



Årsrapport 2012

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

INDHOLD	
VIRKSOMHEDSPROFIL	3
LEDELSESBERETNING	6
Hoved- og nøgletal	9
INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING	11
UDDANNELSE	12
Oversigt over uddannelser	16
FORSKNING	17
Oversigt over institutter	21
ADMINISTRATION	23
FORSKNINGSFORMIDLING	25
UNIVERSITY GOVERNANCE	27
PÅTEGNINGER	30
REGNSKAB	32
NOTER TIL REGSKABET	36
SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER	42
AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2012	44

Produktion:
Office of External Affairs
Layout:
Grafisk Rådgivning 2013

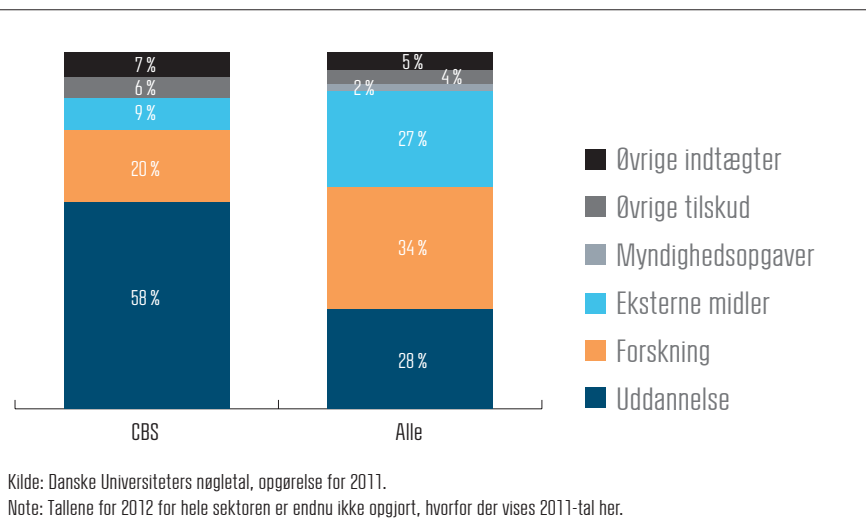
VIRKSOMHEDSPROFIL

CBS er en statsfinansieret selvejende uddannelses- og forskningsinstitution under Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

CBS vil skabe værdi. CBS' strategi hedder "Business in Society" (BiS) og understreger sammen med CBS' udviklingskontrakt universitetets mål om at gøre sig gældende i omverdenen. Eksempelvis skal forskning være anvendelig og værdiskabende, og kandidater fra CBS skal finde job eller skabe arbejdspladser hurtigt efter endt uddannelse.

Viden og uddannelse skal bringe Danmark ud af finanskrisen – det er den danske regerings strategi, og CBS er en del af denne satsning. Den treårige basisbevilling er et af virkemidlerne. Tiltaget skaber økonomisk stabilitet og bedre mulighed for planlægning, men det bringer ikke direkte flere midler til CBS.

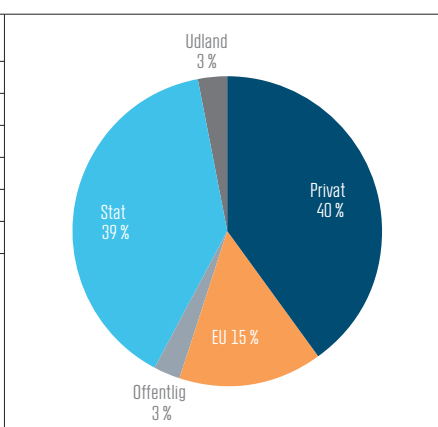
INDTÆGTSKILDER PR. 2011



Modsat øvrige universiteter genererer CBS hovedparten af indtægterne på baggrund af uddannelsesaktiviteter. I 2011 bidrog uddannelsesområdet med 58 % af indtægterne. I 2012 lå niveauet på ca. 61 %.

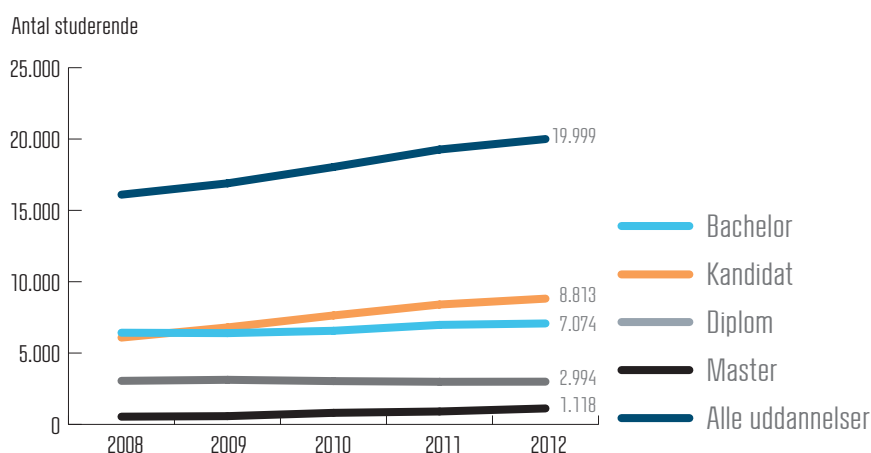
BEVILLINGSTILSAGN GIVET I 2012 TIL EKSTERNT FINANSIEREDE FORSKNINGSPROJEKTER

Bevillingsgiver	Bevillingstilsagn i 2012	Andel
Privat	67.851.717	40 %
EU	24.866.218	15 %
Offentlig	5.195.968	3 %
Stat	67.153.651	39 %
Udland	5.824.067	3 %
	170.891.621	100 %



Tabellen viser bevillingstilsagn, der er registreret i CBS' regnskabssystem.

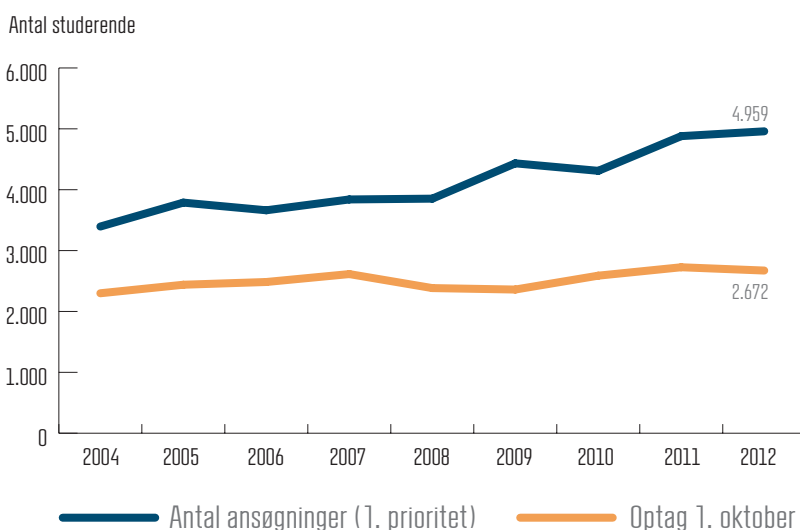
CBS' STUDENTERBESTAND ER STEGET IGEN I 2012



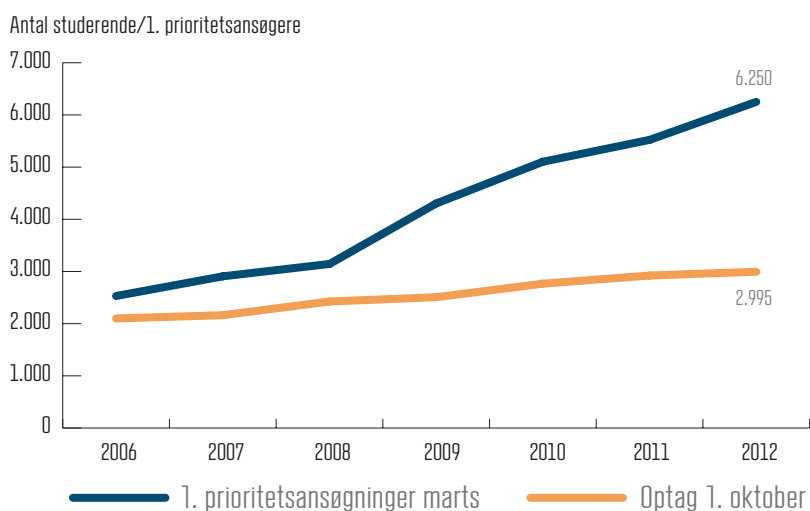
Grafen viser, at antallet af studerende på CBS stiger – også i 2012.

CBS har i de seneste år modtaget markant flere ansøgninger til bacheloruddannelserne end antallet af udbudte studiepladser. Dette har medført adgangsbegrænsninger på alle uddannelser undtagen BSc in Business, Asian Language and Culture (Japansk).

SØGNING OG OPTAG PÅ CBS' BACHELORUDDANNELSER ER ØGET



SØGNING OG OPTAG PÅ CBS' KANDIDATUDDANNELSER ER ØGET



CBS har oplevet en markant stigning i antallet af ansøgninger til kandidatuddannelser. Mange af ansøgerne viser sig imidlertid i den efterfølgende sagsbehandling ikke at have de rette kvalifikationer, ligesom flere af særligt de udenlandske ansøgere vælger at sige "nej tak" til en uddannelsesplads på CBS.

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

FACTS & FIGURES

	2008	2009	2010	2011	2012	Ændringer mellem 2011 og 2012 i %
Antal studerende (bestand):						
Bachelor (note a)	6.425	6.401	6.560	6.973	7.074	1%
Kandidat	6.083	6.771	7.635	8.400	8.813	5%
Diplom	3.052	3.163	3.034	2.986	2.994	0%
Master	541	675	809	905	1.118	24%
Antal CBS-studerende på udlandsophold	920	1.000	1.165	1.288	1.437	12%
Antal udenlandske studerende (dagudd.)	1.626	1.903	2.415	2.942	3.106	6%
Antal ph.d.-studerende	189	192	202	210	258	23%
Antal medarbejdere (headcount) (note b)	1.960	2.330	2.385	2.380	2.359	-1%
VIP (videnskabeligt personale)	530	566	594	614	690	12%
DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	798	720	797	792	730	-8%
TAP (teknisk-administrativt personale)	632	662	628	617	549	-11%
Studertermedhjælpere og eksamenstilsyn	362	403	366	357	392	10%
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS (note c)	25	26	68	78	96	23%
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	367	390	329	335	333	-1%
Antal corporate partnere	23	23	20	20	28	40%

NOTER:

- a) Bestanden er eksklusiv japansk propædeutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse).
- b) 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.
- c) Stigningen i perioden i 2008 - 2010 i antallet af udenlandske forskere ansat på CBS skyldes dels, at man i de foregående år ikke har medtaget professorer med særlige opgaver, og dels at der faktisk er blevet ansat flere udenlandske lektorer og professorer i 2010.

LEDELSESBERETNING

Årets resultat

Resultatet i 2012 blev et overskud på 4 mio. kr. CBS budgetterede ved udgangen af 2011 med et overskud på 50 mio. kr. Budgettet blev i løbet af året korrigeret til 26 mio. kr. som følge af ekstra investeringer i it og kopimaskiner for 19 mio. kr. samt en reduktion af bevillingen med 5 mio. kr. på grund af ubalance mellem den optjente merit for ind- og udgående udvekslingsstuderende. Primo-budgettet var baseret på forventningen til de faktiske forbrugsmuligheder i organisationen, og der blev sigtet efter et lavere resultat end budgettet, hvilket har resulteret i, at der er blevet uddelt flere bevillinger til primært uddannelsesområdet, end det samlede budget tilsagde. Det vurderes således som en succes, at det er lykkedes at få et resultat på 4 mio. kr., da det er udtryk for, at de studerende har modtaget flere timer, samt at der har været en generelt større aktivitet i uddannelses- og forskningsmiljøerne end forventet.

CBS står fremover i et scenarie med øget aktivitet og planlagte underskud, hvilket er en udfordring, der fordrer en sikker og stram økonomistyring og et stort ledelsesmæssigt fokus.

I 2012 blev antallet af undervisningstimer øget på CBS med godt 2.500, der blev ansat mere videnskabeligt personale, der kom flere studerende til CBS, og administrationen blev effektiviseret.

CBS udvikler sig som planlagt og positivt, men den afgørende forskningsforankring er sårbar, fordi CBS (sammenlignet med andre universiteter) får et lavt tilskud af basisforskningsmidler sammenholdt med STÅ. Dette er ikke en robust forretningsmodel, når der skal leveres forskningsbaseret undervisning.

Selv fraregnet de ikke-budgetterede bevægelser på 24 mio. kr. er CBS lyk-

kedes med at få skabt større aktivitet i uddannelses- og forskningsmiljøerne. At fastholde denne udvikling bliver en væsentlig udfordring i de kommende år, og CBS vil delvist finansiere både forskningsprojekter og campusudvidelser med egenkapital. Resultatet vil være et budgetteret underskud.

Vokseværk giver lokaleudfordringer

Presset på CBS' lokaler er over de seneste år øget, da antallet af studerende på CBS er vokset med en fjerdedel, uden der er etableret flere lokaler på CBS' campusområde. CBS lejer lige nu lokaler eksternt for at rumme de mange studerende, men her undervises ikke under optimale forhold, ligesom de studerendes skemaer er præget af sene lektioner. På plussiden er CBS et levende sted fra tidlig morgen til sen aften, men på sigt er det nødvendigt med mere plads til det voksende antal forskere og studerende.

CBS' fremadrettede investeringsplan understøtter de politiske ønsker om vækst i studenteroptag og mere videnskabeligt personale – tiltag der presser lokaleressourcerne yderligere.

Eksterne midler styrker uddannelser og forskning

CBS har et ambitiøst mål om at fordoble de eksterne bevillinger over de næste ti år. Et eksempel på, hvordan de eksterne midler har præget forskningen i 2012, er åbningen af forskningscenteret Center for Financial Frictions (FRIC) i april. FRIC modtog 48 mio. kr. fra Danmarks Grundforskningsfond til seks års forskning (med mulighed for forlængelse i ekstra fire år).

FRIC er resultatet af mange års hårdt arbejde på Institut for Finansiering, hvor man har skabt muligheder på tværs af fagligheder, lande og universiteter. På FRIC undersøges finansielle friktioner og den rolle, de spillede før og under finanskrisen.

Entreprenørskab er en hjertesag

Fire ud af ti forskningspublikationer om entreprenørskab, der er udgivet i Danmark, er skrevet af forskere fra CBS. CBS vil styrke entreprenørskab. 2012 har været præget af flere tiltag:

I 2012 fik CBS et bevillingstilsagn på 40 mio. kr. af A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal til et professorat i entreprenørskab med en dertilhørende stab på CBS.

Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) fejrede i 2012 de seneste års succeser med rådgivning af entreprenante studerende ved et større arrangement med prisoverrækkelser.

Der har også været fokus på at knytte innovation og entreprenørskab sammen. Eksempelvis har Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL) udbudt uddannelsesprogrammer, hvor DTU, KU og CBS har samarbejdet tværfagligt om uddannelser inden for innovation, hvor entreprenørskab og bæredygtighed har været omdrejningspunkter.

