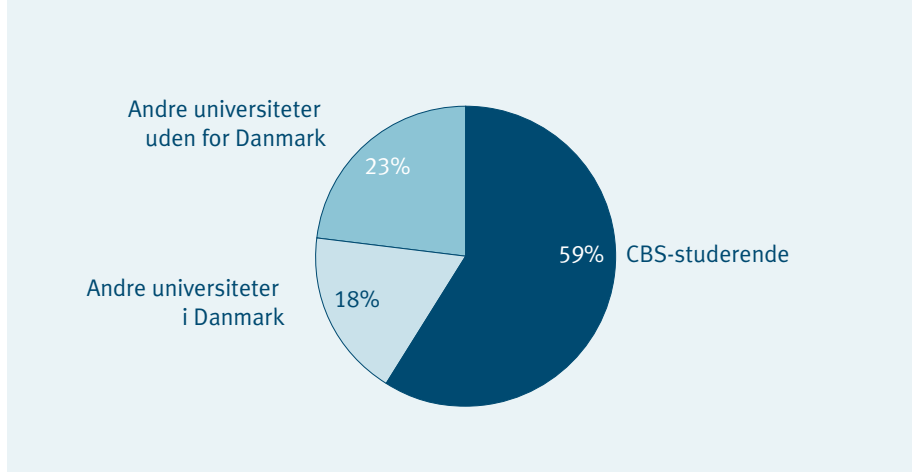
For at kunne styre optaget har CBS på de mest populære kandidatuddannelser måttet indføre adgangsbegrænsning.

En væsentlig grund til væksten på kandidatuddannelserne er, at mange bachelorer fra andre universiteter ønsker at erhvervsrette deres uddannelse ved at tage en overbygning på CBS. Næsten 1.000 ansøgere fra landets øvrige universiteter har ønsket at fortsætte på CBS. Det betyder, at 17 % af ansøgerne kommer fra et andet dansk universitet. Derudover er især stigningen i antallet af internationale ansøgere bemærkelsesværdig. 48 % af ansøgerne har en international uddannelsesbaggrund, og 53 % har statsborgerskab i et andet land end Danmark. Danmark er populært, da EU-borgere kan tage en gratis uddannelse af høj kvalitet. Samtidig er CBS på grund af sin internationale profil og stærke akkreditering et attraktivt sted at studere.

Andelen af studerende på kandidatuddannelserne, der har et ikke-dansk statsborgerskab, har været stigende de seneste år. Det er i tråd med CBS' internationaliseringsstrategi, men udviklingen stiller samtidig øgede krav til undervisere og administrationen, som oplever udfordringerne i forhold til sprog og kultur.

I forhold til udvekslingsstuderende er der også i 2011 tale om en stigning sammenlignet med tidligere år. CBS har i 2011 sendt cirka 1.290 på udveksling og modtaget cirka 1.150 udenlandske studerende. I mange år har antallet af indgående udvekslingsstuderende ligget over antallet af udgående. Det har således været lettere at få udenlandske studerende til at komme til CBS end omvendt. I forbindelse med udvekslingsophold er det væsentligt, at

OPTAG PÅ KANDIDATUDDANNELSER - DE STUDERENDES BAGGRUND



der er en balance mellem indgående og udgående studerende. CBS har gjort en betydelig indsats for at få flere til at tage på udvekslingsophold. Denne indsats ser ud til at have virket.

SATSNING PÅ INFORMATIONS- OG KOMMUNIKATIONSTEKNOLOGI

Moderne læring foregår ikke kun i auditorier, og et større projekt inden for informations- og kommunikationsteknologi (IKT) er blevet sat i gang. Der er afsat 4,0 mio. kr. årligt i tre år for at øge anvendelsen af IKT i undervisningen. Det skal blandt andet ske ved brug af læringsspil, videooptagelser af undervisningssessioner, e-bøger og videokonferencerum, der gør det muligt, at undervisning kan foregå i samarbejde med andre internationale universiteter. Også responsredskaber som

klikkere og onlinebesvarelser, der er med til at øge studieaktiviteten, indgår i projektet. På kort sigt er målet et generelt løft og en modernisering af undervisningen, mens det på langt sigt kan føre til kvalitetsforbedring og mindre frafald, da øget studieaktivitet giver et mindre frafald.

Der er fokus på videndeling blandt underviserne bl.a. med en fælles portal for alle IKT-initiativer, ligesom de undervisere, der har gennemført initiativer, afholder workshops for andre undervisere. Gennem studielederberetningen bliver der løbende fulgt op på, hvordan de enkelte studier har udnyttet de nye muligheder.

Konkret er det for eksempel blevet muligt for studerende på cand.merc.(kom.) at følge deres valgfag på CBS, mens de er i udlandet. Der er finansieret avanceret optage- og redigeringsudstyr, som sikrer

OPTAG AF STUDERENDE MED IKKE-DANSK STATSBOGERSKAB

	2009	2010	2011
Bachelor			
Danske	2.057	2.314	2.425
Ikke-danske	303	273	334
I alt	2.360	2.587	2.759
Kandidat			
Danske	1.945	2.039	2.067
Ikke-danske	562	724	855
I alt	2.507	2.763	2.922

Fortsættes side 11 »

Fortsat fra side 10 »

undervisningsvideoer af høj kvalitet, der er investeret i et mobilt TV-studie, og simuleringsredskaber bliver brugt i undervisning inden for innovation og entrepreneurship.

I 2011 er der disponeret over 3,7 mio. kr., og det forventes, at budgettet i 2012 på 4,7 mio. kr. også bliver anvendt.

TAXAMERTILSKUD

De ekstra midler, som blev resultatet af forliget om uddannelses-taxametrene i 2010, skal anvendes til direkte undervisningsaktiviteter. Taxamertilskuddet har betydet, at bevillingerne til studierne er hævet for at skabe øget undervisning, interaktion og feedback, mere vejledning og mindre hold, som det især er lykkedes

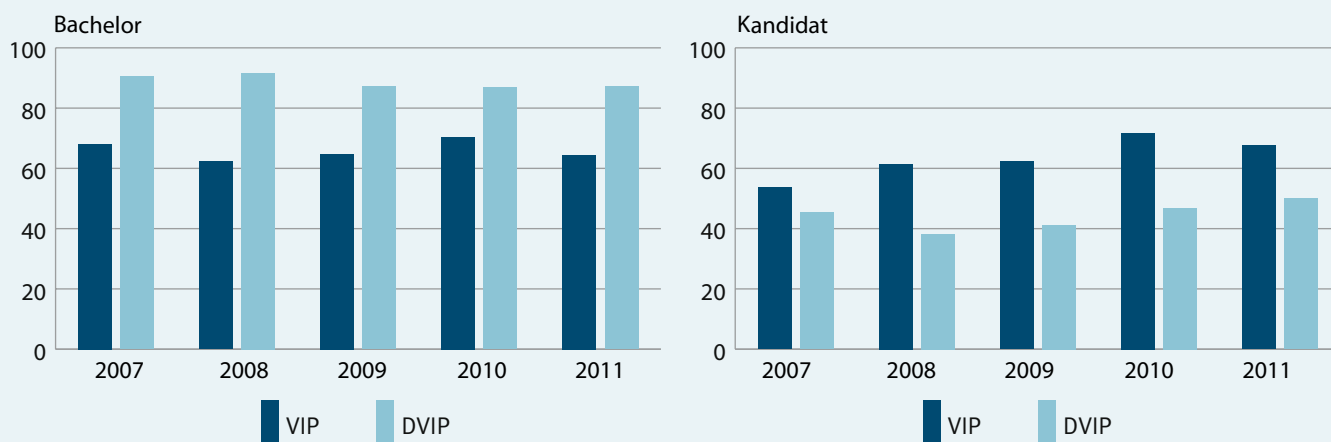
at gennemføre på en række valgfag på kandidatstudierne. Forbruget i 2011 er imidlertid ikke vokset i samme takt, som der er blevet tilført ekstra midler. Først og fremmest fordi der er en markant mangel på fastansatte undervisere, og det rammer både undervisning og planlægning af nye aktiviteter. I samråd med de studerende er der ekstraordinært afsat midler til at rekruttere videnskabelige medarbejdere for at fastholde og på sigt hæve andelen af undervisningen, der varetages af forskere frem for eksterne undervisere. I januar 2012 blev der slået 70 stillinger op, og flere er på vej.

NYE UDDANNELSER

I 2011 er følgende nye uddannelser blevet akkrediteret af det nationale akkrediteringsråd:

- MA in International Business Communication - Multicultural Communication in Organizations
- Executive Master in Business Administration
- MSocSc in Public Management and Social Development, der udbydes ved Det Danske Universitetscenter i Beijing
- MSc in Bioentrepreneurship.

ANTAL VIP- OG DVIP-ÅRSVÆRK TIL UNDERVISNING SAMMENHOLDT MED ANTAL STÅ



	2007	2008	2009	2010	2011
VIP- og DVIP-årsværk på bachelor	158,7	153,9	152,0	157,4	151,4
STÅ	5.085	5.495	5.724	5.684	5.575
STÅ/(VIP+DVIP)	32,0	35,7	37,6	36,1	36,8
VIP- og DVIP-årsværk på kandidat	99,0	99,7	103,5	118,7	117,6
STÅ	3.925	3.184	3.744	3.902	4.542
STÅ/(VIP+DVIP)	39,7	31,9	36,2	32,9	38,6
VIP- og DVIP-årsværk i alt	257,6	253,5	255,5	276,0	269,0
STÅ	9.011	8.679	9.468	9.586	10.117
STÅ/(VIP+DVIP)	35,0	34,2	37,1	34,7	37,6

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 International Virksomhedskommunikation
 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
 MSc in Innovation Management
 Cand.merc.aud., Revisorkandidat eller registreret revisor
 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 - 2 profiler
 MSc in Advanced Economics and Finance (Elite Master's Programme)
 CEMS - Master's in International Management
 Cand.(it.), E-business
 MSc in Bioentrepreneurship

ERHVERVSHUMANISTISK KANDIDAT

Cand.ling.merc. i Erhvervsprog og International Erhvervskommunikation - 3 profileringer
 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

FORSKNING

GRUNDFORSKNINGSFONDSCENTER

Efter en lang ansøgningsproces blev det i 2011 klart, at Danmarks Grundforskningsfond er indstillet på at bevillige 48 mio. kr. til grundforskningscenteret 'Center for Frictional Finance' (FRIC), som skal ledes af professor David Lando. Centrets forskning vil fokusere på betydningen af finansielle friktioner, dvs. omkostninger eller hindringer i forbindelse med finansielle transaktioner. De kan for eksempel skyldes varierende omsættelighed (likviditet) af finansielle aktiver, transaktionsomkostninger, begrænsninger i markedsdeltageres adgang til at låne, kreditrisiko, kapitalkrav for finansielle institutioner og forskelle i markedsdeltageres information.

