

# CBS

## ÅRSRAPPORT 2010

PRODUKTION: CBS BUSINESS RELATIONS & COMMUNICATIONS, FOTO: TAO LYTZEN FOR CBS, DESIGN: BOJEMOBECK

AF PETER SCHÜTZE, BESTYRELSESFORMAND, OG ALAN IRWIN, KONSTITUERET REKTOR

I 2010 kunne vi præsentere en ny strategi – Business in Society. Den bygger videre på den kurs, CBS har sat de seneste år. Strategien operationaliseres nu, og ledelsen er i dialog med organisationen om operationaliseringen og implementeringen af strategien.

### INDHOLD

1. FORORD	1
2. VIRKSOMHEDSPROFIL	3
3. LEDELSENS BERETNING	4
3.1 Generelt	4
International akkreditering og ranking	7
Kommentarer til udviklingskontrakten 2010	9
3.2 Forskning	11
Forskeruddannelse	11
Ekstern forskningsfinansiering	12
EU - forskningsstøtte	13
3.3 Uddannelse	14
Øget taxametertilskud	15
Ansøgning, optagelse og gennemførelse	15
Efter- og videreuddannelse	16
3.4 Administration	18
Omorganisering og administrationsomkostninger	18
Ledelsesudvikling	19
3.5 Formidling	20
Tilgængelig forskning	20
Priser	21
4. UNIVERSITY GOVERNANCE	22
5. PÅTEGNINGER	25
6. REGNSKAB	27
7. BILAG: ENDELIG AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT	39

Den nye strategi sætter fokus på læring, hvor uddannelse og forskning prioriteres lige højt. Forskningen skal i endnu højere grad bringes i spil for at bidrage til at løse de store samfundsmæssige udfordringer. Vi skal endvidere styrke regionen og udnytte de traditioner vi har, samtidig med at vi engagerer os globalt. Vi er begyndt at implementere strategien, og det skal ske i dialog og samarbejde med medarbejdere og interessenter. Der er igangsat fem konkrete initiativer:

- Business-in-Society platforme
- Fokus på samfundets behov for uddannelse
- Internationale strategiske alliancer
- Fokus på den akademiske organisering
- Fokus på den administrative support

#### ØGET FORSKNINGSPUBLICERING

Den bibliometriske forskningsindikator, der måler på anerkendt forskningspublicering, er gjort op for produktionen i 2009. Indikatoren får betydning for CBS' bevilling i 2011. Den viser, at CBS inden for det samfundsvidenskabelige område i Danmark præsterer den største vækst i forhold til det foregående år – en vækst på næsten 20 %. Og det uanset om man måler point eller antal publikationer pr. anvendt krone til forskning eller pr. anvendt forskningsårsværk.



Alan Irwin, konstitueret rektor



Peter Schütze, bestyrelsesformand

» FORTSAT FRA SIDE 1

Det er samtidig lykkedes at tiltrække 20 % flere EU-forskningsmidler end i 2009, men det er fortsat en beskedent sum i forhold til CBS' størrelse.

#### FORSKNINGSBASERET UDDANNELSE

Antallet af studiepladser på bacheloruddannelserne blev udvidet, og vi vil gerne optage endnu flere studerende, der kan være med til at skabe vækst og arbejdspladser i både den private og offentlige sektor, men i 2010 måtte CBS afvise godt 35 % af førsteprioritetsansøgerne på bacheloruddannelserne.

Det er positivt med den øgede søgning, men samtidig skal den forskningsbaserede uddannelse opretholdes, og det giver udfordringer med en relativt lav basisbevilling ift. uddannelsesaktiviteten. Konsekvensen er en høj andel af studerende ift. forskere og en høj andel af deltidsansatte undervisere ift. fastansatte forskere. Sammenlignet med de øvrige universiteter og de samfundsvidenskabelige uddannelser har CBS en lav fastlærerdekning, og det er en udfordring at sikre en tilfredsstillende dækning på alle undervisningsniveauer. I praksis betyder det, at det er vanskeligt at øge interaktion med forskerne, feedback, antallet af undervisningstimer osv. samt at bevare en rimelig holdstørrelse.

En taxameterstigning på 4.180 kr., så det nu udgør 46.200 kr. pr. studerende, er et skridt i den rigtige retning, men set i lyset af de øvrige taxametertilskud til heltidsuddannelserne på henholdsvis 67.800 kr. og 99.000 kr. bliver vores studerende stadig tildelt få ressourcer. Det er derfor vanskeligt at bevare en forskningsbaseret uddannelse, hvis vi optager flere studerende. Derfor planlægger vi kun et beskedent meroptag i 2011.

#### ØKONOMI

CBS havde et resultat på 28,8 mio. kr. i 2010. Ved udgangen af oktober blev der budgetteret med et overskud på 5 mio. kr. Det noget bedre regnskabsresultat end forventet har to hovedforklaringer. Dels opnåede institutterne samlet et væsentligt bedre resultat end forventet ved seneste budgetopfølgning, og dels var renteudgifterne på bygningerne overestimeret. Det er dermed femte år i træk, at resultatet er positivt, og egenkapitalen er nu styrket til 151 mio. kr. (eks. statsforskrivningen på 50 mio. kr.).

Der er i 2010 sket en mindre reduktion i faste tilskud til CBS på finansloven. De samlede finanslovstilskud er dog steget som følge af forøgede midlertidige taxameterstilskud. Stigningen skyldes overvejende forøgede taxametersatser, mens aktivitetsniveauet - bortset fra deltidsuddannelserne - stort set har været uændret i forhold til 2009. I 2009-aktiviteten indgik imidlertid et ekstraordinært stort omfang af efterindberetninger for året før. Ses der bort fra dette, har der i 2010 været en moderat stigning i uddannelsesaktiviteten på de fleste områder.

#### NEDBRYDER GRÆNSER

For at styrke vores region vil vi blive endnu bedre til at bryde videnskabelige, industrielle og kulturelle grænser for at nytænke the business of business schools. Samarbejdet med andre universiteter om bl.a. et kandidatforløb og en platform for nye initiativer inden for entrepreneurship er et vigtigt skridt i den rigtige retning.

Peter Schütze  
Bestyrelsesformand

Alan Irwin  
Konstitueret rektor

#### LEDELSEN

##### Rektor og bestyrelsesformand

Rektor Johan Roos fratrådte sin stilling den 28. marts 2011. Forskningsdekan Alan Irwin er konstitueret rektor.

Bestyrelsesformand Anders Knutsen trådte ud af bestyrelsen den 1. april 2011, og bestyrelsen konstituerede sig med Peter Schütze som formand og Peter Gorm Hansen som næstformand.

# VIRKSOMHEDSPROFIL

Copenhagen Business School (CBS) er et af Danmarks otte universiteter og en selvejende institution med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling som ressortministerium.

Målt på antallet af videnskabelige medarbejdere inden for forskellige områder er CBS blandt de største business schools i verden og har en unik bredde inden for erhvervsøkonomi, erhvervshumaniora, kommunikation og dermed beslægtede fagområder.

## STRATEGI

I 2010 har CBS vedtaget en ny strategi 'Business in Society', der skal sikre, at CBS

- fremmer Copenhagen Metropolitan Region, mens vi engagerer os globalt baseret på vores regionale styrker
- opbygger akademisk viden, lederegenskaber og iværksættertalent, der påvirker organisationer såvel som virksomheder
- fortsat bryder videnskabelige, industrielle og kulturelle grænser for at nytænke 'the business of business schools'

## FACTS & FIGURES

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

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

\*\* I 2009 er summen af VIP, DVIP og TAP 21 antal medarbejdere større end den anførte total på 2.330. Dette skyldes, at nogle medarbejdere både tæller som TAP og VIP.