CBS øgede i 2012 også engagementet i forskerparken Symbion. Symbion arbejder med at styrke iværksættere og huser i dag mere end 200 virksomheder inden for f.eks. CleanTech og it. CBS har via Symbion etableret inkubatormiljøer, der bidrager til kommercialisering af viden fra CBS og CBS-studerende. Samarbejdet vil mere konkret udmunde i:

- > 3 erhvervs-ph.d'ere, der er indskrevet på CBS, og som er finansieret af Symbion
- > 20 praktikpladser til CBS-studerende i Symbion-virksomheder
- > Symbion-virksomheder underviser i 10 cases pr. år på CBS
- > Deltagelse i Accelerace Camps for CBS-iværksætterstuderende
- > Symbion vil være at finde på CBS' campus inden for de kommende år

CBS har i 2012 også besluttet at lancere en BiS-plattform inden for entreprenørskab med opstart i 2013. CBS' BiS-platformer er tværfaglige enheder, der understøtter CBS' strategi "Business in Society" (BiS).

Mere forskningsbaseret undervisning, mere fleksibilitet

Da Rigsrevisionens "Beretning til Statsrevisorerne om undervisningen på universiteterne" udkom i august 2012, udstak nogle universiteter retningslinjer for, hvor mange timer der skulle være på et studie om ugen. CBS lavede ikke firkantede regler med specifikke timeantal. På CBS var "Kodeks for undervisningsplanlægning" blevet udarbejdet tidligere på året. Kodekset stiller krav til, at studierne er fuldtidsstudier, men fleksibiliteten mht. timeantal fastholdes, fordi der er forskellige behov på forskellige studier og semestre.

De behov vil CBS tilgodese, så de bedste vilkår for et fuldtidsstudium garanteres. Samtidig har CBS i 2012 også haft fokus på, at studerende generelt skal have mere forskningsbaseret undervisning.

CBS definerer forskningsbaseret undervisning ud fra bl.a. ACE Danmarks kriterier, hvor der er vægt på at styrke evnen til kritisk refleksion, beherskelse af den videnskabelige arbejdsproces og indsigt i et eller flere forskningsområder bl.a. med udgangspunkt i undervisernes egen forskning.

Digitale projekter i 2012

De to største igangværende it-projekter på CBS er digitaliseringen af studieadministrationen og optimeringen af

e-infrastrukturen på CBS. Begge dele fremtidssikrer CBS:

► Digitalisering af studeadministrationen: Formålet er at forbedre service og effektivitet i den samlede administrative support til studerende og ansatte via øget digitalisering.

► Optimering af e-infrastruktur: Øget digitalisering af undervisning, forskning, formidling og administration på CBS har skabt et større behov for en robust digital infrastruktur. Der investeres 26,7 mio. over to år i udskiftning og standardisering af alle væsentlige dele i e-infrastrukturen, herunder en væsentlig opgradering af CBS' netværk og datacenter.

CBS står midt i flere digitaliseringsprocesser:

I 2012 blev en ny eksamenshal åbnet på Amager. Hallen er indrettet til elektroniske skriftlige eksaminer, således at de studerende ikke længere skal medbringe computere og printere.

I 2012 er it også taget i brug i undervisningen på nye måder. Eksempelvis via CBS' IKT-projekt, med skrivbare skærme i undervisningslokalerne, ved udvikling af undervisningsspil til simulering af f.eks. lederskab, anvendelse af klikkere, der er et stemmeredskab, hvor underviserne hurtigt kan få en reaktion fra de studerende under forelæsninger, og flere forelæsninger er blevet bragt via broadcasts, hvilket har gjort undervisningen mere fleksibel.

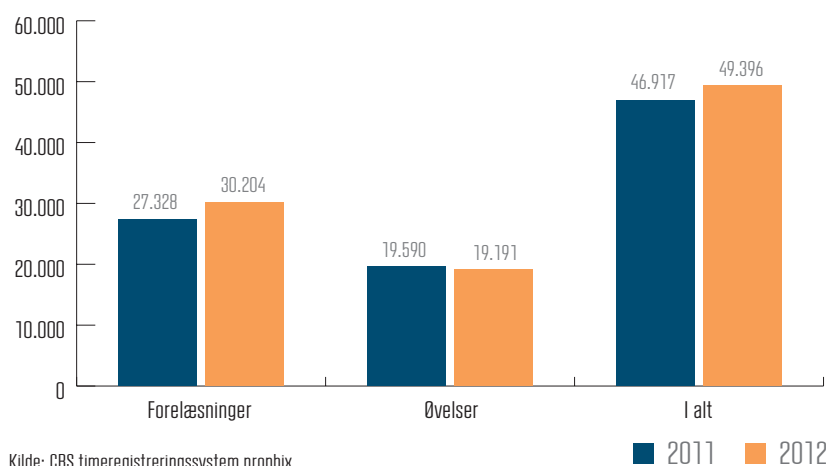
Nye vedtægter, samarbejder og ledelseskodeks

Administrativt og ledelsesmæssigt har arbejdet i 2012 været præget af nye vedtægter, udvikling af nye samarbejdsorganer på institutterne og udvikling af et ledelseskodeks www.cbs.dk/codex for hele CBS samt en ny udviklingskontrakt med færre og mere strategiske (målbare) mål end tidligere. Udviklingskontrakten behandles også særskilt i årsrapporten. Udviklingskontrakten sigter f.eks. mod:

- at øge studentertilfredshed
- at de studerende gennemfører deres uddannelse hurtigt
- at der ansættes endnu mere videnskabeligt personale
- at der bedrives endnu mere forskning på et stadigt højere internationalt anerkendt niveau
- at der undervises mere i innovation og entreprenørskab, da dygtiggørelse inden for disse områder forventes at gavne Danmark.

I 2012 fik CBS en ny vedtægt. Den nye vedtægt er en følge af universitetslovsrevisionen fra 2011, der primært søgte at supplere den "enstrengede ledelse" med større medbestemmelse til ansatte og studerende. Mest markant i den nye vedtægt er, at Akademisk Råd har fået en større rolle som rådgivende organ for rektor – både i akademiske og institutionelle anliggender. Som konsekvens af den nye vedtægt blev der på CBS i 2012 i samarbejde med alle afdelingerne udviklet et ledelseskodeks. Det vil i 2013 og fremover sætte rammerne for, hvordan ledelse,

ANTALLET AF REGISTREREDE LEKTIONER ER STEGET I 2012



CBS har i 2012 leveret ca. 2.500 flere forelæsnings timer og øvelser til de studerende på bachelor- og kandidatuddannelserne, end i 2011. Sammenholdes dette med antallet af studerende, svarer det til, at hver studerende har fået 2 % flere timer i 2012 end i 2011. Søjlerne viser forelæsninger og øvelser på alle CBS' heltidsuddannelser i 2011 og 2012.

samarbejde og medinddragelse bedrives blandt ledere og medarbejdere på CBS. Der blev også udviklet et ledelseskodeks, som øger inddragelsen af studerende i de relevante beslutningsprocesser.

Det er afgørende for CBS at have tilfredse og glade medarbejdere, og der gennemføres trivselsmålinger hvert 2. år. I 2012 var svarprocenten 80. Målingen viste, at jobtilfredsheden var høj, medarbejderne gav udtryk for loyalitet i forhold til CBS og så udviklingsmuligheder for sig selv, og de følte tillid til ledelsen. Der er dog ligeledes en høj score for arbejdsomfang og -belastning, men målingen er samlet set tilfredsstillende.

Perspektiv på 2013

Bestyrelsen har vedtaget et budget for 2013, der budgetterer med et underskud på 50 mio. kr. Også i 2014 forventes et budgetteret underskud. CBS omsætter således i de kommende år en væsentlig del af egenkapitalen til nødvendige investeringer i primært flere undervisningstimer, flere VIP-ansatte og flere undervisningsbygninger. De øgede aktiviteter nødvendiggøres af en forøget studenterbestand samt ønsket om øget uddannelseskvalitet. Forbrug af egenkapitalen er selvsagt en kortsigtet løsning. Derfor har direktion og bestyrelse i årene fremover en stor opgave med at få økonomien til at balancere og samtidig levere undervisning og forskning i topklasse.

Det budgetterede underskud vil blive en styringsmæssig udfordring i 2013, da der er væsentlige usikkerheder forbundet med CBS' aktivitetsbaserede indtægter (hovedsageligt årets STÅ-produktion). Det vil derfor kræve en stram central økonomistyring at sikre årets budgetmål. Den fremadrettede investeringsplan, Business in Society-strategien og udviklingskontrakten sætter rammen for CBS' fremtidige mål:

I 2013 vil digitaliseringen af studieadministrationen fortsætte. Overgangen til STADS, der skal fungere som en afløsning – med bedre digital understøttelse af processer – af det hidtidige studieadministrative system SPARC, realiseres også i 2013.

Endvidere vil CBS' fællesadministration (Shared Central Services) og fælles forskningssupport blive evalueret i 2013 – særligt med henblik på at forbedre samarbejdet med brugerne.

Derudover vil 2013 være præget af implementeringen af de i 2012 udarbejdede institutstrategier. Der vil blive udarbejdet strategier med henblik på tilvejebringelse af flere eksterne midler, som skal understøtte finansieringen af CBS' forskningsaktiviteter, der pt. er markant underfinansieret ift. CBS' uddannelsesaktiviteter. At finde den rette balance mellem forskernes forbrug af tid på hhv. ansøgning af eksterne bevillinger, forskning og uddannelse er en velkendt udfordring i universitetsverdenen. Med CBS' ambitiøse mål for øget ekstern forskningsfinansiering er dette et område, som CBS vil sætte fokus på i 2013.

CBS har også i 2012 ansat mere videnskabeligt personale. Dette arbejde fortsættes i 2013. I den forbindelse glæder CBS sig til at afslutte og offentliggøre ansættelserne vedr. professoratet i entreprenørskab, der vil blive finansieret af A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal.

Internationaliseringen af CBS fortsætter også i 2013. CBS byder flere internationale forskere og studerende velkommen. Det er en berigelse af CBS' forsknings- og uddannelsesmiljøer, men det giver også udfordringer ift. at integrere internationale forskere og studerende i driften og udviklingen af CBS. Det vil også være et fokusområde i 2013.

CBS vokser, og derfor vil der også være fokus på at udvide campusområdet i 2013. Arbejdet er i gang allerede nu og tager yderligere form i løbet af 2013.

I 2013 optages også studerende på de to nye uddannelser inden for europæisk business og projektledelse. Arbejdet med udvidelsen af campus vil i 2013 være præget af leje af nye midlertidige bygninger, der vil give et tiltrængt løft til CBS' kapacitet ift. undervisningslokaler.

I 2013 vil der også blive arbejdet intenst med at forbedre og systematisere CBS' virksomhedsrelationer, ligesom der vil være et markant fokus på relationerne til CBS' alumner.

HOVED- OG NØGLETAL

	2010	2011	2012	Ændringer mellem 2011 og 2012 i %
Indtægter (mio. kr.)				
1 Uddannelse	685	735	755	3 %
2 Forskning	239	250	243	-3 %
3 Eksterne midler (note a)	99	110	103	-6 %
4 Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0	0	0 %
5 Basistilskud	70	77	73	-5 %
6 Øvrige indtægter	102	89	62	-30 %
Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) (note b)				
7 Uddannelse	632	615	639	4 %
8 Forskning	355	387	476	23 %
9 Formidling og vidensudveksling	49	48	37	-23 %
10 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0 %
11 Generel ledelse, administration og service	129	94	80	-15 %
Personale, årsværk				
12 VIP	557	556	613	10 %
13 DVIP	208	217	227	5 %
14 TAP	663	622	605	-3 %
Balance (mio. kr.)				
15 Egenkapital	201	316	270	-15 %
16 Balance	1.446	1.522	1.482	-3 %
Bygninger				
17 Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²)	118.306	118.306	117.688	-1 %

NOTER:

- Eksterne midler omfatter her indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (UK90), Eksterne finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.
- Formålsregnskabet for 2012 er ændret jævnt, "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012. Nøgletallet vedrørende omkostninger til bygninger udgår. Omkostninger til bygninger er i stedet fordelt på de øvrige hovedformål efter vejledningens anvisninger. Nøgletal for bygningsomkostninger 2009-11 er fordelt proportionalt på de øvrige formål af hensyn til sammenlignelighed. De oprindelige nøgletal 2009-11 inklusive specifikationen på bygninger kan findes i Årsregnskabet for 2011.
- Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet).
- Opgørelsen af antal forskningspublikationer er fra 2011 ændret og udvidet til at omfatte flere typer af forskningspublikationer.
- Midler modtaget under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke statslige nationale eller internationale institutioner.

HOVED- OG NØGLETAL

	2010	2011	2012	Ændringer mellem 2011 og 2012 i %
Aktivitets- og produktionsoplysninger				
Studerende, daguddannelse				
18 Antal optagne på bacheloruddannelser	2.588	2.759	2.672	-3 %
19 Antal optagne på kandidatuddannelser	2.766	2.922	2.995	2 %
20 Antal indskrevne studerende	14.256	15.408	15.887	3 %
21 STÅ-produktion	9.586	10.117	10.481	4 %
Færdiguddannede				
22 Antal færdiguddannede bacheloror	1.799	1.753	1.821	4 %
23 Antal færdiguddannede kandidater	1.560	1.850	1.973	7 %
Åben og deltidsuddannelse				
24 Antal årselever	1.615	1.650	1.595	-3 %
25 Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser	1.418	1.307	1.390	6 %
Internationalisering				
26 Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.165	1.288	1.437	12 %
27 Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.116	1.148	1.100	-4 %
28 Antal udenlandske studerende på hele uddannelser (note c)	2.415	2.942	3.106	6 %
Forskeruddannelse				
29 Antal indskrevne ph.d.-studerende	218	210	258	23 %
30 Antal optagne ph.d.-studerende	40	46	90	96 %
31 Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	40	36	37	3 %
Forsknings- og formidlingsresultater				
32 Antal publikationer (note d)		1.617	1.762	9 %
33 Anmeldte patenter	0	0	0	0 %
34 Anmeldte opfindelser	0	0	0	0 %
35 Antal projekter med erhvervslivet	125	82	95	16 %
36 Antal eksterne projekter	340	269	290	8 %
37 Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio.kr.) (note e)	17,6	18,9	26,0	38 %

NOTER:

- Eksterne midler omfatter her indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (UK90), Eksterne finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.
- Formålsregnskabet for 2012 er ændret jævnt, "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012. Nøgletallet vedrørende omkostninger til bygninger udgår. Omkostninger til bygninger er i stedet fordelt på de øvrige hovedformål efter vejledningens anvisninger. Nøgletal for bygningsomkostninger 2009-11 er fordelt proportionalt på de øvrige formål af hensyn til sammenlignelighed. De oprindelige nøgletal 2009-11 inklusive specifikationen på bygninger kan findes i Årsregnskabet for 2011.
- Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet).
- Opgørelsen af antal forskningspublikationer er fra 2011 ændret og udvidet til at omfatte flere typer af forskningspublikationer.
- Midler modtaget under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke statslige nationale eller internationale institutioner.

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

Internationale akkrediteringer i hus

CBS er fortsat blandt de blot ca. 50 skoler i verden, der har opnået akkreditering af samtlige tre mest anerkendte akkrediteringsinstitutioner: I 2012 gennemførte CBS med succes sin AMBA re-akkreditering af MBA/MPA-programmerne, og CBS er indstillet til yderligere fem års akkreditering. Hermed er de tre internationale akkrediteringer fornyet inden for de sidste par år.

Flere ranking-succeser

CEMS Master in International Management vurderes af Financial Times fortsat som værende helt i top og er placeret på en tredjeplads i denne ranking. Det samme gælder Eduniversals ranking, hvor CBS har fastholdt sin tredjeplads i verden blandt 1000 skoler og en andenplads i Vesteuropa blandt 245 skoler. I Webometrics' ranking, der måler synligheden på webben, har CBS i 2012 opnået en fornem førsteplads i verden (fra en femteplads i 2011). CBS er også rykket op på University of Texas at Dallas' ranking af forskning til nr. 81 på verdensplan og en fornem sjetteplads i Europa.