Det bliver oprettet for en seksårig periode med mulighed for forlængelse i fire år, og den langsigtede bevilling giver helt unikke muligheder for at stimulere det danske, finansielle miljø. Det nye center forventes at blive en realitet pr. 1. april 2012.

KVALITETSSIKRING

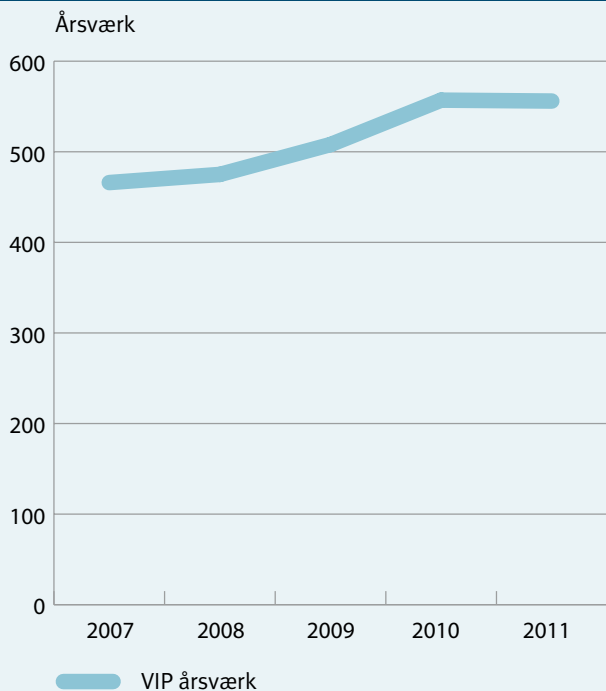
Midtvejsevalueringen af den strategiske satsning til fremme af forskningsmiljøer i verdensklasse er blevet sat i gang. Satsningen, der løber i perioden 2008-2013, er på i alt 30 mio. kr. til udvikling af forskningsmiljøer inden for seks fagligt afgrænsede områder. Evalueringen blev gennemført som fagfællebedømmelser, hvor 12 internationalt anerkendte forskere fra institutioner som Rotman School of Management, Bocconi University, University of British Columbia, Princeton University og Sciences Po, Paris besøgte CBS. De evaluerede miljøerne på baggrund af miljøernes egne skriftlige selvevalueringer, interviews og dialog med dem og med forskningsdekanen. Midtvejsevalueringens formål er at vurdere miljøernes internationale placering og udvikling. Derudover skal evalueringen give forslag til, hvordan forskningskvaliteten inden for udvalgte områder kan højnes - baseret på internationale erfaringer.

Evalueringsrapporterne forventes klar primo 2012, hvorefter der følger en intern drøftelse af den strategiske satsning. Her vil fokus blandt andet være på udvikling af forskningsmiljøerne, styrkelse af forskningskvaliteten og deres betydning for rekruttering, publicering og forskeruddannelse.

REKRUTTERING AF VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE

For at sikre kvaliteten af forsknings- og uddannelsesaktiviteterne, herunder den forskningsbaserede undervisning af det øgede antal studerende, har CBS siden midten af 2011 styrket indsatsen for at rekruttere videnskabelige medarbejdere. I 2011 har hver fastansat videnskabelig medarbejder (årsværk) sikret godt 86 STÅ (studerterårsværk) på bachelorniveau og godt 67 STÅ på kandidatniveau. På bachelorniveau er der tale om en produktivitetstigning pr. årsværk på 16 % sammenholdt med 2007, og på kandidatniveau er der tale om et fald på 8 % i samme periode.

UDVIKLING I VIP-ÅRSVÆRK



Note: Årsværk i 2010 og 2011 er justeret således, at de også inkluderer 34 % af årsværk til institutledere. Disse er normalt kategoriseret som TAP, men har en forskningsprocent på 34.

Kilde: SLS

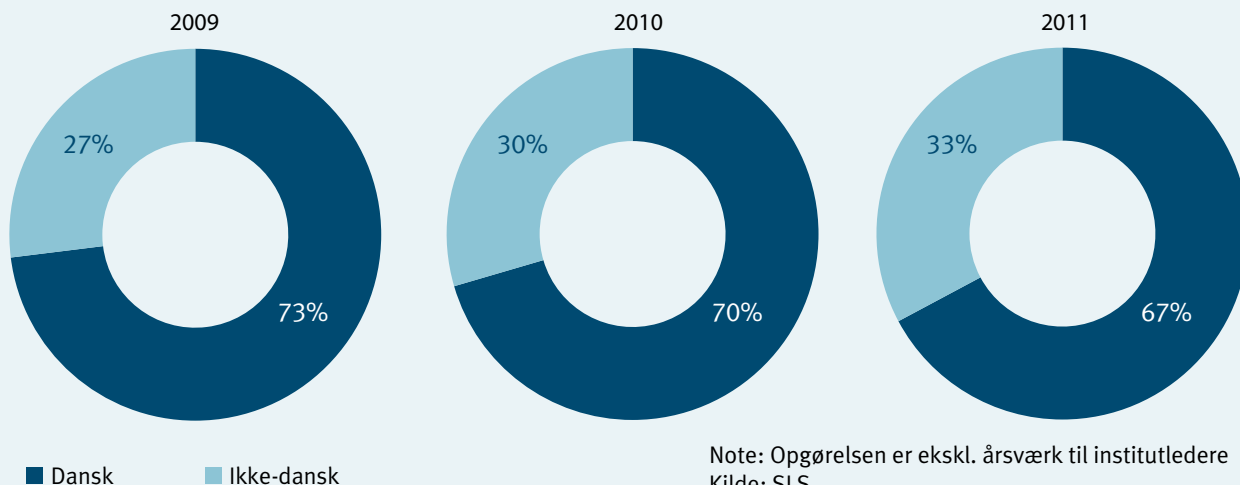
FORVENTET UDVIKLING I REKRUTTERINGEN AF VIP OG PH.D.



Note: Opgørelsen er eksklusiv årsværk anvendt til institutledernes forskningsdel

Fortsat fra side 13 »

UDVIKLING I ANTALLET AF INTERNATIONALE FORSKERE I ÅRSVÆRK, MÅLT PÅ STATSBOGERSKAB



De seneste år har antallet af videnskabelige medarbejdere været stigende. I 2011 er antallet af videnskabelige årsværk 556. Der er afsat yderligere midler til området, og der planlægges en tilvækst på cirka 40 VIP-årsværk frem mod 2015.

I lyset af den fortsatte internationalisering af forskningen har CBS haft særligt fokus på at sikre institutionens konkurrencedygtighed og attraktivitet på det internationale jobmarked for forskere. Det har væsentlig betydning, at CBS kan sikre attraktive karriemuligheder og fastholdelse af de bedste forskere i konkurrence med prestigefyldte business schools i udlandet. CBS har således i 2011 på rekrutteringsområdet sat fokus på at sikre transparente og optimale rekrutteringsprocesser, høj og ensartet kvalitet på tværs af discipliner og prioritering samt langtidspanlægning.

Rekrutteringsindsatsen foretages i høj grad internationalt og succesfuldt. Andelen af forskere (årsværk) fra udlandet er vokset med 32 % fra 2009, således er 1/3 af det videnskabelige personale (årsværk) uden dansk statsborgerskab. Eksempelvis har flere institutter rekrutteret nye medarbejdere ved at være tilstede på internationale rekrutteringsmesser, og de har fået gode erfaringer at bygge videre på.

Resultatet af CBS' styrkede rekrutteringsindsats forventes at kunne synliggøres fra 2012. Det er endnu for tidligt at opgøre status, og i 2011 er det således endnu ikke lykkedes at øge antallet af videnskabelige medarbejdere svarende til strategien. Det skal bemærkes, at der til rekruttering

af videnskabeligt personale er knyttet en lang række kvalitetskrav og bedømmelsesprocedurer, hvilket betyder, at en ansættelse tager mellem 6 måneder og 1 år, og nogle udenlandske rekrutteringer på seniorniveau kan tage helt op til 2 år. Desuden kræver tiltrækning og fastholdelse af udenlandske forskere en bred og koordineret administrativ støtte.

Samtidig med rekruttering af videnskabeligt personale har det været et mål, at midler som har været brugt til administrativt personale omprioriteres til brug for mere videnskabeligt personale. Derudover arbejder CBS løbende med effektivisering af administrative processer.

EKSTERN FINANSIERING AF FORSKNING

Som erhvervsuniversitet er det et mål for CBS at tiltrække relativt flere forskningsmidler fra private kilder, herunder virksomheder og fonde.

Nye tilsagn om godt 65 mio. kr. blev i 2011 vundet i konkurrence af CBS-forskere til gennemførelse af nye ét- og flerårige projekter. Heraf stammer godt en tredjedel fra private kilder. Størrelsen af nye tilsagn fra private kilder svarer stort set til niveauet i 2010, mens resultatet på området samlet set ligger betydeligt under målsætningen. Tallene viser tydelige variationer fra år til år, mest markant for 2011 er faldet i ekstern finansiering fra statslige kilder. Det skal bemærkes, at den tidligere nævnte bevilling fra Danmarks Grundforskningsfond på 48 mio. kr. ikke indgår i nye tilsagn givet i 2011.

Der stilles store krav til forskerne om undervisning, og da ansøgning om tiltrækning af eksterne forskningsmidler er tids- og ressourcekrævende, er det af afgørende betydning, at administrationen giver forskerne den bedst mulige støtte i ansøgningsprocessen. I forbindelse med den administrative reorganisering i 2011 er centraliserede specialistfunktioner omkring ansøgningsstøtte til forskerne derfor blevet styrket. Fra slutningen af 2011 har CBS igangsat en fokuseret indsats for at øge omfanget af midler fra private og nationale offentlige kilder. Det forventes, at indsatsen vil vise sig i højere bevillinger i løbet af nogle år. Målet er fortsat, at CBS skal opleve øgede bevillinger fra både private, offentlige og EU-kilder.