\*\*\* Antallet af udenlandske gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Implementeringen af et nyt HR-system og overvejelser omkring opgørelsesmetoden betyder, at vi har fået et højere antal udenlandske gæsteforskere i 2010 end de foregående år. Opgørelsen i 2008, 2009 og 2010 er inklusiv udenlandske ph.d.-studerende. CBS ændrede i forbindelse med den nye udviklingskontrakt definitionen på udenlandske gæsteforskere. Tallene dækker således i årene 2005-2007 antallet af ansatte udenlandske forskere med en ansættelsesperiode på mere end to måneder.

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

## ET ANSVARLIGT UNIVERSITET

### Klimamål frem mod 2030

I foråret blev initiativet 'CBS Green Campus' lanceret. Det skal hjælpe CBS mod følgende klimamål: CO<sub>2</sub>-udslippet skal reduceres med 40 % inden 2020, og CBS skal i 2030 være CO<sub>2</sub>-neutral. Initiativet er helt i tråd med tilslutningen til FN's Principles for Responsible Management Education (UN PRME), som understreges i den nye strategi, hvor samfundsansvaret bliver vægtet endnu højere end hidtil.

Der er bl.a. igangsat en proces, som integrerer en ansvarlighedsdimension og elementer af etik og bæredygtighed i uddannelserne på MBA-niveau, og i maj startede en tilsvarende proces som et pilotprojekt på fem bacheloruddannelser. Også den årlige Responsibility Day, som blev afholdt for andet år i træk, er en del af engagementet i UN PRME<sup>1</sup>. Dagen introducerer nye studerende for ansvarlighed i en virksomheds- og studiemæssig kontekst.

<sup>1</sup> For yderligere information om indsatsen omkring UN PRME henvises til "2010 PRME Report on Progress" på [cbs.dk/cbs\\_fokus/menu/ansvarlighed\\_paa\\_cbs](http://cbs.dk/cbs_fokus/menu/ansvarlighed_paa_cbs)

### Fire strategiske temaer sætter kursen:

- Uddannelse, der forandrer mennesker
- Forbedring af samfundet gennem forskning
- Udnyttelse af vores unikke lokale karakteristika
- Udvidelse af vores globale engagement

### CBS leverer forskning og uddannelse, der bidrager til vækst og fornyelse i samfundet

CBS er et storbyuniversitet med campusmiljø på Frederiksberg. Som en moderne business school med bygninger tegnet af kendte danske arkitekter bliver der satset på de fysiske faciliteter som nationalt og internationalt konkurrenceparameter.

Biblioteket er Danmarks nationalbibliotek for erhvervsøkonomi.

# LEDELSENS BERETNING

## Gennem en omfattende og involverende proces udviklede studerende, medarbejdere, eksterne stakeholders og ledelse i 2010 en ny strategi – Business in Society.

Strategien blev vedtaget af bestyrelsen i oktober, og den bliver nu ført ud i livet. Business in Society munder ud i konkrete initiativer, der netop understreger samfundsrelevansen af CBS' uddannelse og forskning:

### ACCELERERET BACHELORUDDANNELSE

Til efteråret 2011 får de studerende, der gerne vil hurtigt ud på arbejdsmarkedet, mulighed for dette med bachelorforløbet Engaged Applied Global Education (EngAGE). De første studerende bliver efter formel optagelse udvalgt blandt studerende på uddannelsen BSc in International Business. Udvælgelsen sker sammen med de virksomheder, der aktivt bidrager til udformningen af den nye uddannelse, og som på de efterfølgende semestre stiller projekter og virksomhedspraktik til rådighed for de studerende.

Ideen er, at de studerende skal i relevant interaktion med virksomhederne fra begyndelsen af deres uddannelse. Gennem et avanceret lærlingeforløb har de i princippet et job fra begyndelsen. CBS lægger vægt på, at det er en global uddannelse, og derfor vil der også være samarbejde med udenlandske universiteter og projekter for internationale virksomheder.

Målet er klart: Bachelorer, der er klar til arbejdsmarkedet efter tre år. Det er en fordel for virksomhederne, der kommer til at mangle højtuddannede, men det er også en fordel for de studerende, der kan koncentrere sig mere om deres karriere, når de er 22-23 år. Efter 2-3 års arbejde kan de forhåbentligt vende tilbage til CBS og tage en deltidskandidatuddannelse som overbygning på EngAGE, men det kræver et aktivt valg fra politikernes side om at gøre uddannelsessystemet mere fleksibelt.

### BUSINESS IN SOCIETY-PLATFORME

I løbet af de kommende år vil CBS etablere en række Business in Society (BiS)-platforme,

Målet er klart:  
Bachelorer, der er klar  
til arbejdsmarkedet efter  
tre år.

der gennem forskning, uddannelse og innovation skal bidrage aktivt til løsningen af nogle af de store udfordringer, som Danmark står over for med hensyn til vækst, produktivitet og innovation.

Det første initiativ, Creative Enterprise Design (CED), blev lanceret i 2010 og er nu under opbygning. CED fokuserer på design af organisationer, institutioner, produkter, pro-

Strategien operationaliseres nu, og ledelsen er i dialog med organisationen om operationaliseringen og implementeringen af strategien. Det er en løbende proces, hvor der vil ske justeringer inden for den overordnede retning i takt med nye erfaringer og ny viden.

cesser, arbejdsgange og arbejdsmiljøer – alt det, der får erhvervsliv og offentlig forvaltning til at fungere. CED skal bidrage til, at vi designer os til et bedre og mere konkurrencedygtigt samfund. I begyndelsen blev CED finansieret internt, men på sigt skal initiativet primært finansieres eksternt.

Hver BiS-platform har til opgave at skabe tydelige og sammenhængende programmer på baggrund af temaerne og koordinere arbejdet inden for forskning, uddannelse, samarbejde med virksomheder og andre universiteter samt fundraising. Platformene bygger altså på åbne samarbejdsrelationer, hvor netop samspillet med mange aktører kan sikre løsninger af høj kvalitet, som er særdeles relevante for vores omgivelser.

Platformene etableres i en afgrænset periode – som udgangspunkt fem år.

### EFFEKTIVISERING AF ADMINISTRATIONEN

For at gøre CBS' administration mere gennemsigtig, enkel og robust er det i 2010 besluttet, at der skal foretages en effektivise-

## ◉ NORDAMERIKA OG ASIEN

### Strategiske alliancer

CBS fokuserer sit globale engagement ved at indgå strategiske alliancer med førende udenlandske universiteter i udvalgte områder af verden. Alliancerne skal sikre et omfattende samarbejde om udveksling af studerende og forskere, større problemorienterede projekter, virtuel læring og executive-uddannelser. I slutningen af 2010 er der konkrete drøftelser med business schools i henholdsvis Canada og Singapore.

ring af de administrative processer. Analyser har vist, at en række af de administrative opgaver, som tidligere er blevet varetaget parallelt forskellige steder i organisationen med fordel kan samles ét sted for at opnå bedre service og kvalitet, øget fleksibilitet, en større arbejdsglæde og en mere omkostningsbevidst organisation.