Hvorfor går CBS tilbage i nogle rankings?

CBS' placering på FT Master in General Management, hvor CBS deltager med seks cand.merc.-linjer, er i 2012 faldet til en 43. plads. Dels som følge af et stigende antal udbydere og dels som følge af udviklingen i kandidaternes løn, karriere og beskæftigelse, der i et vist omfang er bestemt af de økonomiske konjunkturer.

På MBA-området oplever CBS fald både på Financial Times Executive MBA ranking (nr. 92 i verden og nr. 32 i Europa) og på Economist Full-Time MBA ranking (nr. 96 i verden og nr. 32 i Europa). For disse rankings gælder det specifikt, at lønstigning efter endt uddannelse spiller en afgørende rolle, og da CBS bevidst har

CBS PÅ RANKINGLISTERNE

	2008	2009	2010	2011	2012
Financial Times					
CEMS Master in International Management	3	1	2	2	3
Master in General Management	22	22	22	38	43
Executive MBA World	69	58	47	76	92
Executive MBA Europe	26	18	21	29	32
European business schools	37	31	23	40	39
Economist - MBA					
Full-time MBA World			98	83	96
Full-time MBA Europe			35	29	32
QS Top Business Schools in Europe					
Full-time MBA Europe			17	11	
University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings					
World				94	81
Europe				6	6
Aspen Institute - Beyond Grey Pinstripes					
World		62		43	
Europe		8		8	
Eduniversal					
World	2	3	3	3	3
Europe	1	2	2	2	2
Webometrics					
World	2	3	5	5	1
Europe	1	1	1	2	1

valgt at optage studerende, som generelt er langt mere erfarne, end de er på andre skoler (ni års erhvervs erfaring på FT MBA og 17 års erhvervs erfaring på EMBA), vil kandidaterne i forvejen være på et rimeligt lønniveau, hvorfor lønspringet efter endt uddannelse er mindre.

UDDANNELSE

CBS' uddannelser er "More than ever"

Flere undervisningstimer, flere studerende, mindre hold og mere feedback fra underviserne til de studerende har præget udviklingen af uddannelserne på CBS i 2012. Taxameterpengene har finansieret tiltagene. På grund af CBS' lave forskningsbevillinger er der også reserveret taxametermidler til at ansætte flere forskere med henblik på at styrke den forskningsbaserede undervisning. Rekruttering af videnskabeligt personale har været intensiveret i 2012.

Endvidere er studieordningsprocessen blevet fremrykket, og administrationen er blevet gjort mere simpel ved strømlining i 2012, hvilket har gjort det muligt at fastlægge lærerdækning og budgetplanlægning tidligere end sædvanligvis, og antallet af eksamensformer er blevet reduceret.

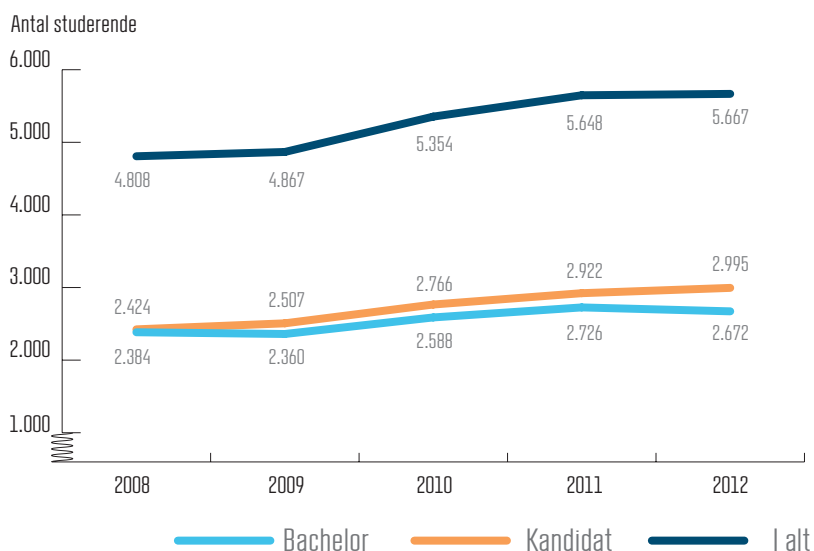
Kodeks for kvalitet – ikke for timeantal

CBS har med "Kodeks for undervisningsplanlægning" meldt klart ud, at bedre studier ikke betyder at, de studerende nødvendigvis skal "gå mere i skole", men

at det er fuldtidsstudier, hvor studieledelsen sikrer bedst mulig læring ved at anvende de undervisningsmetoder, der er de mest hensigtsmæssige.

I udviklingskontrakten er det et mål at forbedre de studerendes tilfredshed. De skal f.eks. have lyst til at anbefale deres studie til andre, og deres oplevelse af undervisningen og administrationens service skal være mere positiv. Generelt set har CBS meget tilfredse studerende, men i de kommende år er det målet at sikre samme høje tilfredshed på alle uddannelser.

DET ÅRLIGE OPTAG PÅ BACHELOR- OG KANDIDATUDDANNELSERNE ER SAMLET SET STEGET



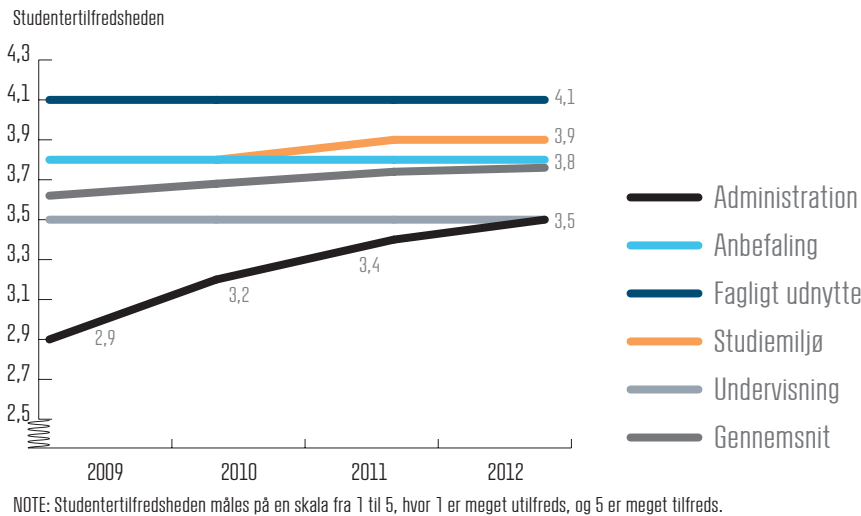
Kilde: SPARC via Targit

Note: Optaget er opgjort pr. 1. oktober efter det tidlige frafald

CBS har øget optaget på bacheloruddannelserne med 13 % og optaget på kandidatuddannelserne med 24 % siden 2008.

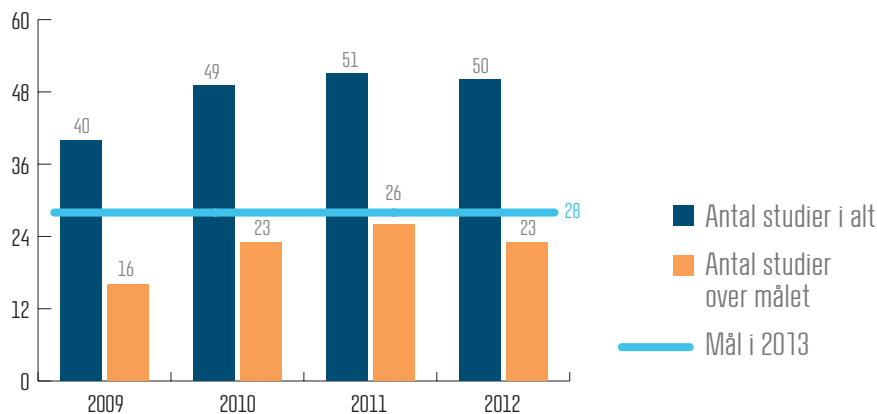
Tallene på oversigten er opdelt på bachelor- og kandidatuddannelsen i perioden 2008-2012.

DEN SAMLEDE STUDENTERTILFREDSHED ER STEGET



Årsevalueringerne af heltidsuddannelserne viser, at de studerendes gennemsnitlige tilfredshed samlet set er stigende. Stigningen skyldes primært en større tilfredshed med administrationen. Øvrige tilfredshedsområder er meget stabile.

STUDENTERTILFREDSHEDENS SPREDNING



Et af målene i udviklingskontrakten i 2012 er, at 26 ud af 50 uddannelser (svarende til 55 %) skal have en gennemsnitlig studentertilfredshed på 3,8 eller mere (målt på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er meget tilfreds).

Resultatet for 2012 viser, at kun 23 uddannelser nåede dette mål, på trods af at den gennemsnitlige studentertilfredshed faktisk er steget generelt. Forklaringen er, at der er kommet en større spredning i studentertilfredsheden mellem uddannelserne, således at flere uddannelser har en tilfredshed under de 3,8, men at dem, der ligger over 3,8, er blevet bedre.

De bedste studerende optages

Regeringen ønsker, at flere unge får en akademisk uddannelse, og at det sker inden for områder, hvor beskæftigelsesudsigterne er gode. Den opgave vil CBS være med til at løse. CBS er et af de universiteter, der forventes at udklække kandidater, som kan skabe vækst, bl.a. fordi uddannelserne er erhvervsorienterede. Der er eksempelvis oprettet valgfag, f.eks. i regi af CIEL, hvor samarbejdet med virksomheder er obligatorisk. Praksisorienteringen baner vej for de studerende til arbejdsmarkedet.

Tidligere bestemte ministeriet centralt, hvor mange studerende der skulle optages via kvote 2. I 2012 fik CBS mulighed for at tage flere studerende ind via kvote 2 med henblik på at vælge de mest motiverede.

CBS vil ikke alene have flere studerende. CBS vil have studerende, der vil gennemføre studierne på normeret tid. På CBS' bacheloruddannelser må godt halvdelen af ansøgerne afvises, da alle studiepladser er fyldte. På kandidatuddannelserne er der også altid fuldt hus.

Ny eksamenshal med 700 pladser

CBS ønsker, at alle eksaminer kan foregå digitalt, men det skal naturligvis foregå uden at sikkerheden sættes over styr. I 2012 blev en ny eksamenshal indviet, hvor alle skriftlige eksaminer foregår på CBS' PC'er. CBS afholder ca. 80.000 skriftlige prøver om året. Når eksaminerne foregår på computer, opstår der nye udfordringer i forhold til it-sikkerhed, og det har krævet en ny eksamenshal. De elektroniske eksa-

miner har været en stor forbedring for de studerende.

IKT styrker it

IKT-projektet (Informations- og kommunikationsteknologi) på CBS styrker brugen af it. Både undervisningsmiljøerne og campuslivet har i 2012 været præget af IKT, der har udviklet apps med wayfinding, it-redskaber til at styrke gruppearbejdet, simulationsspil til undervisning, og IKT har lavet overskuelige indgange til eksisterende it-værktøjer, der tilbydes studerende og undervisere. IKT har desuden udviklet streaming, broadcast og vodcast af undervisning, og IKT har styrket it-ressourcerne i undervisningslokalerne.

Ny administrativ struktur på CBS' uddannelser

Efter et udredningsarbejde har direktionen i september 2012 besluttet, at administrationen for dagstudierne skal omorganiseres: Institutterne skal stå for planlægning og afvikling af undervisningen. Studieadministrationen skal stå for eksamensaktiviteter, og serviceringen af VIP'erne tilknyttes institutterne.

Principperne for den fremtidige organisering giver en standardisering af arbejdsgange med tydeligere ansvars- og rolleplacering i forhold til opgaver, og det giver samtidig tydeligere kommunikationskanaler. Målsætningen er at fremtidssikre uddannelsesadministrationen i forhold til CBS' forventede vækst. Implementeringen

af den nye organisation afventer ibrugtagningen af det nye studieadministrative system, STADS, og vil derfor først kunne effektueres endeligt fra foråret 2014.

Kvalitetssikringssystem skal sikre og udvikle kvalitet

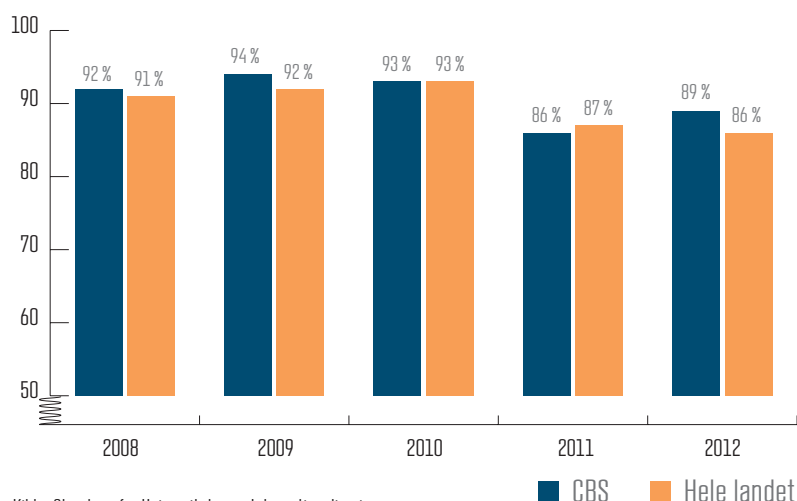
For at sikre at kvaliteten af CBS' uddannelser hele tiden udvikles, er der indført et nyt koncept for turnusevaluering af alle uddannelserne. Det nye koncept betyder, at alle uddannelserne udarbejder en selv-evalueringssrapport på baggrund af en lang række nøgleparametre. Studielederen kommenterer resultaterne og beskriver den igangværende udvikling, hvorefter materialet kommenteres af interne og eksterne eksperter. Hvert semester bliver seks til

otte uddannelser gennemgået. I slutningen af hvert semester afholdes en evalueringskonference for at sikre videndeling på tværs af uddannelserne.

Student Hub gør studievejledningen overskuelig

Student Hub er en ny central samlet studieinformation og -vejledning med større tilgængelighed og synlighed. CBS er et stort universitet, hvor det kan være vanskeligt at vide, hvor et givent spørgsmål skal stilles. De studerende tilbydes nu én dør ind til vejledning to steder på campus, hvor de hurtigt kan få svar. De to Student Hubs er svaret på et klart ønske fra de studerende om en mere simpel og tydelig indgang til CBS.

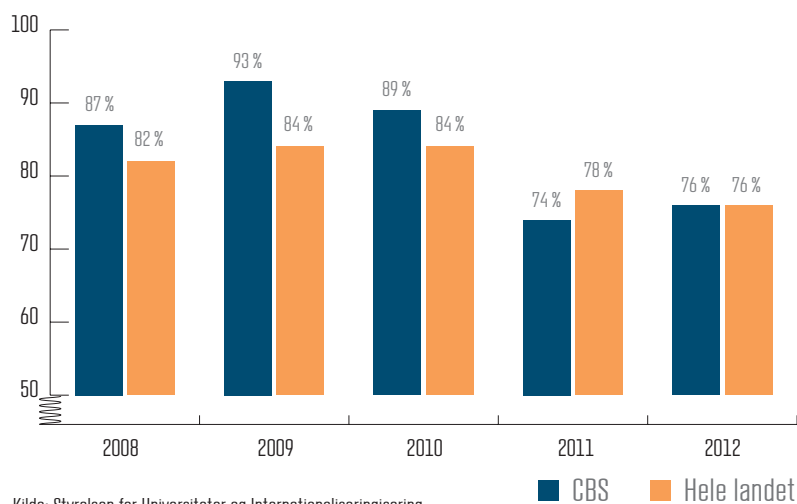
SAMFUNDSVIDENSKABELIGE KANDIDATER FRA CBS FINDER HURTIGT BESKÆFTIGELSE



Kilde: Styrelsen for Universiteter og Internationalisering

Figuren viser udviklingen i andelen af samfundsvidenskabelige dimittender fra CBS, der 4-19 måneder efter afsluttet kandidatuddannelse er i beskæftigelse, læser ph.d. eller er i udlandet.