FLERE FORSKNINGSBEVILLINGER FRA EU

CBS har fortsat fokuseret på rådgivning til ansøgninger til EU's rammeprogram for forskning og innovation. Således er 28 af de 47 indsendte ansøgninger til EU's 7. rammeprogram for forskning, mens de resterende fordeler sig på ni andre EU-finansierede programmer. Pt. er CBS koordinator for cirka en tredjedel af ansøgningerne, og tallet er fortsat stigende. Alle EU-finansierede projekter administreres af Central Unit for EU administration (CUEU), der har professionaliseret projektadministrationen og lettet den administrative byrde for forskerne.

En stigende interesse for internationale finansieringsmuligheder har resulteret i et CBS-abonnement til Research Professional databasen (researchprofessional.com) der

Fortsættes side 15 »

Fortsat fra side 14 »

FLERE FORSKNINGSBEVILLINGER FRA EU					
Indsendte ansøgninger	2007	2008	2009	2010	2011
EUopSTART (først reg. fra 2011)					3
EU's forskningsprogram	20	34	48	49	47
Int. (først reg. fra 2011)		1		6	4
Total	20	35	48	55	54
Ansøgninger, der ikke er evalueret	0	0	0	0	6
Overblik over bevilgede projekter	2007	2008	2009	2010	2011
Bevilgede projekter	3	13	15	17	17*
Bevilling (mio. kr.)	1,9	9,2	16,9	20,3	15,6
Succesrate (af evaluerede ansøgninger)	15 %	37 %	31 %	33 %	35 %*
Type af ansøgninger	2007	2008	2009	2010	2011
FP-ansøgninger	18	17	26	31	28
Koordinatoransøgninger	4	8	12	12	17

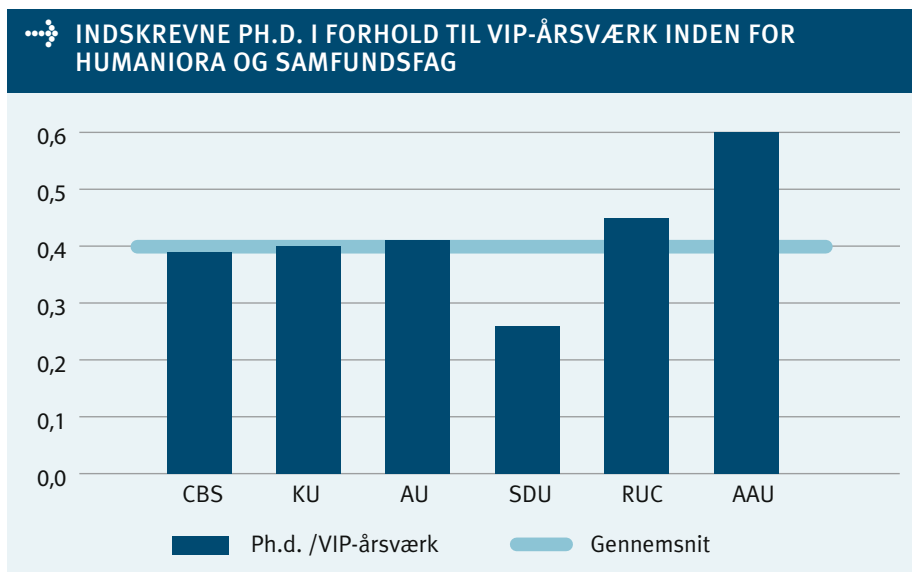
* Opgjort pr. 1. april 2012, hvor 2/3 af de indsendte ansøgninger er evalueret af Europa-Kommissionen.

giver overblik over relevante forskningsmidler i hele verden. Samtlige videnskabelige medarbejdere har adgang.

FORSKERUDDANNELSE

CBS' ph.d.-aktiviteter er i omfang beskedne sammenlignet med de våde områder i

Danmark, men som det fremgår af nedenstående tabel ligger CBS på niveau med de øvrige samfundsvidenskabelige og humanistiske universitetsmiljøer nationalt. CBS har en bestand på godt 200 indskrevne ph.d.-studerende. Heraf finansierer CBS godt 60 årsværk. Herudover har CBS 40 erhvervs-ph.d.'er. De resterende 100



Kilde: Opgjort for 2010 - jf. danske universiteter

Da der er en tendens til, at naturvidenskab og sundhedsvidenskab har flere ph.d.-studerende end humaniora og samfundsvidenskab, viser ovenstående kun ph.d.-studerende inden for humaniora og samfundsfag.

årsværk er finansieret af eksterne kilder, herunder forskningsråd, fonde, private virksomheder og de ph.d.-studerende selv.

For at øge rekrutteringsgrundlaget og sikre generationsskifte har CBS ved udgangen af 2011 besluttet at investere et større beløb i ph.d.-stillinger i de næste tre år. Den første runde af intensiveret ph.d.-rekruttering vil ske i første halvdel af 2012.

For at sikre en bedre udnyttelse af ressourcerne har CBS gennem de seneste 4 år reorganiseret ph.d.-uddannelsen. De mange forskerskoler er samlet i tre ph.d.-skoler, og der er gennemført en lang række tiltag for at øge kvaliteten. Den faglige reorganisering er i 2011 fulgt op med en administrativ reorganisering af supporten med henblik på at sikre bedre ressourceudnyttelse og større stringens i sagsbehandlingen. It-understøttelse af sagsbehandlingen er i testfasen.

GLOBAL KOMPETENCEOPBYGNING

CBS har siden 2009 deltaget i opbygningen af 'Building Stronger Universities in Developing Countries'. Det er et partnerskab mellem forsknings- og højere uddannelsesinstitutioner i udviklingslandene og danske universiteter. Initiativet er sat i værk under Danske Universiteter, og efter et langt forarbejde godkendte Udenrigsministeriet i juni 2011 en bevilling på 60 mio. kr. til projektet. I første omgang i en toårig periode fra august 2011. Forventningen er, at projektet vil strække sig over 10-15 år. CBS-forskere deltager i 2 af de 4 områder eller såkaldte platforme: Vækst og Beskæftigelse samt Klima og Miljø, hvor der samarbejdes med fire universiteter i Ghana og Tanzania. Det langsigtede mål er at styrke institutionerne i udviklingslandene. Dermed kan de spille en større rolle i den økonomiske, sociale og politiske udvikling i samfundet og samtidig bidrage med veluddannede dimittender. Dette sker primært gennem uddannelse af ph.d.-studerende.

For CBS er det vigtigt at løfte en central opgave med kompetenceopbygning i samarbejde med andre danske universiteter og med samarbejdspartnere i Afrika.

CBS 2011	
VIP-årsværk	556
Ph.d.-studerende	210
Ph.d./VIP-årsværk	0,38

Fortsættes side 16 »

Fortsat fra side 15 »

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 blandt andet 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. For eksempel undersøges arbejdsdelingen mellem universiteter, biotech-firmaer og medicinalproducenter ved udviklingen af nye lægemidler.

INSTITUT FOR INTERKULTUREL KOMMUNIKATION OG LEDELSE

Instituttet er et tværvideenskabeligt forskningsmiljø med fokus på relationen mellem virksomhed og samfund i en globaliseret verden. 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.

INSTITUT FOR INTERNATIONALE KULTUR- OG KOMMUNIKATIONSSTUDIER

Instituttet beskæftiger sig med de udfordringer, som internationaliseringen skaber for menneskelige relationer på tværs af kulturer. Et fokusområde er for eksempel danske virksomheder og organisationers evne til at tilpasse deres kommunikation til modtagere med andre normer og værdier end deres egne.

INSTITUT FOR INTERNATIONALE SPROGSTUDIER OG VIDENSTEKNOLOGI

Instituttet fokuserer på de problemstillinger, som knytter sig til danske virksomheders brug af sprog i en globaliseret verden. Forskning og uddannelse tager afsæt i sprog-, tekst- og oversættelsesvidenskab, som stiller skarpt på hvordan virksomheder kan håndtere sproprocesser professionelt.

INSTITUT FOR INTERNATIONAL ØKONOMI OG VIRKSOMHEDSLEDELSE

Instituttet forsker inden for international virksomhedsledelse (International Business), selskabsledelse i et internationalt perspektiv (Corporate Governance), 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 følgende områder, der alle er relaterede til it og informationssystemer: design, implementering og informationsledelse.

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 tværdisciplinær forskning og undervisning i krydsfeltet mellem på den ene side erhvervsøkonomi og på den anden samfundsvidenskab og humaniora.

ØKONOMISK INSTITUT

Instituttet beskæftiger sig med forskning med klar virksomhedsrelevans, men prioriterer også forskning i mere samfundsøkonomiske emner. Forskningen berører blandt andet 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 blandt andet i temaer som teknologi og innovation, finansiel regulering, institutionel konkurrenceevne, relationer mellem civilsamfund og erhvervsliv, offentlig-private partnerskaber, samt europæisk og global governance.

ADMINISTRATION

INVESTERINGSSTRATEGI

Det er CBS' mål som erhvervsuniversitet at skabe et globalt førende forsknings- og undervisningsmiljø og levere forskningsbaseret undervisning til kandidater til erhvervslivet. Det forudsætter investering i fastansatte forskere og undervisningslokaler at kunne leve op til denne målsætning. CBS har derfor truffet beslutning om en investeringsplan, der udstikker rammer for de kommende års investering i kerneproduktionsfaktorer - personale, bygninger og it. Investeringsplanen er udarbejdet på baggrund af CBS' overordnede strategi 'Business in Society' og er et vigtigt led i implementeringen af strategien.

Hovedelementerne i den nye investeringsstrategi er en markant udvidelse af det fastansatte videnskabelige personale, udvidelse af campus gennem leje af yderligere bygningsmasse, indtil CBS kan udbygge sit eksisterende campus, forøgede investeringer i it samt en nedbringelse af den nuværende egenkapital gennem ansættelse af ph.d.'ere, post.doc's samt adjunkter.