### CBS – REGIONALT OG GLOBALT

CBS skal bidrage til at videreudvikle vores geografiske region, Copenhagen Metropolitan Region, og udnytte de traditioner, regionen har. Det gælder både i tiltrækningen af nye studerende, forskere og i samarbejdet med erhvervslivet og andre universiteter.

Som et led i dette og set i lyset af det øgede fokus på entrepreneurship blev KU, DTU og CBS i 2010 tildelt 5 mio. kr. fra Erhvervs- og Boligstyrelsen i konkurrencen 'Det Entrepreneurielle Universitet'. Midlerne er givet som bidrag til et planlagt samarbejde om Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL). CIEL er et samarbejde mellem de tre universiteter om at bygge en stærk platform for nye initiativer inden for entrepreneurship. Platformen kombinerer forskning, uddannelse samt netværksaktiviteter og skal styrke relationerne til erhvervslivet. Samarbejdet øger den tværfaglige forståelse, der kombinerer forskellige videnskabelige tilgange og – i dialog med erhvervslivet – skaber erhvervsrettede og innovative uddannelser og forskning. De tre universiteter søger nu bl.a. EU-midler via det regionale Vækstforum for at kunne etablere CIEL i 2011 med et samlet budget på 36 mio. kr.

Initiativet bygger oven på projekt Next Generation, hvor de tre universiteter er gået sammen om at gøre iværksætter til en integreret del af den almindelige universitets-

» FORTSAT FRA SIDE 4

undervisning. Fastansatte lektorer og professorer på universiteterne skal uddannes til eliteundervisere i entreprenørskab, og i 2010 er seks undervisere fra de tre universiteter udvalgt.

#### NY AKADEMISK ORGANISERING

Et af initiativerne i Business in Society-strategien har bragt CBS' selvstændige centre ind i linjestrukturen. Nogle centre, som refererede direkte til rektor eller forskningsdekanen, er flyttet ind under allerede eksisterende institutter. Et par selvstændige centre havde efterhånden en størrelse og en forsknings- og uddannelsesprofil, der gjorde det naturligt at ændre deres status fra centre til institutter. Målet har været at sikre klarere referenceforhold og gøre organisationen mere gennemskuelig og robust.

Desuden har vi igangsat processen med at tydeliggøre og forenkle vores akademiske

organisation. Der oprettes et nyt institut for IT Management, der samler kompetencerne fra Center for Applied Information and Communication Technology og Institut for Informatik, som herefter opløses.

#### Nedlæggelse af center

I oktober blev det besluttet at nedlægge CBS Learning Lab ved årsskiftet 2010/2011. Beslutningen er truffet som et led i den akademiske reorganisering og beror bl.a. på en prioritering i lyset af ressourcesituationen. CBS ønsker fortsat at udvikle uddannelsernes pædagogiske kvalitet og forbedre de praktiske undervisningsaktiviteter. Imidlertid vil pædagogik ikke fremover være et særskilt forskningsområde. Samtidig ønsker CBS at ændre den pædagogiske profil, så der sættes på Information and Communication Technology (ICT). Denne indsats bygger på et bredt CBS-samarbejde.

#### Forventninger til 2011

CBS er i gang med at tilpasse sig en usikker bevillingssituation i 2013, hvor globaliseringsforliget udløber. Derudover viser budgetprognosen i et treårigt perspektiv, at universitetet vil få lavere bevillinger, med mindre der tilføres CBS yderligere midler. Tilpasningen sker blandt andet gennem personalereduktioner og indkøbsbesparelser.

Da tilpasningen sker gradvist nu og i årene fremover, mens den forventede bevillingsnedgang først indtræffer i 2012 og 2013, forventer CBS at få overskud i 2011, og dermed yderligere styrke egenkapitalen frem mod 2012 og 2013.

For så vidt angår forventningerne til de faglige resultater de kommende år, afhænger dette i høj grad af den videre operationalisering og implementering af den nye strategi "Business in Society". Det mest synlige resultat for omverdenen af strategien i 2011 forventes at være opstarten af bachelorprogrammet EngAGE i efteråret.

Internt må det forventes, at omorganiseringen af de administrative processer efter en indkøringsperiode vil få positiv betydning for opgaveudførelse og ressourceforbrug. I de kommende år forventes det, at afskaffelsen af den decentrale økonomistyring og indførelse af simple styreledelsesredskaber til det decentrale niveau vil udmønte sig i en forbedret økonomistyring for CBS som helhed.

Et større arbejde med analyse af de studieadministrative processer forventes at resultere i en bedre service for de studerende i de kommende år.

CBS skal i 2011 have ny rektor. Det må forventes, at et rektorskifte vil få indvirkning på kursen de kommende år.

### HOVED- OG NØGLETAL

Beløb i mio. kr.	2006	2007	2008	2009	2010
Indtægter	865	958	1.004	1.128	1.193
Heraf % statslige midler	73	72	71	72	72
Omkostninger	848	896	977	1.092	1.165
Aktiver, ultimo året	1.186	1.305	1.349	1.398	1.446
Egenkapital, ultimo året	-3	110	136	172	201
Personale, årsværk					
VIP	465	466	475	508	557
DVIP	207	208	202	196	208
TAP	529	544	586	675	663
I alt	1.201	1.218	1.263	1.378	1.428
Antal optagne ph.d.-studerende	49	45	52	58	43
Godkendte ph.d.-afhandlinger	28	29	33	25	36
Forskningspublikationer*	932	769	886	1.080	982
Formidlingspublikationer	995	1.420	1.904	2.221	2.871
Antal færdiguddannede bachelorer	1.486	1.480	1.656	1.728	1.800
Antal færdiguddannede kandidater	1.397	1.496	1.216	1.592	1.560
Antal færdiguddannede på master og diplom	1.178	1.074	1.091	1.194	1.401
Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m <sup>2</sup> )	89.382	89.831	109.016	106.607	110.846

\* Forskningspublikationer inkluderer artikler i videnskabelige tidsskrifter, videnskabelige bøger og monografier samt bidrag til videnskabelige bøger/antologier.

Note L: CBS udbyder ingen uddannelser i udlandet.

### E-LEARNING

#### Styrket studenteraktivitet

En ny e-learningplatform, der bl.a. styrker studenteraktiviteten, blev i foråret 2010 taget i brug af 1. års bachelorstuderende. To masteruddannelser tager platformen i brug umiddelbart efter årsskiftet, og i løbet af sommeren 2011 forventes alle øvrige uddannelser at have skiftet.

### REVIDERING AF CAMPUSLOV

#### Boligafgørelser

I forbindelse med CBS' udlejning af kollegieværelser til udenlandske studerende har der i 2009 og 2010 været flere sager omkring lejens størrelse i Huslejenævnet og Husankenævnet i Københavns Kommune. På baggrund af en principiel dom i 2010 har CBS sænket huslejen på tre kollegier med virkning fra 2011.

Campusloven er desuden blevet revideret, og i forlængelse af dette vil CBS ikke i fremtiden have hjemmel til at drive udlejningsvirksomhed. Derfor vil hele housing-området i løbet af 2011 blive restruktureret. CBS vil fortsat kunne formidle boliger til udenlandske studerende og gæsteforskere.