BESKÆFTIGELSEN FOR CBS-HUMANISTER ER ØGET



Kilde: Styrelsen for Universiteter og Internationalisering

Figuren viser andelen af humanistiske dimittender, der 4-19 måneder efter afsluttet kandidatuddannelse er i beskæftigelse, læser ph.d. eller er rejst til udlandet.

Nye uddannelser i 2012:

CBS vil levere uddannelser, der møder de unges interesser, samfundets behov, og som følger med forskningen. I 2012 er der kommet følgende nye uddannelser:

Master of Science (MSc) in Business Administration and Bioentrepreneurship (cand.merc.bio.)

På BioBusiness & Innovation Platform (BBIP) undervises der i bioteknologi og businessfærdigheder. Uddannelsen henvender sig til studerende med naturvidenskabelig baggrund. Uddannelsen er udviklet i samarbejde med biotech-industrien og KU.

Master of Arts (MA) in International Business Communication - Multicultural Communication in Organizations (MCO)

De studerende arbejder med kultur, identitet og organisation, strategisk kommunikation, videndeling og ekspertkommunikation. På baggrund af en bred virksomhedsforståelse kan kandidaterne arbejde strategisk med sprog og intern kommunikation.

Ny cand.soc. i Beijing

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

Executive MBA

I 2012 blev en ny Executive MBA-uddannelse (EMBA) lanceret på CBS. Uddannelsen er forskellig fra den tidligere EMBA - den er blevet mere intensiv og har fået ny fagstruktur.

Bedst i Danmark til efteruddannelse:

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

Stærke MBA-uddannelser

I 2012 så en ny Executive MBA-uddannelse (EMBA) dagens lys på CBS. Ca. halvdelen af de studerende kommer fra andre europæiske lande. Samme internationale tendens har gjort sig gældende med FT MBA i 2012, hvor 95 % af deltagerne kommer fra andre lande end Danmark. CBS' specialiserede MBA-uddannelse "Executive MBA in Shipping and Logistics" oplever også international interesse. CBS er rangeret højt på de internationale ranglister med de tre største og vigtigste akkrediteringer i verden (Triple Crown).

Vokset interesse for offentlige masteruddannelser

CBS' offentlige masteruddannelser har også gode placeringer på ranglisterne. Den fleksible MPG-uddannelse har i dag ca. 700 studerende. Uddannelsen er delvist finansieret af arbejdsmarkedets parter og er udviklet i et samarbejde med KU. Også CBS' MPA-uddannelse oplevede i 2012 en markant stigende interesse, og den er blevet akkrediteret positivt af ACE Denmark.

Ny master i skat

Master i skat bliver pr. 1. januar 2013 overflyttet fra Metropol til CBS. Ved overflytningen er forskningsbaseringen styrket, og uddannelsens målgruppe bredes ud, så den i endnu højere grad retter sig mod f.eks. rådgivere, advokater og revisorer. Uddannelsen er netop blevet indstillet til en positiv akkreditering hos ACE Denmark.

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

Erhvervsøkonomisk og samfundsvidenskabelig 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
 Cand.merc.aud. revisorkandidat eller registreret revisor
 Cand.merc.(fil.) erhvervsøkonomi - filosofi
 Cand.merc.(jur.) erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 Cand.merc.(kom.) erhvervsøkonomi - virksomheds-
 kommunikation
 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 programme)
 CEMS - Master's in International Management
 Cand.(it.) e-business
 MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship

Erhvervshumanistisk kandidat

Cand.ling.merc. i Erhvervsprog og International Erhvervs-
 kommunikation
 - 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

CBS var engang en handelshøjskole...

I dag er ambitionen at være et internationalt business universitet i verdensklasse, hvor forskning og uddannelse er i centrum. CBS' forskningsmiljø i finansielle markeder er et godt eksempel på, at langtidsinvesteringer og vedholdende indsats giver styrke og synlighed og udvikling mod en placering som internationalt højtrangeret forsknings- og uddannelsesmiljø. Mange års målrettet miljøopbyggende indsats med international rekruttering på alle niveauer, høje standarder, fælles forskningsambition og publicering har sikret for eksempel Institut for Finansiering en markant succes. Anerkendelsen af miljøets forskningsindsats og CBS' langsigtede investeringer i området er i 2012 bekræftet ved to prestigefyldte eksterne bevillinger til Center for Financial Frictions (FRIC) fra Grundforskningsfonden og Det Europæiske Forskningsråd.

Antallet af forskere er steget

CBS' institutter har i 2012 intensiveret indsatsen mht. at identificere og rekruttere højt kvalificeret videnskabeligt personale. For at sikre en tilstrækkelig undervisnings- og forskningskapacitet er rekrutteringer sket inden for alle stillingskategorier. Godt 50 faste stillinger og ca. 40 adjunktstillinger har været slået op i 2012 og de fleste ved internationale opslag. Ansættelserne sker løbende, og stillingerne forventes at blive besat i løbet af 2013. Som illustreret i figuren er antallet af VIP-årsværk steget med knap 100 årsværk fra 2009 til 2012 svarende til en stigning på 19 %.

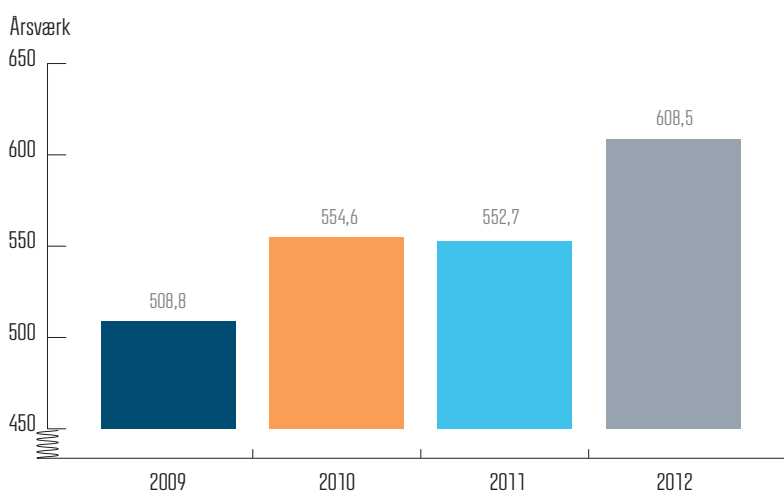
Antallet af ny-rekrutteringer fordelt på stillingskategorier fremgår af side 18. CBS har gennem de seneste 6 år rekrutteret mellem 60 og 114 nye videnskabelige medarbejdere årligt til stillingskategorierne fra post doc til professor. CBS flerårige indsats for at styrke rekrutteringen af videnskabelige medarbejdere, bl.a. ved

STIGNING AF ÅRSVÆRK FOR ALLE GRUPPER AF VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE

	2009	2010	2011	2012
Professor/professor mso	125,7	129,3	118,9	123,5
Lektor	171,9	189,5	185,9	192,3
Adjunkt	63,7	69,7	74,3	80,9
Postdoc	18,5	23,4	23,4	25,7
Andre	0,0	2,9	3,7	3,0
Ph.d.	95,0	93,7	93,6	107,3
Videnskabelige assistenter	33,9	46,2	52,9	75,8
I alt	508,8	554,6	552,7	608,5

Ph.d.-årsværk omfatter alene CBS-ansatte ph.d.-studerende. I 2012 var det samlede antal indskrevne ph.d.-studerende på CBS 258.

STOR SAMLET STIGNING I ANTALLET AF VIP-ÅRSVÆRK



Kilde: CBS lønsystem, SLS, via Targit

Antallet af VIP-årsværk er i denne opgørelse omfattet i Institutledernes forskningsandel, hvorfor tallet ikke stemmer overens med tallet i hoved- og nøgletals tabellen.

styrket planlægning og optimering af rekrutteringsprocesser, har igen i 2012 givet flotte resultater. I alt 98 VIP-stillinger er besat, heraf halvdelen på seniorniveau (lektor, professor mso og professor). På trods af at rekruttering til seniorstillinger er en særlig udfordring, der forudsætter stor og koordineret indsats fra flere niveauer i organisationen, har CBS opnået markant succes med sin rekrutteringsindsats – ikke mindst på seniorniveau.

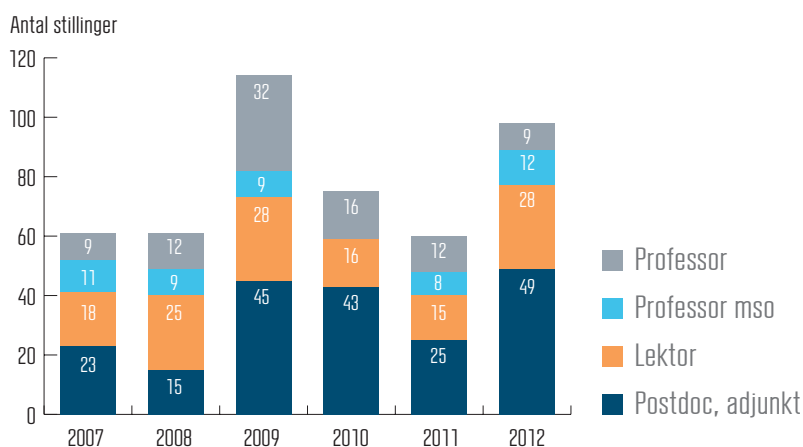
Styrket ph.d.-indsats

I 2012 har CBS yderligere styrket forskeruddannelsesområdet med 45 nye stipendieforbøb til en samlet bestand på 258 ph.d.-studerende. Til sammenligning optog CBS i alt 47 ph.d.-studerende og havde en samlet bestand på 210 ph.d.-studerende i 2011. Investeringen har givet CBS mulighed for at introducere nye måder at tilrettelægge ph.d.-uddannelsesforløb på. Der er bl.a. igangsat kohorte-forløb, hvor nye ph.d.-studerende i faglige grupperinger følger obligatoriske kurser. Formålet med forløbene er at skabe stimulerende ph.d.-miljøer. Modellen udnytter vejlednings-, undervisnings- og administrationsressourcer bedre. Målet er at uddanne kandidater, der er konkurrencedygtige til attraktive stillinger verden over.

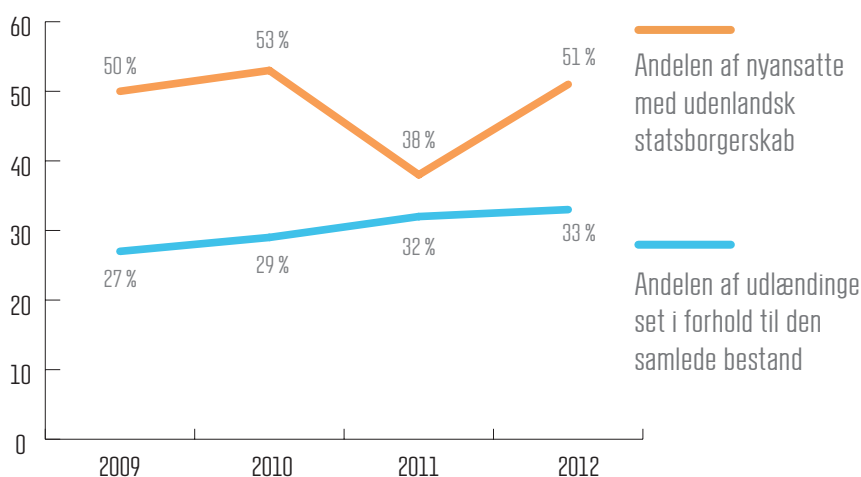
Fokus på internationalisering og mangfoldighed

Internationalisering er vedvarende et centralt element i CBS' strategi, og for at opfylde målsætningen om at skabe et internationalt førende forsknings- og uddannelsesmiljø forudsættes det dels at

HVEM ER DE NYE VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE?

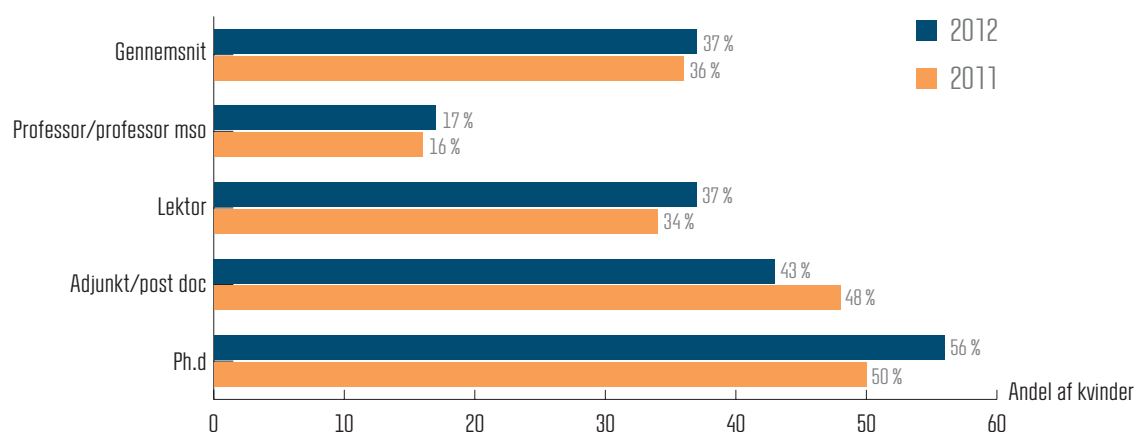


ANDELEN AF VIP-ANSATTE MED UDENLANDSK BAGGRUND - NYANSÆTTELSE OG BESTAND



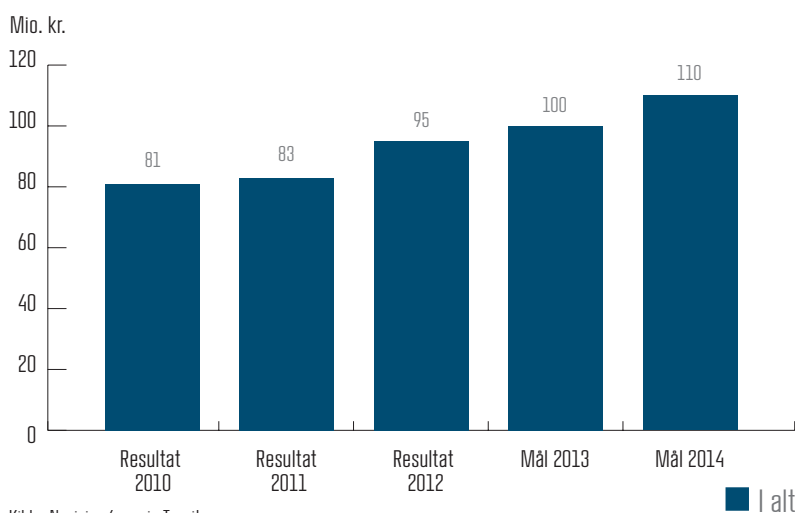
Kilde: UNI-C

ANDELEN AF KVINDelige FORSKERE



Kilde: CBS lønsystem, SLS

EKSTERNE MIDLER TIL CBS' FORSKNING ER ØGET



Kilde: Navision/sag via Targit

Note: Opgørelsen indeholder indtægter på UK95 samt donationer givet til forskningsformål.