ADMINISTRATIV REORGANISERING

I 2011 er der gennemført en omorganisering af den generiske administration (økonomi, kommunikation, HR mv.) og af forskningsadministrationen for at opnå større robusthed i de administrative processer og bedre mulighed for at understøtte forskning og undervisning. Omorganiseringen vil blive evalueret af brugere og medarbejdere i 2012. Der vil fortsat være fokus på at forbedre processerne og organiseringen.

Samtidig betød regeringens genopretningsplan lavere bevillinger til CBS og et specifikt sparekrav ift. universiteternes administration, som der skal afrapporteres på i 2012 og 2013.

Endelig havde CBS i de foregående år oplevet stigende udgifter til generel ledelse og administration. Det blev derfor besluttet at gennemføre omorganiseringen parallelt med besparelser. Allerede i marts 2010 blev der indført ansættelsesstop for administrative medarbejdere, og der blev primo 2011 indgået en række aftaler om frivillig fratræden. Det blev desværre nødvendigt at følge op med en medarbejderreduktion i foråret 2011. Det lykkedes dog at reducere antallet af varslede afskedigelser fra 75 til 35. Undervejs har det været muligt for medarbejdere at ønske en ny stilling i den nye organisation.

ANALYSE AF STUDIEADMINISTRATIONEN

CBS' administrationsomlægning foregår i to faser. Anden fase handler om de studieadministrative processer, og den er blevet sat i gang i løbet af 2011.

Der er lagt en flerårig plan herfor, der har øget it-understøttelse som et væsentligt element. Desuden satses på bedre service til de studerende via fx bedre overskuelighed i både fysiske og virtuelle indgange til studieadministrationen og forbedret og fremrykket planlægning af skemaer og eksamener.

Der skal være en klar og entydig fordeling af opgaver mellem den centrale studieadministration og undervisningsopgaver på institutter.

ADMINISTRATIVE OG VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE

	2007	2008	2009	2010	2011
TAP-årsværk	544	586	675	663	622
TAP/(VIP+DVIP) ratio	0,81	0,87	0,96	0,87	0,80
(STÅ+årselever)/TAP	19,11	17,49	16,33	16,89	18,92
GLA*/omsætning	8,0 %	8,1 %	8,9 %	8,8 %	6,1 %

* Generel ledelse og administration

CBS har i forbindelse med årsrapporten for 2011 ændret den anvendte metode til fordeling af omkostninger på formål, så der i vidt omfang tages udgangspunkt i den nye definition udarbejdet af Styrelsen for Universitet og Internationalisering. Den nye metode tager ligeledes højde for den ændrede administrative organisation, som blev implementeret på CBS i sommeren 2011, og er i højere grad baseret på konkrete aktiviteter end tidligere opgørelser. Det markante fald i GLA/omsætning fra 2010 til 2011 er dels en konsekvens af implementeringen af den nye metode, men er i vidt omfang også en konsekvens af de store reduktioner, der er sket i 2011 på det administrative område, jf. faldet i TAP-årsværk.

Fortsat fra side 17 »

BOLIGER TIL STUDERENDE OG GÆSTEFORSKERE

Der er et stigende behov for at kunne stille en bolig til rådighed, hvis udenlandske forskere og udvekslingsstuderende skal tiltrækkes. Samtidig er et tilbud om kollegieboliger til udenlandske udvekslingsstuderende i nærheden af CBS en forudsætning for aftaler med udenlandske universiteter om at sende CBS-studerende på studieophold. CBS har som det eneste danske universitet balance mellem indgående og udgående udvekslingsstuderende.

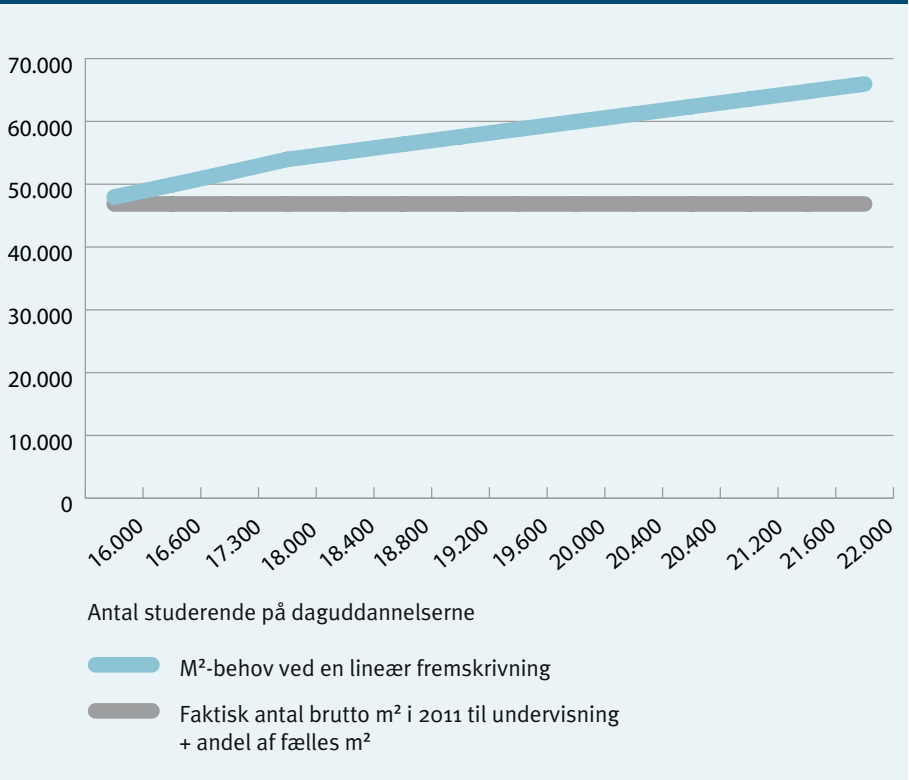
En ny campuslov fra juni 2010 slog fast, at danske universiteter ikke må bedrive udlejningsvirksomhed til hverken gæsteforskere eller udvekslingsstuderende. Hidtil har CBS selv stået for dette. Fremover løses opgaverne derfor i regi af CBS' boligfond eller i form af aftaler mellem CBS og kollegieejere om videreformidling af studerende, mens udlejningskontrakterne indgås mellem de studerende og ejerne. CBS arbejder aktivt med at udvide antallet af værelser, som kan videreformidles til udenlandske udvekslingsstuderende.

CAMPUS

CBS vil fortsat være under pres for at øge optaget af studerende, idet også den nye regering har ambitiøse målsætninger om, at flere unge skal have en videregående uddannelse. Den øgede aktivitet kræver en forøgelse af kapaciteten på undervisningslokaler. I enkelte uger ligger udnyttelsesgraden for de største undervisningslokaler på 90 % i dagtimerne. Allerede fra 2012 forventes det at øge antallet af fastansatte videnskabelige medarbejdere.

Arbejdet for at kunne opføre nye bygninger på Solbjerg Plads er derfor i fuld gang, men det forventes at have en længere tidshorison. Men allerede nu er der behov for nye undervisningslokaler, og der arbejdes derfor på at indgå aftaler om leje af bygninger, indtil de nye lokaler står klar på Solbjerg campus.

BEHOV FOR EKSTRA M² TIL UNDERVISNING



FORMIDLING

CBS' forskere opfordres til at formidle og deltage i den offentlige debat både i form af interviews, kronikker og debatindlæg i trykte, elektroniske og webbaserede medier. De seneste år har omtalen af CBS som institution, medarbejdere og studerende været stigende, og i 2011 var flere af CBS' forskere at finde på Børsens liste over årets mest citerede økonomer i Danmark. Således var fem af de 54 mest citerede økonomer fra CBS. Også udgivelse af artikler i videnskabelige tidsskrifter og bøger samt diverse formidlingsarrangementer bidrager med viden til erhvervslevet, medier, beslutningstagere og andre interessenter.

MEDIETRÆNING

Medietræningen af forskere og administrative medarbejdere har været sat på standby siden begyndelsen af 2010. Men i 2011 blev der indgået aftale med en ny ekstern leverandør om kurser. De første blev udbudt primo 2012 og retter sig især mod internationale forskere. Kurserne skal være med til at sikre en så professionel formidling med omgivelserne som muligt. Samtidig er der blevet vedtaget et memorandum, 'CBS in the Press', som indeholder guidelines for god forskningskommunikation.

I forbindelse med den nationale forskningsfestival 'Forskningens Døgn' blev der afholdt flere arrangementer af CBS, blandt andet en inspirationsdag for

DELTAGELSE I DEN OFFENTLIGE DEBAT

Antal presseklip, der citerer CBS' forskere og studerende som eksperter	10.437
Antal formidlingsartikler/aktiviteter	3.464

samfundsfagslærere i gymnasierne samt et ledelsesforedrag for studerende og erhvervsfolk. Flere forskere fra CBS deltog også i arrangementerne 'Bestil en forsker', hvor ungdomsuddannelser, kommuner, virksomheder, kulturformidlingsinstitutioner og biblioteker har mulighed for at få en forsker ud og holde oplæg.

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING

I foråret blev FUHUs forsknings-, undervisnings- og formidlingspriser uddelt. Forskningsprisen gik til forskningstrioen adjunkt Marion Pötz, lektor Lars Bo Jepsen og lektor Christoph Hienerth for deres arbejde med innovation og entrepreneurship. Forskningsprisen gives for at tydeliggøre forskning, der skaber værdi for de involverede interessenter.

Undervisningsprisen gik til adjunkt Nicolai Pogrebnyakov og lektor Mikkel Flyverbom. Indstillingen satte fokus på Nicolai Pogrebnyakovs studenterorienterede undervisning, hvor han konstruerer viden i samspil med de studerende frem for at

transportere viden fra underviser til studerende. Mikkel Flyverbom modtog prisen for sit pædagogiske arbejde med at sikre nye studerende et solidt udgangspunkt for et interessant og succesfuldt studium.

Adjunkt Anders Raastrup Kristensen modtog formidlingsprisen for sin tilbagevendende interesse for kreativ formidling af forskning, som udover foredrag og interviews er kommet til udtryk i Arbejdsarenaen - et nyskabende forskningskommunikationsprojekt om udfordringer i det moderne arbejdsliv. Professor Uffe Østergaard var den anden modtager af forskningsformidlingsprisen. Han fik den for sin altid levende og engagerede formidlingsmetode.