## 🕒 BUSINESS IN SOCIETY

### Manifest

- Fremme Copenhagen Metropolitan Region, mens vi engagerer os globalt
- Opbygge akademisk viden, lederegenskaber og iværksættertalent, der påvirker organisationer såvel som virksomheder
- Bryde videnskabelige, industrielle og kulturelle grænser for at nytænke "the business of business schools"

### Fire strategiske temaer sætter kursen:

#### Uddannelse, der forandrer mennesker

- Gøre alle studerende i stand til at beherske relevant viden og færdigheder i forhold til virksomheder og organisationer i samfundet - og give de allerbedste studerende mulighed for at yde det optimale
- Forbedre de institutionelle rammer for projektbaseret og teknologiunderstøttet læring
- Sætte ambitiøse mål for en livslang læringskultur

#### Forbedring af samfundet gennem forskning

- Sikre kompetencer inden for de klassiske, erhvervsrettede discipliner
- Skabe og udvikle den næste generation af viden og færdigheder for virksomheder og organisationer i en bredere samfundsmæssig sammenhæng
- Øge forskningens indflydelse på den akademiske, undervisningsmæssige og organisatoriske praksis såvel som den offentlige debat og politiske beslutningstagen

#### Udnyttelse af vores unikke lokale karakteristika

- Styrke vores position som indgang til virksomhedsrettet samfundsvidenskabelig uddannelse og forskning i vores region
- Sætte fokus på de store samfunds- og erhvervsmæssige udfordringer, der påvirker vores region og har betydning for resten af verden
- Fastholde og udvikle samarbejdsplatforme, der skal hjælpe med at redefinere problemer, løsninger og markeder i vores region

#### Udvidelse af vores globale engagement

- Prioritere forskellige regioner i verden og udvikle stærkere, udvalgte partnerskaber i overensstemmelse med vores strategiske mål
- Styrke vores globale anerkendelse, omdømme og tiltrækningskraft gennem udvalgte rankings
- Udbygge vores forpligtelse til at styrke kvaliteten af uddannelserne (PRME)

## INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

### FINANCIAL TIMES

Årlig rangering af fire områder: Full-time MBA, Master in Management, Executive MBA og Executive education. På baggrund af de fire områder laves desuden en ranking over europæiske business schools.

### WALL STREET JOURNAL

Et-årige MBA-uddannelser rangeres på baggrund af kursisternes vurderinger.

### THE ECONOMIST

Economist foretager en årlig rangering af full-time MBA.

FORTSÆTTES SIDE 8 »

### FAKTA

#### Alliancer og akkreditering

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

Som en del af akkrediteringsprocessen for nye business schools blev en selvevalueringsrapport i december sendt til AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). CBS er i forvejen akkrediteret af AMBA (Association of MBAs) frem til 2012. Vi har været akkrediteret af EQUIS (European Quality Insurance System) siden 1999, og i 2010 fik CBS en ny femårig akkreditering – det maksimale antal år, der akkrediteres for ad gangen. CBS har modtaget en femårig akkreditering tre gange.



### RANKINGS

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Financial Times</b>					
Masters in Management					
CEMS MIM		2	3	1	2
Master in General Management*		20	22	22	22
<b>EMBA</b>					
Verden		62	69	58	47
Europa		22	26	18	21
European Business Schools		37	37	31	23
<b>Wall Street Journal</b>					
Full-time MBA					
Verden				12	
<b>Economist</b>					
Full-time MBA					
Verden					98
Europa					35
<b>QS Top Business Schools in Europe</b>					
Full-time MBA					
Europa					17
<b>UTD Top 100 Business School Research Rankings</b>					
Verden					94
Europa					6
<b>Long Range Planning</b>					
Verden			93		
Ikke USA			26		
Europa			11		
<b>Beyond Grey Pinstripes</b>					
Verden			41		62
Europa			5		8
<b>International Business</b>					
Verden	2				
<b>Eduniversal</b>					
Verden			2	3	3
Europa			1	2	2
<b>Webometrics</b>					
Verden			2	3	5
Europa			1	1	1

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

### 3.0. LEDELSESBERETNING

#### 3.1 GENERELT

#### » INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

» FORTSAT FRA SIDE 7

##### QS TOP BUSINESS SCHOOLS IN EUROPE

Quacquarelli Symonds Ltd rangerer business schools på baggrund af rekrutterende ledere bedømmelser af MBA-dimittender.

##### UTD TOP 100 BUSINESS SCHOOL RESEARCH RANKINGS

UT Dallas School of Management rangerer universiteter på baggrund af publikationer i 24 ledende business-tidsskrifter.

##### LONG RANGE PLANNING

Førende internationalt tidsskrift, der rangerer basisforskning inden for management.

##### BEYOND GREY PINSTripES

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

##### INTERNATIONAL BUSINESS

Området International Business blev rangeret i artiklen "International Business Research: Trends and School Rankings", International Business Review, no 15, 2006.

##### EDUNIVERSAL

Eduniversal, som er en del af det franske konsulentfirma SMBG har udarbejdet en liste over business schools, hvor institutionernes internationale betydning samt prestige rangeres.

##### RANKING WEB OF WORLD BUSINESS SCHOOLS

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



## KOMMENTARER TIL UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2010

CBS' udviklingskontrakt består af 92 indikatorer med hver deres mål for 2010. Resultatet af CBS' aktiviteter i 2010 viser, at målene for 64 % af indikatorerne er opfyldt, målene for 27 % af indikatorerne er delvist opfyldt og målene for 9 % er ikke opfyldt.

Et mål er opfyldt, når resultatet svarer til 100 pct. af målet eller derover, et mål er delvist opfyldt, når resultatet svarer til 75-100 % af målet, og et mål er ikke opfyldt, når resultatet ligger under 75 % af målet.

For afrapportering af udviklingskontrakten, se s. 39.

### 1.3.1 FORSKNINGSBEVILLINGER FRA PRIVATE/IKKE-OFFENTLIGE KILDER

Indtægter på forskningsprojekter for 2010 er primært resultatet af ansøgningsindsatser i 2008 og 2009, da det erfaringsmæssigt altid tager tid at sikre momentum i en ny aktivitet. Resultatet for 2010 bør derfor ikke ses isoleret for et enkelt år.

Aktivitetsniveauet i 2010 skal ses i lyset af andre igangværende aktiviteter på CBS. Flere af CBS' fremmeste forskere har i 2010 bidraget væsentligt til den interne strategiproces og har derfor ikke kunne 'forbruge' allerede tiltrukne forskningsmidler i samme takt som oprindeligt planlagt.

I lyset af strategiprocesen har det på flere enheder været drøftet, hvordan forskerne bruger deres tid, og hvad de bliver målt på. Flere institutter har som konsekvens heraf valgt i højere grad at fokusere på publicering frem for på at skaffe ekstern forskningsfinansiering.

Opgørelser over nye bevillinger fra private kilder viser, at der i 2010 er tiltrukket flere større bevillinger fra bl.a. VELUX Fonden, Industriens Fond, Tuborg Fonden, BUPL og Real Dania Fonden. Disse bevillinger forventes at øge aktivitetsniveauet på de eksterne projekter i 2011 - men dog især i 2012.

### 1.4.1 PH.D.-OPTAG – IT

Opgørelsen i udviklingskontrakten baserer sig på data fra perioden fra 1. oktober 2009 til 30. september 2010. Gøres optaget op for kalenderåret, viser der sig ikke et fald i ph.d.-optaget, da CBS har ansat en hel del ph.d.-studerende efter 1. oktober 2010.

### 1.4.4 ANDEL AF PH.D.-STUDERENDE PÅ UDLANDSOPHOLD

Målet for 2010 blev fastsat i 2007 ud fra en vurdering af, at internationalisering af ph.d.-området primært finder sted ved at lade de studerende tage på længerevarende udlandsophold.