CBS' målsætning i 2012 var at øge den eksternt finansierede forskning med 10 % sammenlignet med niveauet for 2011. Det endelige resultat for 2012 viser, at CBS har opfyldt målsætningen. Stigningen på 14 % ligger således over målet i forhold til udviklingskontrakten.

Figuren viser udviklingen af den eksternt finansierede forskning og er opgjort på baggrund af indtægter, der er registreret til projekter.

forskerne orienterer sig internationalt, dels at der rekrutteres udenlandske forskere. CBS har siden 2009 oplevet en stigende andel af udenlandsk videnskabeligt personale. Andelen lå i 2009 på 27 % og er nu steget til 33 % i 2012.

Relativt har CBS ansat stadig flere videnskabelige medarbejdere med ikke-dansk statsborgerskab siden 2007. I 2012 havde 51 % af nyansatte VIP'er udenlandsk baggrund, det er en næsten lige fordeling mellem nyansatte VIP'er med dansk og ikke-dansk baggrund svarende til niveauet for 2009 og 2010.

For tre ud af fire stillingskategorier er andelen af kvinder steget fra 2011 til 2012. Undtaget er niveauet for adjunkt- og postdoc-ansatte, hvor andelen af kvinder faldt (fra 48 % i 2011) til 43 % i 2012. Mens balancen er blevet bedre mellem kønnene på lektorniveau i 2012, gælder det ikke på adjunkt- og postdoc-niveau. I 2012 er andelen af kvindelige professorer 17 %, mens andelen af kvindelige lektorer er 37 % og andelen af kvindelige ph.d.-studerende er steget til 56 %. Gennemsnitligt er andelen af kvindelige videnskabelige medarbejdere steget til 37 % i 2012.

CBS er i arbejdet med rekruttering af højt kvalificerede forskere og fastholdelse af forskertalenter opmærksom på behovet for at sikre mangfoldighed mht. såvel

statsborgerskab som køn og alder. I 2010 udnævnte CBS en Equal Opportunities Officer blandt det videnskabelige personale til, i tæt dialog med CBS' ledelse, at fremme og overvåge CBS' ligestillingspraksis og sikre mangfoldigheds- og talentfokuserede indsatsen på CBS. I 2012 har der været fokus på øgede muligheder for at skabe gennemsigtighed i rekrutterings- og forfremmelsesprocesser, på ligestillingsbevidst sammensætning af udvalg og komiteer, og der er blevet udvekslet internationale erfaringer mht. køn og akademisk karriere. Der er opnået visse fremskridt, men ledelsen er opmærksom på, at området kalder på en fortsat indsats og bevågenhed, og at der er en række udfordringer og muligheder, som skal adresseres.

Eksterne midler til forskning

CBS har som pligtigt mål i udviklingskontrakten at øge andelen af eksternt finansieret forskning med 10 % årligt. I 2012 steg det samlede forbrug med 14 %. CBS har styrket sit fokus på hhv. private fonde og virksomheder og på prestigefyldte kilder som Sapere Aude, European Research Council og Danmarks Grundforskningsfond. I 2012 er godt 171 mio. kr. vundet i konkurrence til gennemførelse af forskningsprojekter.

Udvalgte eksempler på nye større forskningsprojekter på CBS, som også vil

præge dagsordenen i de kommende år, er beskrevet på side 6.

CBS har i 2012 vedtaget en ekstern forskningsfinansieringsstrategi, der har til formål at øge andelen af ekstern finansiering og understøtte CBS' Business in Society-strategi. Forskningsfinansieringsstrategien har bl.a. følgende fokusområder: Styrket fokus på strategisk forskning i samarbejde med erhvervsliv og private fonde, større bevillinger til stærke forskningsmiljøer og strategiske satsninger, fokus på initiativer der går på tværs af discipliner, institutioner og sektorer, rekruttering af topforskere, monitorering og benchmarking samt en evaluering af incitamentstrukturer.

Såvel internationalt som nationalt ses en begyndende tendens til at anerkende de samfundsvidenskabelige og humanistiske forskningsmiljøer, men CBS' fremadrettede mål er stadig meget ambitiøse i forhold til prioriteringen af midler til samfundsvidenskab/erhvervsøkonomi i det finansierende system.

BiS-plattformene indrammer strategiske fokusområder

CBS iværksatte i 2012 femårige strategiske initiativer, der tager udgangspunkt i strategien "Business in Society". Initiativerne kaldes Business-in-Society (BiS)-platforme. BiS-platforme har fokus på områder, hvor samfundet står over for centrale udfordringer med henblik på at samle og dele viden til gavn for videnskaben, uddannelse og vækst. De to første BiS-platforme blev etableret i slutningen af 2011 og har fokus på offentligt-privat samspil (CBS Public-Private Platform) og bæredygtighed (CBS Sustainability Platform). I november 2012 har CBS' ledelse givet tilsagn om etablering af endnu to BiS-platforme inden for konkurrenceevne (CBS Competitive-ness Platform) og entreprenørskab (CBS Entrepreneurship Platform).

Public-Private BiS-plattformen har i 2012 arbejdet med:

Som led i arbejdet, der adresserer offentlige problemstillinger gennem brugercentrerede designprocesser, blev der i 2012 indgået et strategisk partnerskab med den tværministerielle innovationsenhed MindLab.

Den årlige konference, hvor en bred vifte af aktører – erhvervsledere, politikere, offentlige og private ledere, forskere samt borgere – mødes til dialog om specifikke problemstillinger med henblik på at etablere fælles projekter i jagten på nytænkende løsninger, blev i 2012 afholdt med stor succes. Temaet var 'Mobilisation of Society', og blandt hovedtalerne var miljøminister Ida Auken, Tom Bentley, der er viceskabschef for den australske premierminister, samt direktør for 'The No10/ Cabinet Office Behavioural Insights Team', David Halpern.

Sustainability BiS-plattformen har i 2012 arbejdet med:

I platformens første år har fokus været på at samle CBS' aktivitet inden for social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed og på at samle virksomheder med henblik på vidensudveksling. Gruppen tæller bl.a. 10 danske virksomheder, bl.a. A.P. Møller Mærsk, Novo Nordisk, Novozymes, Arla Foods, ATP, Danske Bank, og TrygVesta. I 2012 er der arbejdet målrettet med Corporate Sustainability. Det er en virksomhedstilgang, der drejer sig om langsigtet værdiskabelse for medarbejdere

og forbrugere ved at skabe "grønne" strategier, der ikke kun har med naturhensyn at gøre, men også beskæftiger sig med hensyn inden for sociale, kulturelle og økonomiske aspekter.

2012 var også året, hvor den anden CBS International Partnership konference blev arrangeret i regi af platformen. Den tidligere FN-generalsekretær Kofi Annan og andre fremtrædende gæstetalere deltog foruden 400 forskere og praktikere samt 300 studerende. Endelig har platformens aktører udvist et stærkt engagement i styrkelsen af uddannelsesaktiviteter på CBS, der vedrører bæredygtighed.

Institutstrategi tydeliggør ambitioner

CBS vil sikre, at institutterne understøtter universitetets overordnede strategier og mål. Derfor har direktionen anmodet institutterne om at forholde sig til relationen mellem CBS' overordnede strategi og instituttets strategi, og hvordan kvalitet og succes defineres inden for de enkelte fagmiljøer med respekt for fagtraditioner og international praksis. I 2012 formulerede CBS' 15 institutter strategier for hvert enkelt institut. Institutstrategierne behandler forskningsfokus, undervisningsbidrag og -udvikling, formidling, rekruttering og fastholdelse af personale, finansiering og eksterne relationer.

OVERSIGT OVER INSTITUTTER

Nyt institut på CBS

Den 1. maj 2012 åbnede det nye institut Department of International Business Communication (IBC).

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

Department of International Business Communication

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

Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse

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

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

Økonomisk Institut

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

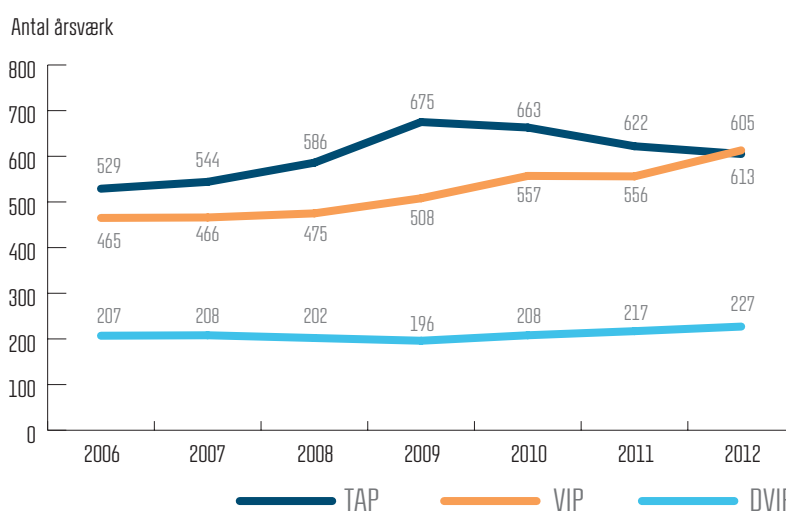
ADMINISTRATION

Fra reorganisering til effektivisering

Administrationen på CBS har i 2012 været præget af optimering af processer med fokus på bedre udnyttelse af kompetencer. Den digitale infrastruktur er under forbedring, og der er påbegyndt en udskiftning af det digitale studieadministrative system. Lønudgiften til TAP-personale er samtidig faldet med 21 mio. kr. i forhold til 2010, og antallet af VIP-ansatte er steget.

Besparelser i administrative lønudgifter samt omorganiseringer og effektiviseringer har medført, at CBS har formået at reducere andelen af omkostningerne til 'generel ledelse og administration' (GLA) betragteligt. I 2009 havde CBS en GLA-pct. (omkostninger til generel ledelse og administration set i forhold til omsætning) på 13,5 %. I 2012 er den opgjort til 6,5 % - altså en reduktion på omkring 50 %.

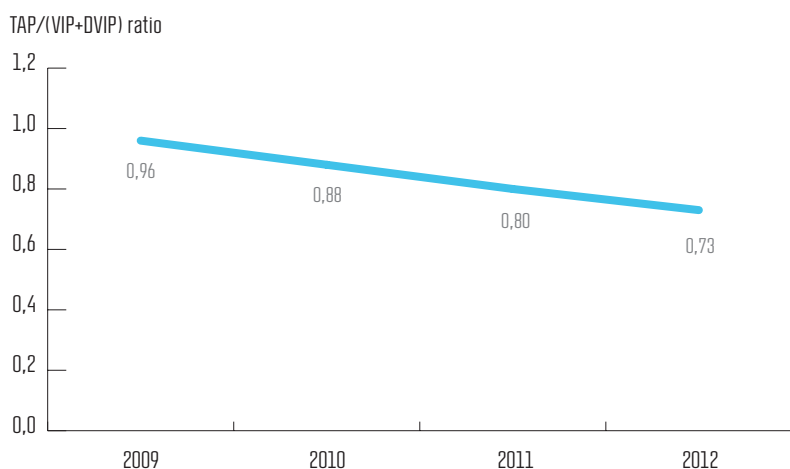
FLERE UNDERVISERE OG FORSKERE - MINDRE ADMINISTRATION



Note: Antallet af VIP-årsværk er inklusiv institutledernes forskningsandel (34 %).

Grafen viser udviklingen i medarbejderårsværk. Andelen af administrative stillinger på CBS er faldet. Forskerne er til gengæld blevet flere. CBS arbejder på at ansætte endnu mere videnskabeligt personale til forskning og undervisning de næste år.

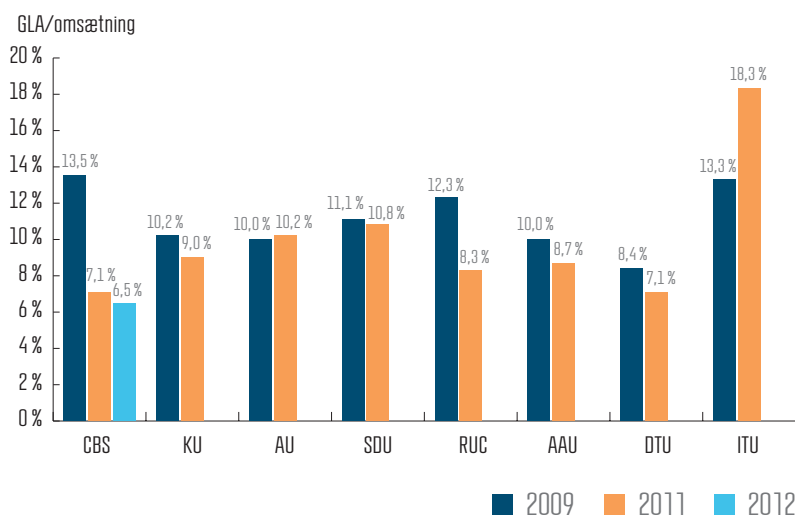
UDVIKLINGEN I TAP-ÅRSVÆRK SET I FORHOLD TIL VIP- OG DVIP-ÅRSVÆRK



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

Grafen viser, at administrative medarbejdere opgjort i årsværk udgør en faldende andel af den samlede medarbejderbestand. Der bruges således færre midler til administration og flere midler til forskning og undervisning.

UNIVERSITETERNES GLA-PROCENT OPGJORT FOR 2009 OG 2011 (2012 ER KUN FOR CBS)



Kilde: 2009 og 2011 er baseret på opgørelser fra PwC. I 2012 er data baseret på CBS' formålsfordeling, hvor den fælles definitionsmodel også er anvendt.

Note: 2012-tal for de øvrige universiteter er endnu ikke offentliggjorte. Det skal nævnes, at tallene for 2011 ikke svarer til de tal, som er registreret i årsrapporten for 2011. Dette er en konsekvens af, at definitionsmanualen for formålsregnskabet først blev endeligt besluttet i efteråret 2012. Således kan der være forskelle i den præcise metode anvendt på 2009-tallene og efterfølgende perioder.

Beregningen af GLA-pct. i 2009 baserede sig på en opgørelse foretaget af PwC i 2010. PwC har efterfølgende og i samarbejde med Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser ændret den metode, der er anvendt til opgørelsen. Den nye metode er anvendt for 2011 og 2012. En del af det markante fald for CBS skyldes derfor delvist metodeforskelle. Men set i lyset af at CBS faktisk har reduceret lønomkostningerne til administrative medarbejdere, og at denne reduktion primært er sket i de centrale enheder (typisk defineret som generel ledelse og administration), er det CBS' vurdering, at der faktisk er sket et markant fald.

Digitalisering af studieadministrationen

Ved årsskiftet 2010/2011 blev projektet vedr. digitalisering af studieadministrationen godkendt af bestyrelsen. I 2012 har der i den forbindelse været fokus på følgende:

- > Indvielse af CBS' nye eksamenshal til skriftlige eksaminer med plads til 700 eksaminander
- > Nyt it-system til håndtering af tilsyn og eksaminer
- > Optimering af digitale optagessystemer til HD-området, kandidatoptag og optagelse.dk
- > STADS
- > Optimering, omskrivning og nyudvikling af it-systemer hos Det Internationale Kontor

STADS fremtidssikrer studieadministrationen

STADS er det nye studieadministrative system, der skal fremtidssikre studieadministrationen med henblik på at effektivisere arbejdsgange mht. dataoverførsler, f.eks. ved digitalisering af data vedr. optag og SU. Alle studerende er registreret i det studieadministrative system med karakterer, bopæl, antal prøver bestået osv. Konvertering af data fra det nuværende

system, SPARC, er påbegyndt i 2012 og fortsætter i 2013. På længere sigt er STADS en investering i udvikling af selvbetjeningsmoduler, f.eks. tilmelding til valgfag, framelding til eksaminer mv., der vil forenkle de studerendes hverdag.