UNIVERSITY GOVERNANCE

Grundlaget for CBS' arbejde er fastlagt i universitetsloven. CBS' vedtægt¹ udgør rammen om universitetets udvikling, drift og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i loven, godkendt af videnskabsministeren.

CBS har en en-strengt ledelsesstruktur. Den øverste myndighed er bestyrelsen. Den har jf. universitetsloven eksternt flertal. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor og ansætter og afskediger universitetsdirektøren efter indstilling fra rektor. Rektor og universitetsdirektøren indgår i CBS' direktion sammen med uddannelsesdekanen og forskningsdekanen. Rektor ansætter dekanerne – i praksis efter konsultation af bestyrelsen. Rektor har uddelegeret ansættelsen af institutledere til forskningsdekanen, og udpegelsen af studieledere til uddannelsesdekanen. Øvrige ledere ansættes af deres umiddelbart foresatte. Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i dens møder.

CBS' bestyrelse følger, i det omfang lovgivningen tillader det, de anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark², som er formuleret i 2003 af et udvalg, nedsat af videnskabsministeren med Lars Nørby Johansen som formand³.

Bestyrelsen har fastsat forretningsordener for sig selv og direktionen. Forretningsordenerne gennemgås årligt. I henhold til direktionens forretningsorden 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 sit og direktionens arbejde.

¹ http://cbs.dk/om_cbs_campus/menu/vedtaegter

² <http://videnskabsministeriet.dk/site/forside/publikationer/2004/anbefalinger-forgod-universitetsledelse-i-danmark>

³ Det fremgår af CBS' årsrapport for 2009, hvilke anbefalinger CBS afviger fra

⁴ http://cbs.dk/om_cbs_campus/menu/bestyrelse

⁵ Dette kan dog ikke tilsidesætte offentlighedslovens bestemmelser om aktindsigt i den offentlige forvaltning

Møderne i bestyrelsen er åbne. Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på hjemmesiden⁴. Formanden kan beslutte at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for offentligheden⁵ – bilag tilknyttet lukkede punkter offentliggøres ikke. Derudover udarbejdes korte orienteringer til medarbejderne om væsentlige bestyrelsesbeslutninger, der offentliggøres på intranettet umiddelbart efter møderne.

Året 2011 har budt på udskiftninger i såvel bestyrelse som direktion, jf. næste side.

Bestyrelsen valgte i marts at afslutte samarbejdet med rektor Johan Roos, efter at den måtte konstatere, at rektor havde mistet sin autoritet internt på CBS, og at det derfor ikke var muligt for rektor at fortsætte sin ledelse. Bestyrelsen udnævnte forskningsdekan Alan Irwin som konstitueret rektor og iværksatte en proces med henblik på at rekruttere en ny rektor. Bestyrelsen ansatte i november dekan ved det tidligere Biovidenskabelige Fakultet – KU-LIFE Per Holten-Andersen. Per Holten-Andersen tiltrådte som rektor d. 1. januar 2012.

Bestyrelsesformand Anders Knutsen valgte d. 1. april at stoppe som formand for at skabe ro om CBS' ledelsessituation. Bestyrelsen konstituerede sig herefter med Peter Schütze som formand og Peter Gorm Hansen som næstformand. Som følge af Anders Knutsens udtræden af bestyrelsen måtte den udpege et nyt eksternt medlem. Bestyrelsen ønskede, at den nye profil, som skulle komplementere den øvrige bestyrelse, havde erfaring fra den offentlige sektor og det politisk-administrative system. Bestyrelsen bad organisationen bidrage til udpegelsen af det nye medlem ved at

... DIREKTIONEN I 2011

Rektor Johan Roos
(fra 1. januar til 27. marts)
Konstitueret rektor Alan Irwin
(fra 27. marts til 31. december)
Forskningsdekan Alan Irwin
Uddannelsesdekan Jan Molin
Universitetsdirektør Hakon Iversen

nominere mulige kandidater med den ønskede profil. Processen resulterede i, at tidligere departementschef og nuværende administrerende direktør i DI Karsten Dybvad blev udpeget som nyt bestyrelsesmedlem pr. 1. juli.

Folketinget vedtog i juni en revideret universitetslov, som blandt andet ændrer ved proceduren for udpegelse af eksterne medlemmer af bestyrelsen, giver universitetet friere rammer til selv at fastsætte sin organisation og fordrer tydeliggørelse af medinddragelse af studerende og medarbejdere i universitetets virke. Den reviderede universitetslov vil blive implementeret i CBS' vedtægter og forretningsordener for bestyrelse og direktion i løbet af 2012.

CBS er underlagt revision ved Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2011 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

Fortsat fra side 20 »

BESTYRELSEN I 2011



Direktør Anders Knutsen, formand for bestyrelsen til 1. april. Udtrådte af bestyrelsen 1. april.



Tidl. Head of Nordic Banking and Country Senior Executive in Denmark, Nordea, Peter Schütze, næstformand til og med 1. april. Fra 1. april formand for bestyrelsen.



Tidl. administrerende direktør, Kommunernes Landsforening, Peter Gorm Hansen, næstformand for bestyrelsen fra 1. april.



Area Vice President of Western Europe and Microsoft Corporate Vice President, Microsoft, Klaus Hølse Andersen.



Koncerndirektør, TDC A/S og direktør for TDC Wholesale, Eva Berneke.



Professor, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, Jens Frøsløv Christensen*.



Administrerende direktør, DI, Karsten Dybvad. Indtrådte i bestyrelsen 1. juli.



Group Senior Vice President, People & Strategy, Grundfos, Lisbet Thyge Frandsen.



Chef for Office of External Affairs, Patrick S. Gram*.



Professor, Institut for Organisation, Kristian Kreiner*.



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



Stud.cand.soc (Politisk kommunikation og ledelse) Mads Svane Klink*.

* valgt af og blandt CBS' ansatte, hhv. studerende

AFLØNNING OG HONORERING

DIREKTIONENS LØNNINGER, INKL. PENSION I APRIL 2011-NIVEAU (MIO. KR.)

Rektor:	1,5
Universitetsdirektør:	1,3
Forskningsdekan:	1,5*
Uddannelsesdekan:	1,3

HONORERING AF EKSTERNE BESTYRELSESMEDLEMMER I 2011 (1.000 KR.)

Formanden:	178
Næstformanden:	118
Øvrige eksterne medlemmer:	58

*Forskningsdekan Alan Irwin fungerede i perioden april-december som konstitueret rektor og har derfor oppebåret en højere løn.

Fortsættes side 22 »

Fortsat fra side 21 »

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER I 2011

Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi gennem regelmæssige budgetopdateringer. Derudover har den i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2011:

STRATEGI

Implementering og siden genfortolkning af strategien "Business in Society".

SPROGFAGENE

Drøftelser og beslutning vedrørende fremtiden for uddannelser, der involverer de modersprog (spansk, tysk og fransk) på CBS.

ADMINISTRATION OG INFRASTRUKTUR

Løbende afrapportering og drøftelser vedrørende udvikling og effektivisering af administrationen og økonomistyringen på CBS, herunder indførelse af øget IKT-understøttelse af undervisning og administration.

LANGSIGTEDE ØKONOMISKE RAMMER

Regelmæssige budgetopdateringer samt løbende drøftelse af treårsbudgetoverslag og fremadrettet investeringsplan.

CAMPUS

Løbende drøftelser om optimering af lokaleudnyttelse og udvidelse af campus på kort og langt sigt.

LEDELSE

Løbende drøftelser og beslutninger vedrørende udskiftninger i topledelsen, herunder rekruttering af ny rektor og rekruttering af bestyrelsesmedlemmer.

UNIVERSITETSLOVEN

Løbende drøftelser om implementering af revideret universitetslov, herunder udarbejdelse af ny vedtægt.

UDVIKLINGSKONTRAKT

Løbende drøftelser om overgangen til et nyt koncept for universiteternes udviklingskontrakter.

JANUAR

FEBRUAR

MARTS

Bestyrelsesmøder: Årsrapport – CBS-SIMI Executive – Administration og infrastruktur – CBS' ledelse – Nykonstituering af bestyrelsen.

APRIL

Bestyrelsesmøde: Årsrapport og årsrevision – Budget 2011 – Nye uddannelser – CBS-SIMI Executive – Strategi – Campusudvikling – CBS' ledelse.

MAJ

Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

JUNI

Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – Regeringens mål om besparelser på generel ledelse og administration – CBS' langsigtede økonomiske rammer – Sprogfagene på CBS – Strategi – Campus – Universitetsloven – CBS' ledelse.

Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

JULI

AUGUST

Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

SEPTEMBER

Strategiseminar: Strategi – Udviklingskontrakt – Sprogfagene på CBS – Administration og infrastruktur – Campus. Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

OKTOBER

Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – CBS' langsigtede økonomiske rammer – Strategi – Universitetsloven – Administration og infrastruktur – Sprogfagene på CBS – CBS' ledelse. Møder i bestyrelsens ansættelsesudvalg.

NOVEMBER

DECEMBER

Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – CBS' langsigtede økonomiske rammer – Administration og infrastruktur – Institutdannelse – Universitetsloven – CBS' ledelse.

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. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. til universiteterne.

DET TILKENDEGIVES HERMED:

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

Frederiksberg, 12. april 2012

Per Holten-Andersen
Rektor

Hakon Iversen
Universitetsdirektør

Alan Irwin
Forskningsdekan

Jan Molin
Uddannelsesdekan

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS på møde den 12. april 2012:

Peter Schütze
Formand

Eva Berneke
Næstformand

Klaus Holse Andersen

Karsten Dybvad

Arvid Hallén

Lisbet Thyge Frandsen

David Lando

Morten Thanning Vendelø

Jakob Ravn

Mads Svaneclink

Christian Kongsbak Refshauge

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 s. 23-34 for CBS for perioden 1. januar til 31. december 2011, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne, ændret ved bekendtgørelse nr. 689 af 25. juni 2008, nr. 45 af 22. januar 2009, nr. 779 af 11. august 2009 samt nr. 816 af 22. juni 2010. Ledelsesberetning s. 4-22, supplerende regnskabs-oplysninger s. 35-36 samt afrapportering af udviklingskontrakt 2011 s. 37-40 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. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab 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 revisions-

skik 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 2011 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regn-

skabsåret 1. januar - 31. december 2011 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab 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 BERETNINGER M.V.