Siden har det imidlertid vist sig at være vanskeligt for de studerende at rejse væk for en længere periode, bl.a. pga. familiemæssige forhold. CBS har som konsekvens heraf revurderet den tidligere praksis og søger i dag i stedet at sikre internationaliseringen på ph.d.-området gennem kortere udlandsophold, deltagelse i internationale konferencer samt deltagelse i internationale netværk.

CBS har derfor hele året vist, at målet for 2010 ikke ville blive nået, men at internationaliseringen sker gennem andre aktiviteter. Indikatoren indgår ikke i den nye udviklingskontrakt for 2011.

### 2.3.1 GENNEMFØRSEL, NORMERET TID - KANDIDAT SAMF

CBS har de seneste år igangsat en række initiativer, som forventes at øge den samlede gennemførelse (efter 5 år) på kandidatuddannelserne:

Studievejledningen har øget indsatsen i forhold til kandidatstuderende, der er i gang eller skal i gang med kandidatafhandlingen. Indsatsen går bl.a. på mere vejledning til den enkelte studerende.

Der er igangsat en række pilotprojekter med fokus på øget gennemførelse.

Resultatet af disse initiativer kan imidlertid ikke ses i målingerne for gennemførelse. En mulig forklaring kan være den generelle situation på jobmarkedet, og at de studerende derfor foretrækker at udskyde færdiggørelsen af deres uddannelse frem for at være uden beskæftigelse.

Desuden er målet for gennemførelse efter normeret tid for samfundsvidenskabelige kandidatstuderende i 2007 blev sat på et meget ambitiøst niveau. I den reviderede udviklingskontrakt er målet sat på et mere realistisk niveau.

### 2.6.4 KURSER PÅ ENGELSK, OPRETTEDE KURSER MÅLT I ECTS

I opgørelsen indgår fag på bachelor, kandidat, diplom og executive master, hvor undervisningen foregår på engelsk, og hvor faget ikke er en del af et samlet engelsksproget program. Opgørelsen har således kun vist en delmængde af de engelsksprogede fag, der reelt udbydes. I 2010 har CBS som konsekvens heraf skiftet metode og også talt engelske valgfag med på engelsksprogede uddannelser. På trods af metodeændringen ligger vi fortsat under målet i 2010, som blev fastsat i 2007 med udgangspunkt i beregningen foretaget i 2006.

CBS har de seneste år gjort en stor indsats for at øge internationaliseringen af uddannelserne og herunder gøre det let og ikke mindst attraktivt for udenlandske studerende at tage dele af eller hele deres uddannelse på CBS. Der er fokuseret på at sikre et tilstrækkeligt antal hele uddannelser eller linjer udbydes på engelsk, og ikke på kun at udbyde engelske valgfag. I udviklingskontraktens punkt 2.6.5 hvor antal programmer/linjer udbudt på engelsk samt andelen heraf opgøres, viser det sig også, at det fastlagte mål for 2010 nås.

CBS har konstant fokus på at sikre internationaliseringen på uddannelserne, men

## ⊙ IKKE OPFYLDTE MÅL

	Resultat 2010	Mål 2010
1.3.1 Forskningsbevillinger fra private/ikke-offentlige kilder (mio. kr.)	17.811	27.649
(antal projekter)	118	170
1.4.1 Ph.d.-optag, it	3	8
1.4.4 Andel af ph.d.-studerende på udlandsophold (%)	12	40
2.3.1 Gennemførelse, normeret tid: Kandidat SAMF (%)	14	40
2.6.4 Kurser på engelsk, oprettede kurser i ECTS	1.345	1.935
2.7.3 Antal kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse modtaget af CBS-undervisere	3.115	7.200
5.3 Indtægter fra corporate partnere (mio. kr.)	1,1	3,12

» FORTSAT FRA SIDE 9

metoderne for at nå dette har ændret sig. CBS arbejder fortsat på at sikre, at udbuddet af engelske fag er tilstrækkeligt i forhold til mængden af studerende, men der vil i højere grad være fokus på den samlede portefølje og ikke kun på engelsksprogede fag på dansksprogede uddannelser.

#### 2.7.3 ANTAL KURSUSTIMER INDEN FOR PÆDAGOGISK EFTERUDDANNELSE MODTAGET AF CBS-UNDERVISERE

CBS har i efteråret 2010 valgt organisatorisk at omstrukturere den pædagogiske indsats og støtte til uddannelserne. Ansvar for og varetagelsen af de pædagogiske kurser til CBS' ansatte er således også blevet organisatorisk flyttet i efteråret. Processen har medført et betydeligt lavere antal kurser udbudt i denne periode, hvor mange kurser er blevet udskudt eller aflyst. Vi forventer, at den nye organisering er på plads i begyndelsen af 2011, og kursusudbuddet derfor vil være stigende igen.

#### 5.3 INDTÆGTER FRA CORPORATE PARTNERE

Målet for 2010 blev i sin tid sat ud fra 2006-tallet. Som det fremgår af noten til indikator 5.3, har vi siden fundet ud af at tallet for 2006 var sat for højt. CBS har dog oplevet en pæn stigning fra 2009 til 2010.

# FORSKNING

CBS vil bidrage til samfundet ved at løse relevante samfundsmæssige problemer gennem problemorienteret forskning på tværs af alle universitetets fagområder.

"Det er CBS' mål at være det universitet i Danmark, der internationalt ses som en anerkendt business school i kraft af vores publicering, der lever op til internationale standarder. Samtidig vil vi tydeliggøre relevansen af vores forskning endnu mere for såvel samfund som erhvervsliv". Alan Irwin, forskningsdekan



## 🕒 FORSKNING

	2006	2007	2008	2009	2010
Totale antal publikationer	932	769	886	1.080	982
heraf antal peer reviewed artikler*	290	295	329	417	410
Antal peer reviewed artikler pr. VIP-årsværk	0,62	0,63	0,69	0,82	0,74
Forbrug på eksternt finansierede forskningsprojekter (1000 kr.)**	61.232	72.464	92.741	94.078	81.182
Forbrug på eksternt finansierede forskningsprojekter pr. VIP-årsværk	132	156	195	185	146
Antal udenlandske gæsteforskere***	-	-	75	69	85
Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	28	29	33	25	36
Erhvervsfinansierede ph.d. og DBA	60	54	64	59	56

\* Publikationerne er først blevet opdelt på peer reviewed og ikke-peer reviewed fra 2006. Tilsvarende tal fra tidligere findes ikke.

\*\* CBS er først begyndt at opgøre eksternt finansierede forskningsprojekter efter denne metode i 2006, hvorfor der ikke findes tilsvarende opgørelser fra tidligere år.

\*\*\*Antallet af gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Opgørelsen er inklusiv udenlandske ph.d.-studerende. Der findes ikke tilsvarende tal fra tidligere år.

### GEOGRAFISKE GRÆNSER BRYDES

Det er væsentligt for CBS at nedbryde geografiske grænser i forskningssamarbejdet, og Videnskabsministeriets internationale netværksprogram uddelte i 2010 knap en halv mio. kr. til danske forskere fra CBS. Midlerne er støtte til afholdelse af konferencer med forskere fra andre lande eller rejsestipendier.

I 2010 har CBS haft 85 udenlandske gæsteforskere, mens 57 forskere fra CBS har været på gæsteophold i udlandet.

### FORSKERUDDANNELSE

For at gøre danske ph.d.-studerende mere konkurrencedygtige inden for international forskning lancerede CBS i oktober 2010 en ny struk-

tureret ph.d.-uddannelse inden for erhvervsøkonomi. Obligatoriske kurser med eksaminer gennem det første semester skal sikre ens krav til de ph.d.-studerende. De første er rekrutteret fra Canada, Brasilien, Iran, Tyskland, Holland, Italien og Kina.