Den digitale infrastruktur er forbedret

CBS er i 2012 gået i gang med at investere i e-infrastrukturen for at nå disse mål:

- > Hastigheden for internettet er øget op til ti gange
- > Redundans i netværket har gjort CBS mere resistent i forhold til netværksfejl
- > Standardisering af procedurer, dokumentation og processer har forbedret servermiljøerne
- > Optimering af arbejdsprocesser på tværs af CBS har understøttet en effektiv integration af dataflow

Alle projekterne inden for e-infrastruktur fortsætter i 2013, men allerede nu har ansatte og studerende oplevet en forbedret trådløs dækning på campus, og CBS har færre systemnedbrud og derfor også mindsket tabet af arbejdstid.

FORSKNINGSFORMIDLING

CBS opfordrer til formidling

Formidling af viden står højt på CBS' dagsorden. Kanalerne til forskningsformidling kan eksempelvis være undervisning, artikler, bøger, ph.d.-afhandlinger, ekspertdatabasen på cbs.dk, interviews, foredrag, kronikker og debatindlæg, CBS' BiS-platforme og de mange konferencer, der bliver afholdt på CBS, og som forskerne deltager i, har også med forskningsformidling at gøre. Forskere, der er tilknyttet CBS, opfordres til formidling, heriblandt deltagelse i den offentlige debat, og de kan få rådgivning via CBS' kommunikationsafdeling, der også håndterer de daglige henvendelser fra pressen, når journalister har brug for hjælp til at finde den rigtige ekspert til en artikel.

CBS i pressen

Dagligt sendes presseklip ud, så alle ansatte på CBS har mulighed for at følge med i, hvordan CBS præger og indgår i mediedagsordenen. CBS optrådte lidt over 20.000 gange i danske medier både i 2011 og 2012 og ligger nogenlunde stabilt på samme niveau. Cirka halvdelen af omtalerne er på online medier. Ca. 15 pct. er i landsdækkende dagblade og 5-10 pct. er på radio/tv. En stikprøve på to uger i efteråret 2012 viste, at professorer var citeret i ca. 50 pct. af omtalerne, lektorer ca. 25 pct. af omtalerne. De resterende 25 pct. er citater fra adjunkter, ph.d.ere, ph.d.-studerende, eksterne lektorer, adjungerede professorer og ikke mindst administrative medarbejdere samt talspersoner for ledelsen og specialister i administrationen supplerede i 2012 de forskningsbaserede optrædere i medierne med nyhedshistorier om blandt andet Kofi Annans besøg på Partnership2012-konferencen, CBS som international arbejdsplads med en sprogpolitik, der tiltrækker højt kvalificeret arbejdskraft fra udlandet, nye uddannelser, brug af nye undervisningsmetoder og CBS' position som universitet med mest udveksling af studerende.

CBS har også i 2012 afholdt en række medietræningskurser for både dansksprogede og internationale forskere. Desuden arbejdes der på, at medietræning bliver en del af adjunktuddannelsen. Flere af CBS' forskere er at finde på Børsens liste over årets mest citerede eksperter i Danmark.

Ny "Good Research Communication Practice"

CBS har i 2012 formuleret 'Good Research Communication Practice at CBS'. Retningslinjerne præciserer forskerens rolle som CBS' repræsentant og vigtigheden af at skelne mellem en udtalelse, der er baseret på faglig viden og en udtalelse, der er af mere personlig karakter. I samme tråd er der afholdt to seminarer om 'God forskningskommunikation', hvor en række af CBS' mest benyttede forskere gav deres syn på, hvordan pressen håndteres. Intentionen med retningslinjerne og seminaret har været at stimulere den kollegiale debat på CBS med hensyn til, hvordan forskerne agerer bedst i medierne. Retningslinjerne er løbende til debat.

Vil være bedst til forskningspublicering

CBS har i 2012 valgt forskningspublicering som mål i udviklingskontrakten på forskningsområdet. En nylig analyse af forskningsproduktiviteten viser, at CBS ligger på en international tredjeplads inden for området International Business. Øget forskningskvalitet, herunder øget kvalitet af forskningspublikationer, er en mangeårig og kontinuerlig bestræbelse. Formålet er at understøtte udviklingen af en kultur, hvor forskningskvalitet måles systematisk til vurdering af CBS i forhold til de bedste business schools.

Den bedste forskning omtales i a-journals. Et af årets mange eksempler på CBS-artikler i a-journals er professor Majken Schultz' og professor Tor Hernes' forskning om LEGO. Den blev publiceret

i tidsskriftet *Organizational Science*. Videnskab.dk fulgte op på artiklen med en populærvenskabelig udgave under overskriften "Lego viser, at vejen frem går via historien". Således blev målgruppen for forskningsformidlingen også bredere. CBS har fokus på, at forskningen skal ud i verden og laver dagligt opsøgende arbejde hos medierne med henblik på at skabe opmærksomhed omkring CBS' forskning.

Forbedret ekspertdatabase til cbs.dk

Ekspertdatabasen er en del af cbs.dk. Den bruges dagligt af pressen, studerende, CBS' ansatte og forskningsinteresserede, der skal finde en ekspert/forsker på et givent område. Biblioteket har forbedret ekspertdatabasen i 2012 med henblik på søgeoptimering. Den er klar til lancering i 2013.

Aktive i Uddannelsesministeriets "Forskningens Døgn"

Igen i 2012 deltog CBS i Forskningens Døgn: En række CBS-forskere deltog i arrangementet 'Bestil en forsker', hvor uddannelsesinstitutioner, kommuner, virksomheder og andre typer af organisationer har mulighed for at få en forsker til at holde et oplæg. CBS stod også bag arrangementerne 'Fremtidens lederskab' og 'Kampen om blikket', der satte fokus på CBS' forskning inden for flere områder.

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING I 2012

Prismodtagere til FUHU's og CBS' priser

FUHU Forskningsformidlingspris

Nanna Mik-Meyer, lektor, Institut for Organisation
Anker Brink Lund, professor, Department of Business and Politics

FUHU Forskningspris

Steffen Andersen, professor mso, Økonomisk Institut
Peer Hull Kristensen, professor, Department of Business and Politics

FUHU Undervisningspris

Holdet bag projekt Strateginet:
Lise Justesen, lektor, Institut for Organisation
Susanne Boch Waldorff, adjunkt, Institut for Organisation
Martin Kornberger, professor mso, Institut for Organisation
Marianne Stang Våland, postdoc, Institut for Organisation
Mette Lisby, videnskabelig assistent, Institut for Organisation
Serden Özcan, adjunkt, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi

CBS Undervisningspris

Henrich Dahlgren, ekstern lektor, Institut for Innovation og Organisation-
økonomi
James Perry, adjunkt, Department of Business and Politics

CBS Student Pris

Asger Bryderup
Britt Boye Nyvang
Signe Gammelgaard Kristensen

CBS Administrationspris

Kim Eickworth, betjent, Campus Service,

Team fra Admissions Office:
Ditte Wulff, AC-fuldmægtig
Winnie Pejtersen, AC-fuldmægtig
Christel Johnsen, overassistent
Simona Nicola, AC-fuldmægtig
Hana Lettlova, overassistent
Birgitte Saxtorph, AC-fuldmægtig

Øvrige priser

Gunnar V Holms legat:

Louise Engelbrecht Søndergaard, bachelor fra BSc in International Business,
CBS med gennemsnitskarakteren 12

Nykredits Forskningspris:

Lasse Heje Petersen, professor, Institut for Finansiering

Nykredits pris for yngre forskere:

Sabina Nielsen, lektor, Institut for International Økonomi og
Virksomhedsledelse

Tietgenprisen:

Alexander Josiassen, ekstern lektor, Institut for Afsætningsøkonomi

Reinholdt W. Jorck og Hustrus fond Pris:

Bo B. Nielsen, professor mso, Institut for Strategi og Globalisering

Uddannelsesministeriets EliteForsk-rejsestipendier for ph.d.-studerende:

Lasse Folke Henriksen, Department of Business and Politics,
Oana Brindusa Albu, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse

Vera og Carl Johan Michaelsens rejselegat:

Lynn Roseberry, lektor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, til fortsat
arbejde med ligestilling og diversitet på CBS

Forlaget Samfundslitteratur's lærebogspris:

Peter Holdt Christensen, lektor, Institut for Strategi og Globalisering, for
lærebog om distanceledelse

UNIVERSITY GOVERNANCE

Organisering af forskning og uddannelse

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

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

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

Organisering af CBS' ledelse

Grundlaget for CBS' arbejde er fastlagt i universitetsloven. CBS' vedtægt udgør rammen om universitets udvikling, drift og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i

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

CBS' bestyrelse følger, i det omfang lovgivningen tillader det, de anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark, som er formuleret i 2003 af et udvalg nedsat af videnskabsministeren med Lars Nørby Johansen som formand. Bestyrelsen har fastsat en forretningsorden for sit virke. I henhold til forretningsordenen er der løbende kontakt mellem formand og rektor, der er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold. Bestyrelsen gennemfører årligt en intern evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde. Møderne i bestyrelsen er åbne. Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på CBS' hjemmeside. Bestyrelsesformanden kan beslutte at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for offentligheden – i disse tilfælde offentliggøres ikke bilag tilknyttet evt. lukkede punkter. Bestyrelsen gennemgik i 2012 en større udskiftning, idet funktionsperioden for de af CBS' ansatte valgte medlemmers funktionsperiode udløb d. 31. januar. Derudover udløb også næstformand Peter Gorm Hansen's funktionsperiode d. 31. januar. Bestyrelsen valgte i den forbindelse Eva Berneke som ny næstformand for bestyrelsen.

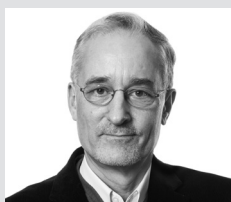
CBS er underlagt revision ved Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2012 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen

har tegnet bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

Ledelsesmæssige konsekvenser af universitetsloven

Folketinget vedtog i juni 2011 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 blev udmøntet i en ny vedtægt for CBS, som blev godkendt af uddannelsesministeren i juni 2012. Med den nye vedtægt er bl.a. bestyrelsens kompetencer ændret, således at bestyrelsen ikke længere skal godkende oprettelse og nedlæggelse af uddannelser og institutter, men derimod skal forholde sig til de overordnede strategier for uddannelses- og forskningsområdet. Akademisk Råd har fået en tilsvarende større rolle som rådgivende organ for rektor og direktion, og skal – for at styrke den interne dialog mellem bestyrelse og organisation – én gang årligt aflægge beretning til bestyrelsen.

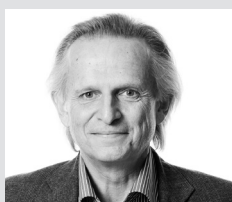
DIREKTIONEN 2012



Rektor
Per Holten-Andersen



Forskningsdekan
Alan Irwin



Uddannelsesdekan
Jan Molin



Universitetsdirektør
Hakon Iversen

BESTYRELSEN 2012



Formand for bestyrelsen. Formand for bestyrelsen i DSB. Næstformand for bestyrelsen i SimCorp og Nordea-fonden. Medlem af bestyrelsen i Axcel og Gösta Enboms Fond, Peter Schütze



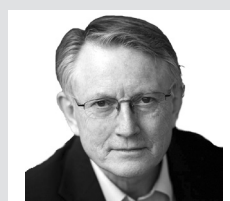
Næstformand for bestyrelsen. Koncern-direktør, TDC A/S, Eva Berneke



Administrerende direktør, DI, Karsten Dybvad



Group Senior Vice President, Grundfos, Lisbet Thyge Frandsen



Adm direktør, Norges forskningsråd, Arvid Hallén



CEO, SimCorp A/S, Klaus Holse



Professor, Institut for Finansiering, David Lando*



Chefkonsulent, Evalueringsenheden, Jakob Ravn*



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



Stud.cand.soc (Poltisk kommunikation og ledelse) Mads Svaneclink*



Lektor, Institut for Organisation, Morten Thanning Vendelø*

Følgende udtrådte af CBS' bestyrelse pr. 31. januar 2012:
Tidl. administrerende direktør, Kommunernes Landsforening, Peter Gorm Hansen, næstformand for bestyrelsen
Professor, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, Jens Frøslev Christensen*
Chef for Office of External Affairs, CBS, Patrick S. Gram*
Professor, Institut for Organisation, Kristian Kreiner*

* Valgt af CBS' ansatte og studerende

AFLØNNING OG HONORERING

Direktionens lønninger inkl. pension (mio. kr.)

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

Honorering af eksterne bestyrelses-medlemmer (1.000 kr.)

Formanden:	178
Næstformanden:	118
Øvrige eksterne medlemmer:	58

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER I 2012	ÅRETS GANG I BESTYRELSEN 2012
<p>Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi og strategi gennem regelmæssige opdateringer. Derudover har bestyrelsen i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2012:</p>	<p>Januar</p>
<p>Strategi</p> <p>Opfølgning, status og afrapportering på initiativer i medfør af CBS' strategi "Business in Society".</p>	<p>Bestyrelsesmøde: Udpegning af nyt bestyrelsesmedlem og valg af næstformand</p> <p>Februar</p>
<p>CBS' økonomiske rammer</p> <p>Regelmæssige budgetopdateringer, godkendelse af budget 2013, godkendelse af regnskab, samt løbende drøftelse af flerårige budgetoverslag og fremadrettet investeringsplan.</p>	<p>Bestyrelsesmøde: Vedtægter – Campus – Oprettelse af nyt institut – Udviklingskontrakt – Årsrapport</p>
<p>CBS' campus</p> <p>Løbende drøftelser om optimering af lokaleudnyttelse og udvidelse af campus på kort og lang sigt.</p>	<p>Marts</p> <p>Bestyrelsesmøde: Udviklingskontrakt</p>
<p>Udviklingskontrakt</p> <p>Løbende drøftelser og beslutning om mål og indikatorer i ny udviklingskontrakt for CBS 2012-2014.</p>	<p>April</p> <p>Bestyrelsesmøde: Årsrapport og årsrevision – Udviklingskontrakt – CBS' økonomiske rammer – CBS' Campus – Samarbejdsaftaler og kontrakter – Nye uddannelser</p>
<p>Styring og ledelse</p> <p>Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer og universitetsdirektør. Dialog med medlemmer af Akademisk Råd på baggrund af beretning fra Akademisk Råd. Bestyrelsens selvevaluering og forretningsorden.</p>	<p>Juni</p> <p>Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning – Forskning – Udviklingskontrakt – Det politiske landskab – Vedtægt</p>
<p>Vedtægter</p> <p>Udarbejdelse af ny vedtægt for CBS som følge af ny universitetslov.</p>	<p>Oktober</p>
<p>Uddannelse og forskning</p> <p>Godkendelse af nyt institut og nye uddannelser før ikrafttræden af ny vedtægt. Drøftelse af årlig uddannelsesredegørelse og forskningsredegørelse. Drøftelse af evaluering vedr. World Class Research Environments.</p>	<p>Strategiseminar og bestyrelsesmøde: Uddannelse – Forskning – Udviklingskontrakt – Strategi – Det politiske landskab – Budgetopfølgning – CBS' økonomiske rammer – Budget 2013 – CBS' Campus</p>
<p>Det politiske landskab</p> <p>Drøftelse af politiske initiativer, rigsrevisionsrapporter, lovgivningsinitiativer mv. og CBS' position i forhold til disse.</p>	<p>December</p> <p>Bestyrelsesmøde: Bestyrelsens selvevaluering – Budgetopfølgning – Budget 2013 – CBS ledelseskodex – Bestyrelsens forretningsorden – Beretning fra Akademisk Råd – Rekruttering af ny universitetsdirektør</p>