Vi har i henhold til bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne foretaget konsistentjek af ledelsesberetningen, supplerende regnskabsoplysninger samt afrapportering af udviklingskontrakt. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Konsistentstjekket har ikke givet anledning til bemærkning.

København d. 12. april 2012

Ernst & Young
Godkendt revisionspartnerselskab

Eskild Jakobsen
Statsautoriseret revisor

John Petersson
Statsautoriseret revisor

RESULTATOPGØRELSE

		2011	2010
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Statstilskud direkte til CBS	2	913.425	854.912
Statstilskud søgt i konkurrence		67.191	59.087
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder		39.113	48.530
Studerendes deltagerbetaling		149.184	137.967
Øvrige indtægter	3	89.938	91.664
Driftsindtægter i alt		1.258.851	1.192.160
Lønomsomkostninger	4	722.438	738.469
Husleje og ejendomsskatter		98.026	95.333
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		44.737	40.313
Andre driftsomsomkostninger	5	219.173	225.928
Driftsomsomkostninger i alt		1.084.374	1.100.042
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		174.477	92.118
Afskrivninger på bygninger	6	16.905	17.222
Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger	6	11.317	12.144
Resultat før finansielle poster		146.255	62.752
Finansielle indtægter		2.683	1.202
Finansielle omsomkostninger		34.157	35.137
ÅRETS RESULTAT		114.781	28.817

Fortsat fra side 25 »

BALANCE

AKTIVER		31.12.2011	31.12.2010
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
It-systemer, licenser mv.		6.330	11.614
Igangværende immaterielle anlægsaktiviteter			1.126
Immaterielle anlægsaktiver i alt	6	6.330	12.740
Grunde, bygninger og forbedringer	7	1.048.762	1.066.146
Grunde og bygninger under opførelse			248
It-udstyr mv.		3.095	6.611
Materielle anlægsaktiver i alt	6	1.051.857	1.073.005
Kapitalandele		479	479
Huslejedeposita	8	30.147	29.837
Statsforskrivning	11	50.000	50.000
Finansielle anlægsaktiver i alt	6	80.626	80.316
Anlægsaktiver i alt		1.138.813	1.166.061
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		6.455	25.578
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		24.059	16.565
Andre tilgodehavender		8.072	5.683
Periodeafgrænsningsposter		4.900	3.390
Tilgodehavender i alt		43.485	51.216
Likvide beholdninger		339.625	228.811
Omsætningsaktiver i alt		383.110	280.026
AKTIVER I ALT		1.521.923	1.446.088

Fortsættes side 27 »

Fortsat fra side 26 »

BALANCE

PASSIVER		31.12.2011	31.12.2010
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital ekskl. statsforskrivning		265.723	150.943
Statsforskrivning		50.000	50.000
Egenkapital i alt	11	315.723	200.943
Hensatte forpligtelser	9	26.226	24.397
Statsgæld		194.377	194.377
Prioritetsgæld		652.820	670.551
Mellemværende med staten		15.650	19.287
Langfristede gældsforpligtelser i alt	10	862.848	884.215
Leverandører af varer og tjenesteydelser		42.155	30.934
Feriepengeforpligtelse		84.151	88.330
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		53.551	57.717
Anden kortfristet gæld		39.297	56.230
Periodeafgrænsningsposter		88.061	96.144
Periodiserede særbevillinger		6.274	7.177
Mellemværende med staten		3.637	
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		317.126	336.533
Gældsforpligtelser i alt		1.179.974	1.220.748
PASSIVER I ALT		1.521.923	1.446.088

Fortsættes side 28 »

Fortsat fra side 27 »

PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2011	2010
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	114.781	28.817
Afskrivninger og andre ikke-kontante driftsposter	28.222	29.366
Ændring i tilgodehavender	7.731	9.066
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-21.215	35.665
Pengestrøm fra driftsaktivitet	129.519	102.914
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-107	-618
Investering i materielle anlægsaktiver	-557	-5.405
Investering i finansielle anlægsaktiver	-310	-1.552
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-974	-7.575
Afdrag på prioritetsgæld	-17.731	-16.783
Afdrag på mellemværende med staten	0	-69
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-17.731	-16.853
Ændring i likviditet i alt	110.815	78.486
Likvider pr. 1. januar	228.811	150.324
Likvider pr. 31. december	339.625	228.811

EGENKAPITALOPGØRELSE

		2011	2010
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital pr. 1. januar		150.943	122.125
Indskudt statsforskrivning - tilbageført 2012		50.000	50.000
Overført resultat		114.781	28.817
Egenkapital pr. 31. december	11	315.723	200.943

NOTER TIL REGNSKABET (ALLE BELØB I 1.000 KR.)

NOTE 1. REGNSKABSPRAKSIS

CBS udarbejder regnskab i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne, ændret ved bekendtgørelse nr. 689 af 25. juni 2008, nr. 45 af 22. januar 2009, nr. 779 af 11. august 2009 samt nr. 816 af 22. juni 2010. Jf. brev fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering af 19. december 2011. Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. For syvende år i træk blev årsregnskabet i 2011 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, jvf. Universitets- og Bygningsstyrelsens (nu: Styrelsen for Universiteter og Internationalisering) skrivelse til universiteterne af 4. december 2009. Hvis låneomlægning medfører, at nutidsværdien forbedres med 10 % eller mere, straks afskrives kurstabsomkostningen vedr. det gamle lån, ellers fordeles kurstabet som omkostning over det omlagte låns restløbetid.

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, totalreoverede bygninger, ibrugtaget før 2011 afskrives over 80 år, andre bygninger afskrives over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet.

Bygninger ibrugtaget efter 1. januar 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 skrapværdi. 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, produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, it-udstyr, inventar samt materielle anlægsaktiver under opførelse.

Fortsættes side 30 »

Fortsat fra side 29 »

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. januar 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.

Kunst og bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kostprisen for grunde og bygninger inkluderer finansieringsomkostninger, jf. skrivelse fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering 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.

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.).

FORPLIGTELSE

Forpligtelser omfatter hensættelser, langfristede gældsforpligtelser (stats- og prioritetsgæld) og kortfristede gældsforpligtelser.

Statsgæld og prioritetsgæld måles til amortiseret kostpris, hvilket indebærer, at statsgælden 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.

Fortsættes side 31 »

Fortsat fra side 30 »

NOTE 2. STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS

Det samlede statstilskud steg med godt 59 mio. kr. ift. niveauet for 2010. Hovedårsagen til dette er stigninger i uddannelsesaktiviteten og i mindre grad den fulde indfasning af færdiggørelsesbonusen. I alt tegner de øgede uddannelsesindtægter på daguddannelserne sig for ca. 42 mio. kr. På trods af en forøgelse af aktiviteten på deltidsuddannelse (HD/Master) er taxameterindtægterne faldet med godt 1 mio. kr. Det skyldes en forskydning i aktivitetens sammensætning, da den øgede aktivitet er sket på uddannelser med de lavere taktsgrupper.

Tilskuddet til Basisforskning og Øvrige formål er steget med ca. 18 mio. kr. ift. niveauet for 2010, mens udlandsstipendierne er faldet med godt 1 mio. kr. ift. 2010.

NOTE 3. ØVRIGE INDTÆGTER

	2011	2010
Konferencer, modtagne priser og gaver	158	3.913
Salg af varer og tjenesteydelser	45.447	43.022
Statslige samarbejder	18.175	19.342
Andre indtægter	26.157	25.387
I alt	89.938	91.664

NOTE 4. LØNOMKOSTNINGER

	2011	2010
Heltids videnskabeligt personale	343.725	333.553
Deltids videnskabeligt personale	96.737	88.309
Teknisk-administrativt personale	286.119	298.650
Fælles lønandele	-4.143	17.957
I alt	722.438	738.469

NOTE 5. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER

	2011	2010
Konferencer og tjenesterejser	36.854	39.371
Kontorhold	17.973	18.343
Konsulentanvendelse (inkl. advokat og revision)	38.615	50.703
Anskaffelser og reparation af apparatur og inventar	28.967	19.644
Bøger, tidsskrifter mv. til biblioteket	12.556	9.182
Tryk, eksternt	3.464	4.348
It-serviceabonnementer	10.627	10.693
Øvrige tjenesteydelser	43.609	50.319
Øvrige varer	26.508	23.324
I alt	219.173	225.928

Fortsættes side 32 »

Fortsat fra side 31 »

NOTE 6. ANLÆGSAKTIVER

	IMMATERIELLE ANLÆGS- AKTIVER	IMMATERIELLE ANLÆGS- AKTIVER UNDER UDVIKLING	GRUNDE OG BYGNINGER	IT-UDSTYR MV.	MATERIELLE ANLÆGS- AKTIVER UNDER OPFØRELSE	FINANSIELLE ANLÆGS- AKTIVER	I ALT
Kostpris pr. 1.1.2011	15.834	1.126	1.192.389	19.311	248	80.316	1.309.225
Regulering			-650				-650
Tilgang i årets løb	1.233		171	1.285		310	2.999
Afgang i årets løb	184	1.126		139	248		1.697
Kostpris pr. 31.12.2011	16.884		1.191.910	20.457		80.626	1.309.877
Akk. afskriv. pr. 1.1.2011	4.220		126.243	12.700			143.163
Årets afskrivninger	6.497		16.905	4.773			28.175
Afgang akk. afskrivn.	-163			-112			-275
Saldo pr. 31.12.2011	6.330		1.048.762	3.095		80.626	1.138.813

CBS besidder aktier i Symbion A/S for en nominel værdi på 960.000 kr. svarende til en andel på 1,48 % af aktiekapitalen på 64.963.000 kr. Aktierne blev anskaffet i 2000 til kurs 49,9 svarende til en kostpris på 479.040 kr.