CBS har desuden intensiveret indsatsen for at tiltrække flere erhvervs-ph.d.'er og øgede igen i 2010 antallet. Der blev indskrevet 12 erhvervsph.d.'er, hvilket udgør cirka en fjerdedel af alle indskrevne. Stigningen skyldes først og fremmest, at ordningen er blevet mere kendt, og at kvaliteten af vores ansøgninger er forbedret.

## EKSTERN FORSKNINGSFINANSIERING

### Nedbrydningen af grænser inden for forskningen – såvel industrielle som videnskabelige – er med til at nytænke universiteternes rolle i samfundet.

Professor Leonard Seabrooke fra det daværende International Center for Business and Politics modtog knap 9 mio. kr. fra Det Europæiske Forskningsråd (ERC). Han er den eneste forsker, der i 2010 har modtaget et ERC-stipendium til samfundsvidenskabelig forskning ved en dansk institution. CBS har indsendt fem ansøgninger til 2011-uddelingen.

Nedbrydningen af grænser – såvel industrielle som videnskabelige – er med til at nytænke universiteternes rolle i samfundet.

VELUX FONDEN har bevilget midler til to forskningsprojekter på i alt ni mio. kr. Fonden fokuserer især på forskningsprojekter, der giver udviklingsmuligheder for spirende forskere og samtidig ønsker at styrke den frie forskning.

CBS deltager i et tværfagligt forskningsprojekt inden for it og gartneri. Projektet bliver ledet af GTS-instituttet AgroTech, mens CBS, Aarhus Universitet, Senmatic A/S, Eglu A/S, Gartnerirådgivningen i Odense og gartneriet Hjortebjerg A/S også deltager. Arbejdet skal løbe over tre år og har et samlet budget på knap 20 mio. kr., hvoraf CBS er bevilget midler svarende til én ph.d.-studerende.

#### **FORSKNINGSPRODUKTIVITET**

Et mål for anerkendt forskningspublicering er den bibliometriske forskningsindikator, som indgår i den budgetteringsmodel, der udløser

en mindre del af basisforskningsmidlerne til universiteterne.

Indikatoren måler bl.a. på artikler, ph.d.-afhandlinger, doktorafhandlinger og videnskabelige bøger. CBS har den højeste produktivitet blandt de danske universiteter, uanset om man måler point eller antal publikationer pr. anvendt krone til forskning eller pr. anvendt forskningsværk inden for det samfundsvidenskabelige område.

Resultatet af publiceringen i 2008 og 2009 (som danner grundlag for indikatoren i 2009 og 2010) er en vækst på knap 20 %. Der er ligeledes en stigning i antallet af artikler i de højest rangerede tidsskrifter på 30 %.

## EU – FORSKNINGSTØTTE

I de senere år har CBS fået et stigende antal forskningsbevillinger fra EU. CBS' succesgrad for EU-ansøgninger er over 30 %.

Mere end halvdelen af ansøgningerne er rettet mod det 7. rammeprogram (FP7). CBS' differentierede profil understreges af, at ansøgningerne er rettet mod 9 ud af de 10 tematiske områder inden for det 7. rammeprogram. CBS står for 27 % af de bevillinger fra programmet, der går til forskning inden for samfundsvidenskab og humaniora i Danmark (2009).

Forskerne er del af både verdensomspændende og europæiske netværk, hvilket betyder, at de ofte opfordres til at blive medlem af internationale konsortier og forskningssamarbejder - muligheder som de benytter sig af.

Siden 2007, hvor CBS opgraderede forskningssupporten med et centralt EU-kontor under forskningsdekanen, har man været væsentligt mere aktiv med henblik på ansøgning og tiltrækning af forskningsmidler. Antallet af indsendte ansøgninger fordobledes inden for det første år, og det ser ud til at stige støt med næsten 50 ansøgninger i hhv. 2009 og 2010. De modtagne bevillinger er steget fra næsten 1,9 mio. kr. til 20,3 mio. kr. på tre år, og succesgraden er tilsvarende steget fra små 11 procent i 2007 til mere end 30 procent.

### ⊙ EU – FORSKNINGSTØTTE

	2007	2008	2009	2010
EU-ansøgninger med deltagelse af CBS	18	37	47	47*
heraf er CBS koordinator på	4	8	13	13
heraf til det 7. rammeprogram	0	17	26	30
Modtagne bevillinger (mio. kr.)	1.9	9.2	16.9	20.3
Antal bedømte ansøgninger	18	37	47	32
Succesgrad (%)	11	41	32	34

\* Foreløbig

Oprettelsen af "Central Unit for EU Administration" i 2008 har opgraderet administrationen af EU-projektmidler.

# UDDANNELSE

Uddannelse og læring er afgørende for vækst og innovation i Copenhagen Metropolitan Region. CBS har derfor placeret det helt centralt i den nye strategi.

"Vi skal blive ved med at fokusere på vores uddannelsers relevans for omverdenen, samtidig med at vi udvikler rammerne i form af bl.a. nye uddannelsesstrukturer og nye former for læring med basis i kommunikationsteknologiske bidrag". **Jan Molin, uddannelsesdekan**



## 🕒 DAGUDDANNELSER

	2006	2007	2008	2009	2010
Studerterårsværk (STÅ)	8.418	9.023	8.795	9.468	9.586
STÅ-/VIP- og DVIP-årsværk	12,5	13,4	13,0	13,5	12,5
<b>Samlet optag</b>					
Bachelor	2.484	2.614	2.384	2.347	2.588
Kandidat	2.100	2.162	2.424	2.526	2.766
<b>Samlet studenterbestand</b>					
Bachelor	6.209	6.602	6.425	6.401	6.560
Kandidat	5.861	6.194	6.083	6.761	7.635
<b>Bekæftigelsesgrad*</b>					
Kandidat, erhvervsøkonomiske CBS-dimittender	78 %	82 %	79 %	82 %	81 %
Kandidat, erhvervshumanistiske CBS-dimittender	66 %	80 %	81 %	86 %	80 %*

\*Bekæftigelsesgraden baserer sig på opgørelser fra VTU, jf. VTU's hjemmeside. Tallene er opgjort på baggrund af data fra Danmarks Statistik (opgjort 4-19 mdr. efter fuldførelsen af studiet).

For første gang i de seneste år sender CBS flere danske studerende på udveksling, end CBS selv modtager. 1.165 studerende tog i 2010 på udveksling, hvilket svarer til en stigning på 19 % i forhold til 2009. Det er især til Australien og de asiatiske lande, at stigningen i antal udvekslingsstuderende ligger.

Et ophold på et udenlandsk universitet er desuden blevet en integreret del af uddannelsen BSc in Business, Language and Culture,

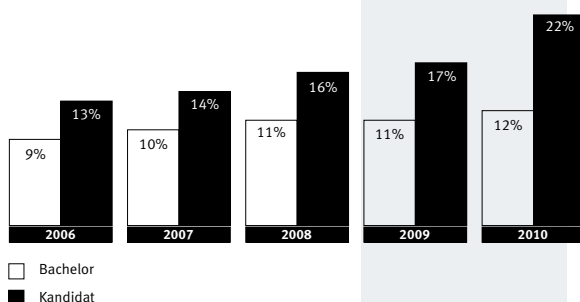
hvor fjerde semester som hovedregel foregår i udlandet. Det er den første uddannelse i Danmark, der systematisk benytter muligheden for at integrere udlandsophold i studiet.