PÅTEGNINGER

Ledelsespåtegning

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

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

DET TILKENDEGIVES HERMED:

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

Frederiksberg, 11. april 2013

Per Holten-Andersen
Rektor

Peter Jonasson Pedersen
Universitetsdirektør

Alan Irwin
Forskningsdekan

Jan Molin
Uddannelsesdekan

Godkendt af bestyrelsen for Copenhagen Business School, CBS på møde den 11. april 2013:

Peter Schütze
Formand

Eva Berneke
Næstformand

Karsten Dybvad

Lisbet Thyge Frandsen

Arvid Hallén

Klaus Holse

David Lando

Anne Marie Larsen

Jakob Ravn

Christian Kongsbak Refshauge

Morten Thanning Vendelø

PÅTEGNINGER

Den uafhængige revisors erklæringer

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

Til CBS' ledelse

PÅTEGNING PÅ ÅRSREGNSKABET

Vi har revideret årsregnskabet for CBS for perioden 1. januar til 31. december 2012, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet er udarbejdet efter bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Ledelsesberetning, målrapportering samt hoved- og nøgletal er ikke omfattet af revisionen.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

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

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

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af

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

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

Revisionen omfatter desuden en vurdering af, om der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af CBS' aktiviteter, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2012 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar-31. december 2012 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne. Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

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

København d. 11. april 2013

Ernst & Young
Godkendt revisionspartnerselskab

Eskild Jakobsen
Statsautoriseret revisor

John Petersson
Statsautoriseret revisor

RESULTATOPGØRELSE

		2012	2011
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Statstilskud direkte til CBS	2	920.905	913.425
Statstilskud søgt i konkurrence		44.350	67.191
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder		56.741	39.113
Studerendes deltagerbetaling		149.617	149.184
Øvrige indtægter	3	57.961	89.938
Driftsindtægter i alt		1.229.574	1.258.851
Lønomskostninger	4	753.163	722.438
Husleje og ejendomsskatter		94.860	98.026
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		60.446	44.737
Andre driftsomkostninger	5	265.704	219.173
Driftsomkostninger i alt		1.174.173	1.084.374
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		55.401	174.477
Afskrivninger på bygninger	6	17.114	16.905
Afskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger	6	7.483	11.317
Resultat før finansielle poster		30.804	146.255
Finansielle indtægter		6.204	2.683
Finansielle omkostninger		33.014	34.157
ÅRETS RESULTAT		3.994	114.781

BALANCE

		31.12.2012	31.12.2011
AKTIVER	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
it-systemer, licenser mv.		1.468	6.330
Immaterielle anlægsaktiver i alt	6	1.468	6.330
Grunde, bygninger og forbedringer	7	1.034.547	1.048.762
IT-udstyr mv.		3.285	3.095
Materielle anlægsaktiver i alt	6	1.037.833	1.051.857
Kapitalandele		479	479
Huslejedeposita	8	24.752	30.147
Statsforskrivning	10	0	50.000
Finansielle anlægsaktiver i alt	6	25.231	80.626
Anlægsaktiver i alt		1.064.532	1.138.813
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		18.994	6.455
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		23.134	24.059
Andre tilgodehavender		12.639	8.072
Periodeafgrænsningsposter		3.017	4.900
Tilgodehavender i alt		57.783	43.485
Andre værdipapirer og kapitalandele	9	254.562	0
Likvide beholdninger		104.951	339.625
Omsætningsaktiver i alt		417.295	383.110
AKTIVER I ALT		1.481.827	1.521.923

BALANCE

		31.12.2012	31.12.2011
PASSIVER	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital ekskl. statsforskrivning		269.717	265.723
Statsforskrivning		0	50.000
Egenkapital i alt	10	269.717	315.723
Hensatte forpligtelser	11	23.281	26.226
Statslån		188.548	194.377
Prioritetsgæld		634.575	652.820
Mellemværende med staten		15.650	0
Langfristede gældsforpligtelser i alt	12	838.774	862.848
Leverandører af vare- og tjenesteydelser		58.816	42.155
Feriepengeforpligtelse		89.284	84.151
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		47.937	53.551
Anden kortfristet gæld		43.482	39.297
Periodeafgrænsningsposter		105.195	88.061
Periodiserede særbevillinger		5.342	6.274
Mellemværende med staten		0	3.637
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		350.056	317.126
Gældsforpligtelser i alt		1.188.830	1.179.974
PASSIVER I ALT		1.481.827	1.521.923

PENGESTRØMSOPGØRELSE*

	2012	2011
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat	3.994	114.781
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	24.597	28.222
Ændring i tilgodehavender	-14.298	7.731
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	29.984	-21.215
Værdiregulering i værdipapirer og kapitalandele	-4.562	0
Pengestrøm fra driftsaktivitet	39.71	129.519
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-492	-107
Investering i materielle anlægsaktiver	-5.219	-557
Investering i finansielle anlægsaktiver	5.394	-310
Investering i værdipapirer og kapitalandele	-250.000	0
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-250.316	-974
Afdrag på prioritetsgæld	-18.245	-17.731
Tilbagebetaling statslån	-5.829	0
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-24.074	-17.731
Ændring i likviditet i alt	-234.674	110.815
Likvider pr 1. januar	339.625	228.811
Likvider pr 31. december	104.951	339.625

* CBS' samlede kapitalberedskab pr. 31. dec. 2012 er 359.513 (1.000 kr.).

EGENKAPITALOPGØRELSE

	2012	2011
Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital pr 1. januar	315.723	150.943
Indskudt statsforskrivning - tilbageført 2012	-50.000	50.000
Overført resultat	3.994	114.781
Egenkapital pr. 31. december	269.717	315.723

10

NOTER TIL REGNSKABET (Alle beløb i 1.000 kr.)

NOTE 1. REGNSKABSPRAKSIS

CBS udarbejder regnskab i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1281 af 15. december 2011 om tilskud og revision mv. ved universiteterne, jf. brev fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering af 21. december 2012. Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. og er udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

RESULTATOPGØRELSEN

Indtægter:

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

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

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

Omkostninger:

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

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger, jf. Universitets- og Bygningsstyrelsens skrivelse til universiteterne af 4. december 2009 (nu: Styrelsen for Universiteter og Internationalisering). 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.
- > Totalrenoverede bygninger, ibrugtaget før 2011 afskrives over 80 år, andre bygninger afskrives over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet.
- > Bygninger ibrugtaget efter 1.1.2011 afskrives over 50 år.

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

Generelt om indregning og måling:

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

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

Anlægsaktiver:

Aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært, og der anvendes ikke scrap-værdi. Statens regler muliggør ikke andre opgørelsesmetoder, f.eks. markedsprisen for aktiver, heller ikke for bygninger.

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

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

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

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

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

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

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

Materielle anlægsaktiver omfatter grunde og bygninger, indretning af lejede lokaler, produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, it-udstyr, inventar samt materielle anlægsaktiver under opførelse.

De materielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

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

Der afskrives ikke på grunde.

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.).

Forpligtelser:

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

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealiseringsværdi.

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

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

Ikke-balanceførte poster:

Ikke-balanceførte poster omfatter 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 fremgår af Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelsers "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger". De omkostninger, som ikke kan henføres direkte til de anførte formål, er fordelt ved hjælp af fordelingsnøgler.

NOTE 2. STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS

Det samlede statstilskud til CBS er i 2012 steget med kun 0,6 procent ift. niveauet for 2011 til trods for en generel prisregulering af tilskuddene på bevillingslovene med 1,5 procent og en samlet stigning i CBS' uddannelsesaktiviteter på ca. 4,5 procent. Dette skyldes delvis fald i de fleste uddannelsestaxametre - eller i bedste fald nominelt uændrede taxametre, som samlet kun har ført til en 4,1 procent stigning i den totale taxameterindtægt. I særdeleshed er et midlertidigt løft i taxametret til deltidsuddannelse bortfaldet i 2012 (tilskuddet til diplomuddannelse har som eneste undtagelse haft ubetydelig real vækst).

Den væsentligste årsag til den beskedne udvikling i det samlede tilskud er dog gennemførelsen af to markante besparelser (ud over videreførelsen af tidligere års indkøbsbesparelser): En effektiviseringsbesparelse som led i Genopretningsplanen fra 2010 har reduceret det samlede tilskud med 7,9 mill. kr. og en "Korrektion af tilskud for udenlandske gæstestuderende som følge af økonomisk ubalance" har reduceret tilskuddene med yderligere 4,9 mill. kr. De faste tilskud er trods stort set videreførte tilskud til forskning og øvrige formål faldet med samlet 5,6 procent.

Et bogført tilskud fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering på 2,4 mill. kr. indgår ikke som en del af årets tilskud til CBS på bevillingslovene, men udgør slutafregning som følge af endelig regnskabsaflæggelse for et tidligere bevilget flerårigt projekt til uddannelse i erhvervsinnovation.

NOTE 3. ØVRIGE INDTÆGTER (1.000 KR.)

	2012	2011
Konferencer, modtagne priser og gaver	17.874	31.932
Salg af varer og tjenesteydelser	11.401	13.674
Statslige samarbejder	24.273	18.175
Andre indtægter	4.413	26.157
I alt	57.961	89.938

Af hensyn til sammenligneligheden er 2011 tallene korrigeret for mindre ændringer.

NOTE 4. LØNMKOSTNINGER (1.000 KR.)

	2012	2011
Heltids videnskabeligt personale	377.494	343.725
Deltids videnskabeligt personale	95.773	96.737
Teknisk-administrativt personale	274.092	286.119
Fælles lønandele	5.802	-4.143
I alt	753.163	722.438

NOTE 5. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER (1.000 KR.)

	2012	2011
Konferencer og tjenesterejser	54.187	36.854
Kontorhold	42.601	29.828
Konsulentanvendelse (konsulenter til forsknings- og uddannelsesformål, tekniske og management konsulenter)	43.088	38.615
Anskaffelser og reparation af apparatur og inventar	54.814	36.665
Bøger, tidsskrifter mv.	15.211	16.019
Øvrige tjenesteydelser	35.961	40.361
Øvrige varer	19.842	20.831
I alt	265.704	219.173

CBS har i løbet af 2012 foretaget enkelte mindre ændringer i anvendelsen af kontostrukturen. Af hensyn til sammenligneligheden er tallene for 2011 vedr. andre driftomkostninger korrigeret for disse ændringer.

NOTE 6. ANLÆGSAKTIVER (1.000 KR.)

	Immaterielle anlægsaktiver	Immaterielle anlægsaktiver under udvikling	Grunde og bygninger	it-udstyr mv.	Materielle anlægsaktiver under opførelse	Finansielle anlægsaktiver	I alt
Kostpris pr. 1.1.2012	16.884		1.191.910	20.457		80.626	1.309.877
Tilgang i årets løb	492		2.900	2.385		1	5.777
Afgang i årets løb	489			1.949		55.395	57.833
Kostpris pr. 31.12.2012	16.886		1.194.810	20.893		25.231	1.257.820
Akk. afskriv. pr.1.1.2012	10.554		143.148	17.362			171.064
Årets afskrivninger	5.354		17.114	2.108			24.577
Afgang akk. afskrivn.	-489			-1.863			-2.352
Saldo pr. 31.12.2012	1.468		1.034.547	3.285		25.231	1.064.532

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 (1.000 KR.)

	Regnskabs mæssig værdi 31.12.2012	Realkreditlån	Statslån	SKAT's ejendoms- vurdering 2010
Howitzvej 11-13	32.323	45.419		27.500
Howitzvej 60	44.034	38.073	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	502.567	332.347	119.517	737.000
P. Andersensvej 17 (5) Vandtårn + Professorbolig	11.299	5.869		9.700
Kilen	278.249	202.292	57.344	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	4.926		26.027
Rosenvillaen	10.588			8.900
Pladسدannelse	5.655		6.026	
Råvarebygningen	114.825	5.650		37.000
Steen Blichersvej 22	9.878			4.500
Porcelænsghaven (forbedring af lejemål)	1.729			
Dalgas Have (forbedring af lejemål)	905			
Georg Jensen (forbedring af lejemål)	2.522			
Grundtvigsvej 25 (forbedring af lejemål)	863			
Grundtvigsvej 37 (forbedring af lejemål)	1.646			
Amager Strandvej (eksamenshal) (forbedring af lejemål)	2.827			
I alt grunde, bygninger og forbedring af lejemål	1.034.547	634.575	188.548	1.329.627

NOTE 8. HUSLEJEDEPOSITA

I huslejedeposita indgår der i 2012 ikke længere deposita vedrørende gæsteboliger og kollegielejemål, da denne aktivitet er ophørt med udgangen af 2011.

NOTE 9. ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE

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

NOTE 10. EGENKAPITALOPGØRELSE (1.000 KR.)

	Oprindelig	Statsforskrivning	Overført resultat	I alt
Saldo 1.1.2011	-7.087	50.000	158.029	200.943
Årets resultat 2011			114.781	114.781
Saldo 31.12.2011	-7.087	50.000	272.809	315.723
Tilbageført statsforskrivning		-50.000	0	-50.000
Årets resultat 2012			3.994	3.994
Saldo 31.12.2012	-7.087	0	276.803	269.717

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

NOTE 11. HENSATTE FORPLIGTELSER (1.000 KR.)

	31.12.2012	31.12.2011
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	10.128	15.846
Hensættelser til åremålsansættelser	296	804
Øvrige hensættelser (herunder til istandsættelse af lejemål og aflevering af ekstraordinært overskud MPG)	12.856	9.575
I alt	23.281	26.226

NOTE 12. LANGFRISTET GÆLD (1.000 KR.)

Bygning./adresse	Type	Nom. obl.rente	Hovedstol	Restgæld	Udløber
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	3 %	232.213	229.626	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	17.284	12.554	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	155.000	115.876	2029
P. Andersensvej 17	Fast rente med afdrag	3,5 %	5.914	5.870	2034
Kilevej 14 A	Fast rente med afdrag	3 %	126.845	110.640	2036
Kilevej 14 A	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	106.500	91.652	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	3 %	13.906	13.906	2036
Smallegade 45 (Råvarebygningen)	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	2 %	6.555	5.605	2035
P. Andersensvej 3 (Reserveareal)	Fast rente med afdrag	3 %	5.132	5.132	2034
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	3 %	39.002	39.002	2035
Amortisering af kurstab	Solbjerg Plads 3		-30.031	-17.985	2030
	Solbjerg Plads 3		-7.808	-7.808	2030
	Howitzvej 11-13		-1.027	-1.027	2036
	Howitzvej 60		-929	-929	2035
	P. Andersensvej 3		-206	-206	2034
I alt			700.890	634.575	

Statslånene henstår rente- og afdragsfri.

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

Kontraktlige forpligtelser (1.000 kr.)

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

	31.12.2012	31.12.2011
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 1.6.2014)	4.338	7.183
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	182.303	213.619
Lejeaftaler, Porcelæns Haven (uopsigelige til hhv. 2013, 2014 og 2017)	58.171	90.151
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 1.6.2017)	3.350	4.482
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 37 (uopsigelig til 1.7.2013)	895	3.003
Lejeaftale Amager Strandvej 108 (uopsigelig til 30.9.2020)	28.248	-
2 mindre lejemål med kort opsigelse	439	518
Leje af rør til fiberforbindelse	450	426
I alt	278.195	319.382

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.