NOTE 7. GRUNDE, BYGNINGER OG FORBEDRINGER

	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI 31.12.2011	REALKREDIT- LÅN	STATSLÅN	SKAT'S EJENDOMS- VURDERING 2010
Howitzvej 11-13	33.155	45.653		27.500
Howitzvej 60	44.778	38.961	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	510.168	343.936	119.517	737.000
P. Andersensvej 17 (5) Vandtårn + Professorbolig	11.499	5.998		9.700
Kilen	281.897	207.444	63.173	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	5.030		26.027
Rosenvilla	10.818			8.900
Pladsdannelse	5.715		6.026	
Råvarebygningen	116.755	5.800		37.000
Steen Blichersvej 22	10.093			4.500
Porcelæns haven (forbedring af lejemål)	2.147			
Dalgas Have (forbedring af lejemål)	1.082			
Georg Jensen (forbedring af lejemål)	3.076			
Grundtvigsvej 25 (forbedring af lejemål)	1.011			
Grundtvigsvej 37 (forbedring af lejemål)	1.933			
I alt grunde, bygninger og forbedring af lejemål	1.048.762	652.820	194.377	1.329.627

Fortsættes side 33 »

Fortsat fra side 32 »

NOTE 8. HUSLEJEDEPOSITA

I huslejedeposita indgår 6,9 mio. kr., som vedrører gæsteboliger og kollegielejemål under afvikling. De pågældende deposita forventes afregnet primo 2012.

NOTE 9. HENSATTE FORPLIGTELSE

	31.12.2011	31.12.2010
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	15.846	11.183
Hensættelser til åremålsansættelser	804	815
Hensættelser til afskedigelsessager	-	9.823
Øvrige hensættelser	9.575	2.575
I alt	26.226	24.397

Af hensyn til sammenligneligheden er 2010 tallene korrigeret for mindre ændringer.

NOTE 10. LANGFRISTET GÆLD

BYGNING/ADRESSE	TYPE	NOM. OBL.RENTE	HOVEDSTOL	RESTGÆLD	UDLØBER
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	4 %	274.000	230.430	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	17.284	13.045	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	155.000	120.094	2029
P. Andersensvej 17	Fast rente med afdrag	5 %	6.820	5.998	2035
Kilevej 14 A	Fast rente med afdrag	3 %	126.845	113.347	2036
Kilevej 14 A	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	106.500	94.097	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	4 %	14.285	13.113	2037
Smallegade 45 (Råvarebyggn.)	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	6.555	5.800	2035
P. Andersensvej 3 (Reserveareal)	Fast rente med afdrag	4 %	5.784	5.030	2035
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	4 %	44.339	38.961	2035
Amortisering af kurstab					
Solbjerg Plads 3			-30.031	-19.633	2030
I alt			759.921	652.820	

Statslånene henstår rente- og afdragsfrie.

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.

Fortsættes side 34 »

Fortsat fra side 33 »

NOTE 11. EGENKAPITALOPGØRELSE

	OPRINDELIG	STATSFORSKRIVNING	OVERFØRT RESULTAT	I ALT
Saldo 1.1.2010	-7.087	50.000	129.212	172.125
Årets resultat			28.817	28.817
Saldo 31.12.2010	-7.087	50.000	158.029	200.943
Årets resultat			114.781	114.781
Saldo 31.12.2011	-7.087	50.000	272.809	315.723

CBS har i 2007 fra MVTU midlertidigt modtaget statsforskrivning på 50 mio. kr. gældende indtil udgangen af 2011.

KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE

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

	31.12.2011	31.12.2010
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 1.6.2014)	7.183	10.120
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	213.619	241.368
Lejeaftaler, Porcelæns Haven (uopsigelige til hhv. 2013, 2014 og 2017)	90.151	126.235
Lejeaftale, Tesdorpsvej 37	-	4.282
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 1.6.2017)	4.482	5.081
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 37 (uopsigelig til 1.7.2013)	3.003	3.951
3 mindre lejemål med kort opsigelse	518	678
Lejeaftaler, 15 kollegieejendomme med forskellige uopsigelsesperioder	-	65.947
Leje af rør til fiberforbindelse	426	195
I alt	319.382	457.857

I forbindelse med lejeaftalerne på Porcelæns Haven har CBS en købsoption på hvert lejemål, som kan gøres gældende 10 år efter indgåelsen af lejemålet, dvs. pr. 2016 for midtfløjen, pr. 2015 for Ovnhallen og pr. 2014 for de øvrige lejemål.

I årsrapporten for 2010, står 2010-saldoen som 441.427 t.kr.. Det skyldes desværre en fejl i beregningen for de kontraktlige forpligtelser vedr. Dalgas Have, som blev sat for lavt.

SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2007	2008	2009	2010	2011
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud mv.	74,91	92,91	95,19	83,05	84,24
heraf driftsindtægter og statslige overførsler	2,44	0,17	0,94	1,87	1,32
Omkostninger	74,91	92,91	95,19	83,06	84,24
heraf overhead	9,04	11,45	18,24	20,19	20,35
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:					
Tilskud mv.	12,01	13,05	18,44	15,06	23,61
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,37	0,28	2,17	0,10	0,25
Omkostninger	12,01	13,05	18,44	15,06	23,61
heraf overhead	0,91	0,78	1,38	0,95	2,62
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Kommerciel) indtægtsdækket virksomhed UK-90:					
Indtægter i alt	5,18	3,77	5,50	2,48	3,22
Omkostninger	3,28	3,46	1,36	1,07	0,35
Årets resultat	1,91	0,31	4,14	1,41	2,87

b.1. Formålsopdelt regnskab

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2007	2008	2009	2010	2011
Uddannelse	387,2	394,8	450,9	512,3	505,0
Forskning	185,5	250,3	285,0	287,8	317,7
Formidling og videnuudveksling	36	37,9	39,3	39,6	39,6
Generel ledelse, administration og service*	77,1	81,8	100,3	104,5	77,1
Bygninger	210	212,8	216,3	220,3	204,8
I alt	895,8	977,6	1.091,8	1.164,5	1.144,2

Difference til regnskabet skyldes afrundninger.

* Omkostningerne til TAP-løn er blevet reduceret væsentligt i 2011 sammenlignet med 2010, hvilket også viser sig i et markant fald i TAP-årsværk på CBS generelt. Der har desuden været langt færre omkostninger til bl.a. infrastrukturprojekter og konsulentydelse i 2011 sammenholdt med 2009 og 2010. Udgifter til løn, der ikke kan henføres til en personalekategori (VIP, DVIP, TAP), blev i 2010 og tidligere fordelt via en nøgle. I 2011 anvendes den kontering, der er påført den enkelte transaktion.

b.2. Indtægtsfordeling

Mio. kr., årets priser	2007	2008	2009	2010	2011
Uddannelse	531,4	546,2	626,2	684,8	735,3
Forskning	158,3	205,4	231,9	238,5	250,0
Eksterne midler	90,0	110,3	116,7	98,6	109,5
Basistilskud	98,6	70,8	74,7	69,6	77,3
Øvrige indtægter	79,9	71,5	78,0	101,9	89,4
Indtægter i alt	958,2	1.004,2	1.127,5	1.193,4	1.261,5

Fortsættes side 36 »

Fortsat fra side 35 »

c. Særskilt regnskab for udgifter afholdt til administration af fonde og foreninger, herunder erhvervsdrivende fonde

CBS har i 2011 anvendt ca. 210 timer svarende til en udgift på ca. kr. 60.000 til administration mv. i forbindelse med Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København, Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School og HBH Fonden.

d. Oplysninger om indskud eller erhvervelse af aktier i selskaber

CBS har ikke foretaget indskud eller erhvervet aktier.

e. Oplysninger om ejerandele i selskaber

CBS har ikke sådanne ejerandele og har dermed ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

f. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter

Mio. kr., årets priser	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,8	1,2	0,9	1,4	1,6	1,9	1,4

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

CBS-SIMI Executive, Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København, Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School, SLfonden (Samfundslitteratur, Academic Books), Copenhagen Business School Press (Erhvervsøkonomisk Forlag S/I), Account Data A/S og Forskerparken Symbion. CBS deltager endvidere i samarbejdet om Øresunds-universitetet.

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 foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2010 udgjorde det samlede indestående 3,1 mio. kr.

i. Personaleforbrug og personaleomsætning

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Årsværk	1.140	1.201	1.245	1.201	1.218	1.263	1.379	1.428	1.395
Tiltrådte	120	138	144	137	169	221	203	143	120
Fratrådte	123	118	156	210	207	186	164	189	204

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

j. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber

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

k. Forbrug af midler til fripladser og stipendier i perioden 1. september 2010 til 30. august 2011

Forbrug af fripladser	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Fripladser opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1	44	41
Midler brugt til udbetaling af stipendier		
Antal modtagere af stipendier		64
Samlet beløb udbetalt som stipendier (1.000 kr.)		3.645

Note: Kun takst 1

l. CBS har i 2011 ikke udbudt uddannelser i udlandet.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT 2011

INDIKATOR	MÅL 2011	RESULTAT 2011	KOMMENTARER	STATUS*
1. FORSKNINGSPRODUKTION				
Forskningspublikationer i alt	1.090	1.128	Samlet set overstiger antallet af publikationer i 2011 målet fastlagt i udviklingskontrakten. Der er sket en samlet stigning i forskningsproduktionen fra 2007 til 2011 på ca 45 %. Der er ligeledes sket en stigning i omfanget af artikler i peer reviewed videnskabelige tidsskrifter på 45 %. CBS har primært satset på at øge kvaliteten af sin forskningsproduktion, men det er i perioden 2007 – 2011 lykkedes både at øge kvantitet og kvalitet.	
Artikler i videnskabelige tidsskrifter, peer reviewed tidsskrifter	420	433		
Artikler i videnskabelige tidsskrifter, ikke peer reviewed	110	169		
Videnskabelige bøger og monografier	160	128		
Bidrag til videnskabelige bøger/antologier	400	398		
2. INTERNATIONALISERINGEN AF FORSKNINGEN				
CBS har i 2011 en målsætning om at modtage 70 udenlandske gæsteforskere på ophold af mere end 1 måneds varighed.	70	73	CBS har i 2011 registreret, at 73 udenlandske gæsteforskere har besøgt CBS, hvilket er lidt færre end sidste år, men dog over målet for 2011.	
Samtidig forventer CBS, at 65 videnskabelige medarbejdere tager på tilsvarende ophold i udlandet	65	63	Samtidig har 63 CBS-forskere været på besøg på et udenlandsk universitet eller business school. Det er lidt flere end sidste år og ligger marginalt under målet for 2011.	
3. TILTRÆKNING AF EKSTERNE MIDLER				
Forskningsbevillinger fra private/ikke-offentlige kilder (1.000 kr.)	30.000	18.933	<p>Helt overordnet set har CBS siden 2007 haft et stigende omfang af eksternt finansiering.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der har været en samlet stigning på ca. 35 % fra 2007 til 2011 • Der har været en stigning på ca. 60 % i omfanget af danske offentlige kilder fra 2007 til 2011 • Mere end en fordobling af omfanget af EU-midler. <p>Niveaet for eksternt finansiering på det nationale område ligger dog i 2011 betydeligt under målsætningen.</p> <p>Som konsekvens heraf har CBS igangsat en fokuseret indsats for at øge omfanget af midler fra private og danske offentlige kilder. Det forventes, at denne indsats vil vise sig i højere bevillinger i løbet af nogle år.</p>	
Forskningsbevillinger fra danske offentlige kilder (1.000 kr.)	65.000	52.711		
Forskningsbevillinger fra EU (1.000 kr.)	7.000	11.295		