## ELITEMODULER

Som opfølgning på regeringens globaliseringsstrategi blev der i 2007-2009 afsat midler til universiteternes eliteuddannelser, og i 2009 fik CBS elitetaxameter til tre moduler. To moduler kørte i 2010 som valgfag på kandidatuddannelserne, mens det tredje ikke blev oprettet pga. manglende tilmeldinger. Der vurderes ikke at være en tilstrækkelig studentermasse til modulet, og det vil derfor ikke blive udbudt mere. De øvrige elitemoduler vil blive udbudt til og med studieåret 2012/2013, hvor bevillingen ophører.

## 🕒 FAKTA

### ANDEL AF UDENLANDSKE STUDERENDE



## 🕒 TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE

### Biotek

Det første samarbejde på kandidatniveau mellem DTU Systembiologi, Det Biovidenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet og CBS er forløbet BioBusiness & Innovation Program for studerende på begge universiteter. Forløbet har bred opbakning fra den danske biotek-industri og finansieres med støtte fra bl.a. Novozyemes og Lundbeck Fonden.

## ØGET TAXAMETERTILSKUD

Forliget om uddannelses­taxametrene gav en stigning på 4.200 kr. ekstra pr. studerende i 2010. Dette løft har givet mulighed for at øge undervisningskvaliteten.

Allerede i 2010 er studierne budgetter hævet med 10-15 %. Det har bl.a. givet mulighed for flere hold, mere skriftlig og mundtlig feedback efter eksamen og oprettelse af flere valgfag.

Da CBS fik pengene, var forårets undervisning allerede planlagt. Der har alligevel været

mulighed for at igangsætte særlige projekter, bl.a. et introduktionsforløb for udenlandske full degree-studerende på kandidatuddannelserne. Antallet af full degree-studerende har været støt stigende de seneste år, og i 2010 var der 2.415. Også muligheden for at

følge et fag via podcast under udlandsophold blev realiseret via det øgede tilskud, ligesom spilbaseret læring blev udviklet.

Effekten af det øgede taxametertilskud forventes at slå mere markant igennem i 2011.

## ANSØGNING, OPTAGELSE OG GENNEMFØRSEL

CBS optager nu flere studerende på kandidatniveau end på bachelorniveau. En undersøgelse blandt kandidatstuderende har vist, at 97 % vil anbefale andre at studere på CBS.

Mere end halvdelen af ansøgerne til kandidatuddannelserne kommer fra andre danske eller udenlandske universiteter, og stigningen i antallet af ansøgere til kandidatuddannelserne forventes at fortsætte. Kapaciteten er imidlertid begrænset, og for at sikre uddannelseskvaliteten blev der i 2010 indført adgangsbegrænsning på cand.merc.-uddannelsen og MSc in International Business and Politics. Der er allerede adgangsbegrænsning på alle cand.soc.-uddannelser og på eliteuddannelsen MSc in Advanced Economics and Finance. Bachelorstuderende, der fortsætter direkte på deres egen overbygning, har iflg. ministeriets regler ret til en studieplads. Som udvælgelseskriterium til at fordele pladserne anvendes karaktergennemsnit, hvis det er muligt, og ellers foretages en samlet faglig vurdering. Endvidere er det fastlagt, hvilke faglige kvalifikationer, der skal opfyldes for at blive optaget på cand.merc.-uddannelsen. Et minimum af erhvervsøkonomisk grundviden er blevet defineret, og det er sikret, at studerende på samtlige af CBS' egne kombinationsuddannelser har mulighed for at følge de krævede fag.

### FRAFALDSANALYSE FOR BACHELORUDDANNELSERNE

I studieåret 2009/2010 er der som opfølgning på den mentorordning, der tilbydes nye bachelorstuderende, gennemført en frafaldsanalyse blandt samtlige 1. årsbachelorstuderende. Mentorordningen fokuserer på det studietekniske og har størst effekt i forhold til at forbedre gennemløbstiden. Fra­faldsanalysen har vist, at overvejelserne om frafald er størst blandt de yngste studerende, dvs. op til 23 år, ligesom

der er en større tilbøjelighed til at overveje frafald blandt de kvindelige end blandt de mandlige studerende. Den altovervejende årsag til frafald er manglende forventningsafstemning, og at den studerende derved har valgt det forkerte studie. I bachelorrekrutteringen 2010 er der derfor arbejdet med særlige studiehjemmesider målrettet ansøgnings- og optagelsesprocessen. Der vil i de kommende år blive arbejdet videre med erfaringerne.

Mere end halvdelen af ansøgerne til kandidatuddannelserne kommer fra andre danske eller udenlandske universiteter.

### DIMITTENDUNDERSØGELSE PÅ KANDIDATNIVEAU

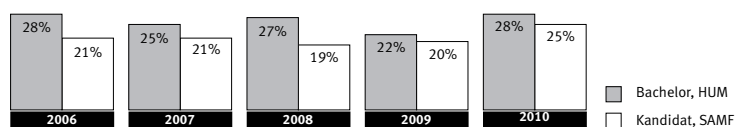
1.414 dimittender fra kandidatuddannelserne i perioden 2006-2009 har medvirket i en dimittendundersøgelse. Det er første gang, undersøgelsen er gennemført, men det er planen, at den fremover skal gennemføres hvert tredje år, da resultaterne er særdeles nyttige i forbindelse med udvikling af uddannelserne.

### GENNEMFØRSEL PÅ NORMERET STUDIETID

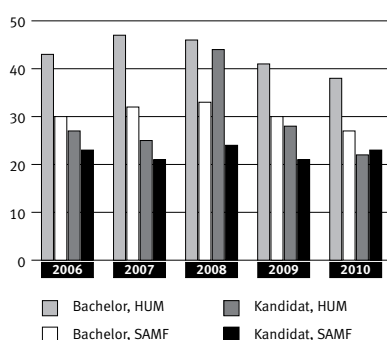
	2006	2007	2008	2009	2010
Bachelor	54%	55%	58%	60%	60%
Kandidat	14%	21%	17%	14%	11%