SUPPLERENDE REGNSKABS- OPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2008	2009	2010	2011	2012
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud mv.	92,91	95,19	83,05	84,24	91,72
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,17	0,94	1,87	1,32	-1,30
Omkostninger	92,91	95,19	83,06	84,24	91,72
heraf overhead	11,45	18,24	20,19	20,35	17,75
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:					
Tilskud mv.	13,05	18,44	15,06	23,61	11,08
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,28	2,17	0,10	0,25	4,61
Omkostninger	13,05	18,44	15,06	23,61	11,08
heraf overhead	0,78	1,38	0,95	2,62	-1,19
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Kommerciel) indtægtsdækket virksomhed UK-90:					
Indtægter i alt	3,77	5,50	2,48	3,22	2,14
Omkostninger	3,46	1,36	1,07	0,35	0,92
Årets resultat	0,31	4,14	1,41	2,87	1,22

b.1. Formålsopdelt regnskab*

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2008	2009	2010	2011	2012
Uddannelse	504,7	562,3	631,8	615,1	639,3
Forskning	319,9	355,4	355,0	387,0	475,5
Formidling og videnuddveksling	48,4	49,0	48,8	48,2	37,1
Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0	0	0	0
Generel ledelse, administration og service	104,6	125,1	128,9	93,9	79,8
I alt	977,6	1.091,8	1.164,5	1.144,2	1.231,7

*Formålsregnskabet for 2012 er ændret, jævnfør "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012. Nøgletallet vedrørende omkostninger til bygninger udgår. Omkostninger til bygninger er i stedet fordelt på de øvrige hovedformål efter vejledningens anvisninger. Nøgletal for bygningsomkostninger 2009-11 er fordelt proportionalt på de øvrige formål af hensyn til sammenlignelighed. De oprindelige nøgletal 2009-11 inklusive specifikationen på bygninger kan findes i Årsregnskabet for 2011.

b.2. Indtægtsfordeling

Mio. kr., årets priser	2008	2009	2010	2011	2012
Uddannelse	546,2	626,2	684,8	735,3	754,7
Forskning	205,4	231,9	238,5	250,0	242,9
Eksterne midler	110,3	116,7	98,6	109,5	103,2
Basistilskud	70,8	74,7	69,6	77,3	72,9
Øvrige indtægter	71,5	78,0	101,9	89,4	62,0
Indtægter i alt	1.004,2	1.127,5	1.193,4	1.261,5	1.235,7

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

CBS har i 2012 anvendt ca. 70 timer svarende til en udgift på ca. kr. 20.000 til administration mv. i forbindelse med Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School og HBH Fonden.

d. Oplysninger om indskud eller erhvervelse af aktier i selskaber, herunder efter § 4, stk. 1, og §4a, stk. 1, i lov om offentlige forskningsinstitutioners kommercielle aktiviteter og samarbejde med fonde.

CBS har ikke foretaget indskud eller erhvervet aktier.

e. Oplysninger om indtægter og omkostninger i selskaber jf. note d

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	2008	2009	2010	2011	2012
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,4	1,6	1,9	1,4	3,4

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 Øresundsuniversitetet.

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 2011 udgjorde det samlede indestående 2,8 mio. kr.

i. Personaleforbrug og personaleomsætning

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

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 2011 til 30. august 2012

Forbrug af fripladser	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Fripladser opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1*	49	43
Midler brugt til udbetaling af stipendier		
Antal modtagere af stipendier		47
Samlet beløb udbetalt som stipendier (1.000 kr.)		3.432

*Kun takst 1.

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

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2012

OPSUMMERING PÅ AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2012

Antal målepunkter	Resultat 2012			
	Ikke opfyldt	Delvist opfyldt	Opfyldt	Mål ikke opgjort
Kvalitet i uddannelserne	1		2	
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet			2	1
Hurtigere igennem	1			
Øget innovationskapacitet			1	1
Internationalisering			2	
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet	1		1	
Contribution to Society		1	1	
I alt	3	1	9	2
Pct.	20 %	7 %	60 %	13 %

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Kvalitet i uddannelserne				
1.1 Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet Kandidat HUM Kandidat SAMF	-2 % 0 %	0 % 3 %	Beskæftigelse er her defineret som dimittender, der læser ph.d., er i beskæftigelse eller er rejst ud af landet. Målingen viser, at CBS' kandidatdimittender generelt har en højere beskæftigelsesgrad end dimittender fra andre danske universiteter.	Opfyldt
1.2 Studentertilfredshed på heltidsuddannelserne Andelen af heltidsuddannelser der på udvalgte spørgsmål har en tilfredshed på 3,8 eller mere	55 %	46 %	Studentertilfredsheden på CBS' heltidsuddannelser er generelt steget i 2012 set i forhold til 2011 med ca. 1 %. Primært som konsekvens af en højere tilfredshed med administrationen. Alligevel når CBS ikke målet for 2012, idet spredningen i studentertilfredsheden er steget. Flere uddannelser har således en studentertilfredshed på under 3,8 (på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det højeste), hvilket opvejes af uddannelser med en væsentlig højere tilfredshed. CBS har indledt dialog med de studienævn, der ligger lavt på studentertilfredshed med henblik på at igangsætte målrettede initiativer, der skal forbedre de studerendes tilfredshed. Det er CBS' vurdering, at målet i 2014 fortsat godt kan nås.	Ikke opfyldt

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Kvalitet i uddannelserne				
1.3 Fastlærerdækning (VIP/DVIP ratio) på heltidsuddannelserne Antallet af årsværk som videnskabelige medarbejdere har erlagt på heltidsuddannelserne, set i forhold til antallet af årsværk som deltidsansatte undervisere har erlagt	1,00	1,06	CBS har som en del af investeringsplanen satset markant på ansættelse af flere videnskabelige medarbejdere, og at mere undervisning gennemføres af fastlærere. Indsatsen ser ud til at have haft den fornødne effekt, og CBS opfylder således målsætningen for 2012.	Opfyldt
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet				
2.1 Kandidatoptag udefra Andelen af studerende optaget på kandidatuddannelserne som har en bacheloruddannelse udenfor CBS	41 %	43 %	CBS har en målsætning om at sikre studerende udefra en mulighed for at supplere deres uddannelse med en kandidatoverbygning inden for erhvervsøkonomi. Det er således målet som minimum at fastholde niveauet for andelen af optagne studerende udefra. I 2012 havde 43 pct. af de studerende optaget på en kandidatuddannelse en adgangsgivende uddannelse fra en anden institution end CBS. Dette skal ses i lyset af, at optaget på kandidatuddannelserne generelt er steget.	Opfyldt
2.2 Merit STÅ Årlig stigning i STÅ optjent ved merit	7 %	21 %	CBS havde en målsætning om, at den årlige stigning i STÅ (ikke-ressourceudløsende) optjent på baggrund af merit skulle stige med 7 pct. fra 2011 til 2012. Resultatet viser imidlertid, at stigningen faktisk ligger på 21 pct., hvorfor målet er opfyldt. En af årsagerne til den store stigning skal ses i lyset af den generelle store stigning i antallet af studerende og dermed også stigningen i STÅ aktiviteterne, både ressourceudløsende og ikke-ressourceudløsende.	Opfyldt
2.3 Professionsbacheloror A: Andelen af pladser på de dansksprogede masteruddannelser der kan optages professionsbacheloror på	0 %	0 %	Som udgangspunkt kan professionsbacheloror optages på alle CBS' masteruddannelser (inkl. MBA-uddannelser). På CBS' dansksprogede masteruddannelser (MPA, MPG, MMD og Master i Skat) er der på lederuddannelserne (dvs. ekskl. Master i Skat) professionsbacheloror på alle uddannelserne. Pt. er andelen således: Master of Public Administration – 24 % Master of Management Development – 23 % Master of Public Governance – 28 % Der er endnu ikke adgangsberettigede professionsbacheloror til Master i Skat, da der endnu ikke er professionsbacheloror i offentlig administration (med skattefag), der har opnået 2 års erhvervs erfaring efter endt uddannelse.	Mål ikke opgjort i 2012

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet				
<p>2.3 Professionsbacheloror (fortsat)</p> <p>B: Andelen af pladser på HD 2. del der kan optages professionsbacheloror på</p> <p>C: Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbacheloror</p>	<p>0 %</p> <p>Ingen</p>	<p>0 %</p> <p>Ingen</p>	<p>Antallet af professionsbacheloror på HD er yderst begrænset, men opgøres ikke præcist. Både adgang og registrering søges forbedret.</p> <p>Der arbejdes pt. ikke på udvikling af helt nye masteruddannelser, men der arbejdes med toninger/anbefalede forløb på MPG uddannelsen. Konkret arbejdes med toninger/anbefalede forløb for sundhedssektoren og kultursektoren, hvoraf specielt sundhedssektoren har en meget stor andel af professionsbacheloror, der vil være i målgruppen til denne toning.</p>	
Hurtigere igennem				
<p>3.1 Gennemførelse på normeret tid + 1 år</p> <p>Bachelor</p> <p>HUM</p> <p>SAMF</p> <p>Kandidat</p> <p>HUM</p> <p>SAMF</p>	<p>58 %</p> <p>70 %</p> <p>53 %</p> <p>63 %</p>	<p>70 %</p> <p>74 %</p> <p>43 %</p> <p>59 %</p>	<p>CBS er i 2012 lykkedes med at få de studerende på bacheloruddannelserne hurtigere gennem uddannelsen. Især på de humanistiske uddannelser er der sket en markant stigning, hvilket primært skyldes studiereformer, som har resulteret i en mere simpel studiestruktur på en række uddannelser.</p> <p>På kandidatuddannelserne derimod når CBS ikke målet for 2012 – tværtimod. Både for de humanistiske og de samfundsvidenskabelige uddannelser er der sket et fald i gennemførelsesfrekvensen for normeret tid + 1 år. Men der er meget store forskelle imellem uddannelserne. De bedste uddannelser ligger på en frekvens på 83 %, og de dårligste uddannelser har en gennemførelsesfrekvens på under 40 %.</p> <p>CBS vurderer, at en del af forklaringen på den lavere gennemførelse skal findes i de generelle konjunkturer i samfundet.</p> <p>CBS vil i det kommende år overføre de gode erfaringer fra uddannelser, der gør det godt, til de uddannelser, der gør det mindre godt. Det er dog CBS' vurdering, at konjunkturerne er afgørende for, hvorvidt CBS når målet i 2014.</p>	Ikke opfyldt

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Øget innovationskapacitet				
4.1 Antal CBS dimittender ansat i virksomheder med mellem 20-100 ansatte	Der er ikke fastsat mål for 2012.	1.406	<p>Da CBS endnu ikke har erfaring med niveauet for denne type af indikator fastsættes målet (jf. kontrakten) for 2013 og 2014 på baggrund af resultatet for 2011 og 2012.</p> <p>CBS havde i 2011 1.308 dimittender for de seneste 3 årgange ansat i denne type virksomheder. I 2012 ligger en tilsvarende måling på 1.406. Dette betyder at målet for 2013 kommer til at ligge på 1.425 (gennemsnit af 2011 og 2012 + 5 % stigning), og målet for 2014 ligger på 1.496 (stigning på 5 % sammenholdt med 2013).</p>	Mål ikke opgjort i 2012
4.2 Andelen af STÅ optjent på kurser inden for entrepreneurship/innovation	2,0 %	3,45 %	Der er sket en betydelig stigning i andelen af STÅ optjent på fag, der vedrører entrepreneurship/innovation.	Opfyldt
Internationalisering				
5.1 Indgående og udgående udvekslings-studerende - Indgående set i forhold til udgående	Max. 1,0	0,8	<p>CBS har en målsætning om, at der skal være balance mellem antallet af CBS studerende, der tager på udveksling, samt antallet af udenlandske studerende, der tager på udveksling på CBS. I målingen medtages de taxameterudløsende studerende. Målingen tager ikke højde for antallet af ECTS, de studerende optjener.</p>	Opfyldt
- Antal udgående studerende	1300	1437	<p>CBS har i 2012 haft 1.100 indgående studerende og 1.437 udgående. Bemærk, at opgørelsen ikke inkluderer studerende fra CBS' internationale sommerskole (ISUP).</p>	
5.2 Uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner	13	13	<p>CBS har i 2012 indgået to nye samarbejdsaftaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aftalen med KU og DTU om MSc in Bioentrepreneurship - Aftale om en double degree på cand.merc. med University of St. Gallen, Switzerland <p>CBS har samtidig afbrudt samarbejde med ITU om e-Business</p> <p>Resultatet bliver, at CBS har 13 samarbejdsaftaler svarende til målet for 2012.</p>	Opfyldt

INDIKATOR	MÅL 2012	RESULTAT 2012	KOMMENTARER	STATUS
Øget forskningsomfang og forskningskvalitet				
6.1 Øget forskningsomfang, CBS placering blandt danske universiteter målt som antal BFI point set i forhold til forskningsårsværk	Nr. 1	Nr. 2	<p>CBS har i 2012 optjent 915 BFI point på det samfundsvidenskabelige område, hvilket er et fald på 3,7% set i forhold til 2011. Samtidig ligger antallet af VIP-årsværk anvendt til forskning på samme niveau som i 2011. Konsekvensen er en lavere ratio for BFI/forskningsårsværk, og at tilsvarende ratio på Ålborg Universitet ligger højere.</p> <p>CBS målretter publikationsindsatsen i højere grad nu, end det har været tilfældet tidligere. Men det er også afgørende, at de mange nyansatte kommer hurtigt i gang med at publicere, idet deres forskningstid tæller med i beregningen.</p>	Ikke opfyldt
6.2 Øget forskningskvalitet • Placering på UT Dallas listen • Antal artikler i tidsskrifter på ABS listen • Antal artikler i tidsskrifter på FT45 listen	Nr. 6 64 48	Nr. 6 72 49	<p>CBS har i 2012 publiceret 14 artikler i tidsskrifter, som indgår i UT Dallas-listen. I 2011 lå CBS på samme niveau. UT Dallas-listen for 2008-12 viser, at CBS ligesom sidste år ligger på 6. pladsen i Europa (og nr. 81 i verden). Afstanden til nr. 5 er imidlertid blevet større, hvorfor CBS vurderer, at det bliver særligt vanskeligt at nå målet i 2014 (nr. 5 i Europa).</p> <p>I målingen indgår publikationer for 2 år. I 2011 blev der indberettet 34 publikationer. I 2012 er der blevet indberettet 38.</p> <p>I målingen indgår publikationer for 2 år. I 2011 blev der indberettet 25 publikationer. I 2012 er der blevet publiceret 24 publikationer.</p>	Opfyldt
Contribution to Society				
7.1 Antal dimittender fra kandidatuddannelserne Årlig stigning i pct.	1980 7%	1973 6,6%	<p>1.973 studerende er i 2012 dimitteret med en kandidatgrad fra CBS. Dette ligger under 1% fra målet på de 1.980, hvorfor det vurderes, at målet for 2012 er opfyldt.</p>	Delvist opfyldt
7.2 Ekstern finansieret forskning (1.000 kr.)	91.230	94.683	<p>CBS har en målsætning om at øge den eksternt finansierede forskning med 10% årligt. I 2012 er der indtægtsført ca. 94,7 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på 14% sammenlignet med niveauet for 2011. Målet er således nået.</p> <p>På trods af dette fine resultat i 2012, vurderes det fortsat at kræve en massiv indsats at nå målet for 2014.</p>	Opfyldt