*Alle delmål er vurderet ud fra følgende:

Ikke opfyldt: Under 75 % af målet er opfyldt

Delvis opfyldt: 75 % - 100 % af målet er opfyldt

Helt opfyldt: Målet er opfyldt 100 % eller mere

De 15 mål er herefter gennemgået ud fra følgende

Ikke opfyldt: Hvis ingen delmål er opfyldt, er det overordnede mål ikke opfyldt

Delvis opfyldt: Hvis delmål er en blanding af opfyldt, delvis opfyldt og ikke opfyldt, er det overordnede mål delvist opfyldt

Helt opfyldt: Hvis alle delmål har opfyldt målet med 100 % eller mere, er det overordnede mål opfyldt

Fortsættes side 38 »

Fortsat fra side 37 »

INDIKATOR	MÅL 2011	RESULTAT 2011	KOMMENTARER	STATUS
-----------	----------	---------------	-------------	--------

4. PH.D. AKTIVITETER

Ph.d.-optag – humaniora og samfundsvidenskab	50	46	<p>CBS har et mål om et årligt optag på ca. 58 ph.d.-studerende. I 2011 er der optaget 47 ph.d.-studerende. Bestyrelsen og direktionen har besluttet at foretage en markant midlertidig investering i et øget ph.d.-optag i 2012. Der planlægges optaget i alt ca. 90 ph.d.-studerende i 2012.</p> <p>Det skal bemærkes, at antallet af udenlandske ph.d.-studerende på CBS er højt og i 2011 ligger på omkring 50 %. Den høje andel af udenlandske ph.d.-studerende har en meget positiv effekt på internationaliseringen af forskningsmiljøet.</p>	●
Ph.d.-optag – it	8	1		
Antal godkendte afhandlinger	32	36		
Antal udenlandske ph.d.-studerende	51	76		
Antal ph.d.-skoler	3	3		

5. STUDENTEROPTAG

Bachelor	2.638	2.759	<p>CBS har på stort set på alle uddannelsesområder overopfyldt målsætningen for 2011. Det er alene på diplomuddannelserne, at resultatet ligger marginalt under målet for 2011. CBS har således i 2011 oplevet at få alle studiepladser besat på bacheloruddannelserne og oplever samtidig en stor efterspørgsel efter en plads på kandidatuddannelser både fra egne, men også fra studerende med en bachelorgrad fra et andet dansk eller udenlandsk universitet.</p>	●
Kandidat	2.759	2.922		
Executive master	400	509		
Diplom	1.584	1.549		

6. STUDENTERFRAFALD EFTER NORMERET TID + 1 ÅR

Bachelor – SAMF	27 %	27 %	<p>Studerterfracaldet efter normeret tid + 1 år ligger for alle uddannelsesområder marginalt under målene for 2011.</p>	●
Bachelor – HUM	40 %	41 %		
Kandidat – SAMF	20 %	22 %		
Kandidat – HUM	25 %	26 %		

7. GENNEMFØRELSE

Gennemførelse efter normeret tid for kandidat			<p>CBS når målene for gennemførelse i 2011 på hovedparten af uddannelser. Især på bacheloruddannelserne ligger CBS' uddannelser højt sammenlignet med tilsvarende uddannelser på de andre universiteter. CBS har dog fortsat en udfordring med gennemførelsen efter normeret tid på kandidatuddannelserne. CBS har bl.a. styrket indsatsen for at få de studerende hurtigt i gang med specialeskrivning efter valgfag og udlandsophold. CBS' gennemførelsestider er meget korte.</p>	●
SAMF	23 %	12 %		
HUM	3 %	4 %		
Gennemførelse efter normeret tid + 1 år for bachelor				
SAMF	70 %	70 %		
HUM	58 %	57 %		
Gennemførelsestid				
Bachelor – SAMF	2,9	2,9		
Bachelor – HUM	3,1	3,1		
Kandidat – SAMF	2,9	2,8		
Kandidat – HUM	2,9	3,0		

Fortsættes side 39 »

Fortsat fra side 38 »

INDIKATOR	MÅL 2011	RESULTAT 2011	KOMMENTARER	STATUS
-----------	----------	---------------	-------------	--------

8. UDDANNELSER TILPASSET SAMFUNDETS BEHOV

Målet for beskæftigelsesgrad for færdiguddannede kandidater på CBS ligger på 80 % for humanistiske kandidater og 88 % for samfundsvidenskabelige kandidater.	80 %	71 %	I 2011 ligger beskæftigelsesgraden på 71 % for humanistiske kandidater og 76 % for samfundsvidenskabelige kandidater. Begge altså noget under de fastlagte mål. Det skal dog bemærkes, at samme tendens ses på tilsvarende uddannelser på de andre universiteter, hvorfor CBS konkluderer, at der er tale om en generel tendens for landet.	
	88 %	76 %		

9. IVÆRKSÆTTERI

CBS forventer at udbyde fag inden for entrepreneurship svarende til 300 ECTS i 2011.	300	335	CBS har i 2011 udbudt 335 fag inden for entrepreneurship (målt i ECTS). Det skal samtidig bemærkes, at det er det højeste antal nogensinde.	
--	-----	-----	---	--

10. INTERNATIONALISERING AF UDDANNELSER

CBS har i 2011 haft en målsætning om 1.100 indgående udvekslingsstuderende og et tilsvarende antal udgående udvekslingsstuderende.	1.100	1.148	CBS har opfyldt målsætningen og har således sendt 1.288 studerende på udvekslingsophold samt modtaget 1.148 udenlandske udvekslingsstuderende. Der er således fortsat en god balance mellem indgående og udgående.	
CBS har i 2011 haft en målsætning om at modtage 2.000 studerende med andet statsborgerskab end dansk på daguddannelserne (bachelor og kandidat).	2.000	2.942	Antallet af full-degree studerende på daguddannelserne med andet statsborgerskab end dansk lå i 2011 på 2.942 studerende, hvilket overstiger målet med næsten 50 %.	

11. KVALITET I UDDANNELSERNE

Andel af oprettede fag, hvor undervisningsevalueringerne offentliggøres på nettet	100 %	100 %	CBS har generelt et stort fokus på at øge kvaliteten på uddannelserne og opfylder også hovedparten af de fastlagte mål i 2011.	
Har CBS en strategi for undervisningsformer /efteruddannelse af undervisere	Ja	Ja	I 2010 besluttede CBS af strategiske årsager at nedlægge CBS Learning Lab, som tidligere varetog den pædagogiske efteruddannelse af CBS' undervisere. Dette er den primære forklaring på det voldsomme fald i antallet af kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse. En del af den tidligere kursusaktivitet er blevet overflyttet til andre enheder, men er endnu ikke systematiseret på en måde, så antallet af kursustimer kan måles systematisk. Det forventes dog, at antallet af timer stiger i 2012.	
Antal kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse modtaget af CBS-undervisere	7.200	2.018		
Andel af studievejledere med en vejlederuddannelse	100 %	100 %		
Antal årsværk afsat til studie- og karrierevejledning.	15,0	14,4		

Fortsættes side 40 »

Fortsat fra side 39 »

INDIKATOR	MÅL 2011	RESULTAT 2011	KOMMENTARER	STATUS
12. EFTER- OG VIDERUDDANNELSE				●
CBS har i 2011 en målsætning om at opnå 1.557 årselever på diplom- og executive masteruddannelser svarende til 6.937 betalende personer.	1.557 6.937	1.650 8.375	CBS har i 2011 haft 1.650 årselever på diplom og executive master svarende til 8.375 betalende studerende. Målet er således nået.	
CBS har i 2011 en målsætning om at modtage deltagerbetaling på 50,8 mio. kr. for executive masteruddannelserne og 70,1 mio. kr. for diplomuddannelserne.	50,8 mio. kr. 70,1 mio. kr.	61,8 mio. kr. 72,3 mio. kr.	CBS har i 2011 modtaget deltagerbetaling for 61,8 mio. kr. på executive masteruddannelserne og 72,3 mio. kr. på diplomuddannelserne. Målet er således opfyldt.	
13. SAMARBEJDE MED PROFESSIONSHØJSKOLERNE				●
CBS har en målsætning om at gennemføre aktiviteter i samarbejde med professionshøjskolerne i regionen.			CBS har et samarbejde med de 2 professionshøjskoler, som findes i hovedstadsregionen (UCC og Metropol).	
14. DELTAGELSE I DEN OFFENTLIGE DEBAT				●
Antal presseklip, der citerer CBS forskere og studerende som eksperter	8.575	10.437	CBS overopfylder målet for antal presseklip med ca. 21 %.	
Antal formidlingsartikler/aktiviteter	2.500	3.464	CBS har i 2011 registreret 3.464 formidlingspublikationer og aktiviteter, hvilket svarer til en overopfyldelse af 2011-målet på ca. 28 %.	
15. SAMARBEJDE MED ERHVERVSLIVET				●
CBS har en målsætning i 2011 om at have indskrevet 69 erhvervsfinansierede ph.d.-studerende samt tildele 7 ph.d.-grader til erhvervsfinansierede ph.d.-studerende.	69 7	79 9	CBS har i 2011 haft 79 erhvervsfinansierede ph.d.-studerende samt tildelt 9 grader til ph.d.-studerende finansieret af erhvervsvirksomheder. Målet er således nået.	
CBS har i 2011 en målsætning om at 468 studerende skal have gennemført et praktikforløb i virksomheder og organisationer som en del af deres uddannelse.	468	515	515 studerende gennemførte i 2011 et praktikforløb som en del af deres uddannelse. Målet for 2011 er overopfyldt med ca. 10 %.	