## GENNEMFØRSEL OG FRAFALD

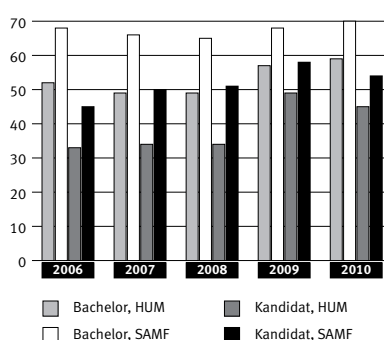
### FRAFALD EFTER 1. STUDIEÅR



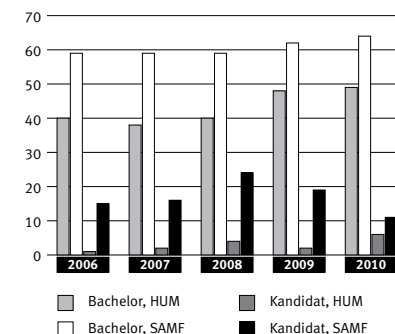
### FRAFALD EFTER NORMERET TID + 1 ÅR



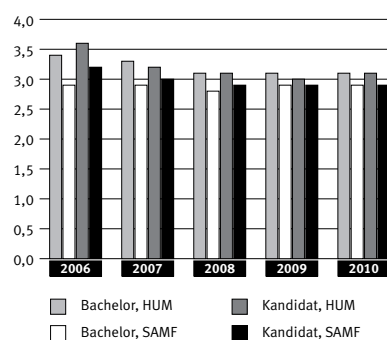
### GENNEMFØRSEL NORMERET TID + 1 ÅR



### GENNEMFØRSEL, NORMERET TID



### GENNEMFØRSELSTID (ÅR)



## EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE

Inden for de specialiserede masters har Master of Management Development rekrutteret det næsthøjeste antal deltagere nogensinde. Master of Corporate Performance starter sit første hold i januar 2012.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen godkendte den 14. december 2010 registrering af CBS-SIMI Executive Fonden (CSE). Den 13. december 2010 blev Fonden for Efteruddannelse og erhvervsforskning ved handelshøjskolen i København (HHE) opløst efter fusion med CSE. Det har været fremført i medierne, at fusionen var ulovlig, men dette er ikke tilfældet. Registreringen af CSE, opløsningen af HHE og fusionen af de to fonde er lovlig. Det var planen, at den nye fond og CBS skulle have samarbejdet om MBA-uddannelser. Denne tanke er nu opgivet, da der ikke kunne findes en holdbar model for et sådant samarbejde inden for rammerne af universitetsloven.

MBA-studerende fra det tidligere SIMI er i forbindelse med fusionen kommet i klemme,

fordi SIMI ikke har genansøgt om sin tidligere EPAS-akkreditering. Det er meget beklageligt, men der er fra flere sider - også CBS' - udtrykt vilje til at prøve at hjælpe de studerende ud af den uheldige situation. Det skal dog slås fast, at SIMI's MBA ikke har noget med CBS' egne MBA-uddannelser at gøre. Det er heller ikke vurderingen, at CBS kan gøres ansvarlig ift. de MBA-studerende på SIMI.

CBS udbyder fortsat MBA-uddannelser. Alle, der optages på og gennemfører en MBA-uddannelse på CBS, får et eksamensbevis udstedt af CBS. CBS' MBA-uddannelser er omfattet af CBS' internationale akkrediteringer, AMBA (Association of MBAs) og EQUIS (European Quality Improvement System). CBS' MBA-uddannelser er som alle andre danske uddannelser omfattet af ACE Danmarks turnusakkrediteringer.

### PUBLIC OG SPECIALISEREDE MASTERS

Uddannelsen Master of Public Governance (MPG), som blev lanceret i 2009, har i 2010 udviklet sig betydeligt, og har nu langt over 400 deltagere. Det var forventet, at denne nye fleksible uddannelse ville påvirke de øvrige masteruddannelser, der også har offentlige ledere som målgruppe. Offentlige arbejdsgivere har nemlig mulighed for at søge tilskud til MPG-uddannelsen, og der er afsat 70 mio. kr. i finansloven for perioden 2009-2011. Master of Public Administration har i år dog kunnet fastholde et stabilt deltagerantal, hvorimod Master of Health Management er udsat to år pga. manglende ansøgere.



» FORTSAT FRA SIDE 16

#### OPTAGET PÅ HD 2. DEL ER ØGET

Til trods for et lille fald i ansøgere til HD 1. del er ansøgningerne til HD-uddannelserne samlet set steget i 2010 i forhold til året før. Der var i 2010 890 ansøgere til 2. del-uddannelserne, mens tallet i 2009 var 781. Det skyldes dels, at der i 2008 var et usædvanligt højt optag på 1. del, som nu er klar til 2. del, men også at der i 2010 er implementeret en ny bekendtgørelse om at omstrukturere samtlige HD 2. del-studier, som skærper fagligheden og øger fleksibiliteten på tværs af landet. Dette gør i sidste ende studiet langt mere attraktivt.

Desuden er HD 2. del i Afsætningsøkonomi og Udenrigshandel ved at blive udfaset og erstattet af hhv. Marketing Management og den nye International Business, hvilket også har påvirket tallene positivt i år.

#### ⊙ EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Diplom og executive master</b>					
Omsætning (mio. kr.)	82,7	96,6	106,3	114,07	124,7
Antal årstuderende	1.417	1.374	1.456	1.557	1.615
Antal programmer	18	18	18	19	21
<b>Executive education (HHE)</b>					
Omsætning (mio.kr.)	23,3	26,5	29,1	28,2	25,2
Antal udbudte kurser	42	45	58	49	62
Antal udbudte kursusdage	215	235	278	244	262

#### ⊙ HD-OPTAGELSESTAL

	2006	2007	2008	2009	2010
Optag på HD 1. del	700	665	850	750	639
Optag på HD 2. del	702	609	805	829	1.038

HD 2. del i Afsætningsøkonomi og Udenrigshandel er ved at blive udfaset og erstattet af hhv. Marketing Management og den nye International Business.

# ADMINISTRATION

"Vi arbejder på at gøre CBS' administration til den bedste og mest effektive ved at skabe en enklere og mere robust organisation, en klar ansvarsfordeling og et øget fokus på kompetenceudvikling".

Hakon Iversen, universitetsdirektør



## OMORGANISERING OG ADMINISTRATIONSOMKOSTNINGER

Årets resultat er på 28,8 mio. kr., og mens forsknings-, uddannelses- og HD/Masterområdet har positive resultater, så tegner fællesadministrationen sig for et underskud på ca. 22 mio. kr.

Underskuddet i fællesadministrationen skyldes bl.a. en dårlig økonomi på kollegieområdet i kraft af huslejenævnets afgørelser og en forøget hensættelse til feriepengeforpligtelse på ca. 11 mio. kr.

Deltagerbetalingen inden for HD/Masterområdet er øget i forhold til 2009, og indtægten er altså større end forventet på et trængt marked.

Lønomsparingerne er øget i forhold til 2009. Det skyldes primært øgede omkostninger til heltidsvidenskabeligt personale, hvilket afspejler en øget satsning på rekruttering af videnskabeligt personale.

Som en del af strategiarbejdet er der blevet foretaget en omfattende analyse af, hvordan de administrative funktioner kan optimeres. Ved at samle administrative opgaver i specialiserede enheder på tværs af organisationen kan der skabes en mere robust, transparent og effektiv organisation. Den konkrete organisationsmodel blev besluttet primo 2011 og vil blive implementeret i 2011. Muligheden for at samle opgaverne er ikke mindst opstået på baggrund af de it-investeringer i administrative systemer, der er blevet foretaget i de foregående år.

Det treårige udviklingsprojekt, der blev igangsat i 2008 for at opdatere de administrative systemer, kører fortsat efter planen og holdes inden for budget. Systemer inden for økonomi, HR, Business Intelligence, journalsystem samt mail, kalender, officepakke og backup er blevet implementeret. Implementeringen af budgetteringsdelen i økonomisystemet foretages dog først i begyndelsen af 2011.

Studieadministrationen har ikke været en del af analysen af administrationen, da det vurderes, at den største gevinst kan opnås ved øget it-understøttelse. Studieadministrationen vil dog efterfølgende blive analyseret på samme måde som den øvrige administration.

### Reduktion af omkostninger

CBS er det universitet med flest studerende i forhold til omsætning og ressourceforbrug.

Når stort set alle uddannelserne afregnes til det laveste taxameter-tilskud, og CBS samtidig modtager en relativ lav basisbevilling, giver det alt andet lige en højere administrationsprocent pr. omsætningskrone.

I de kommende år vil CBS gennemføre en række tiltag, der vil forbedre og effektivisere administrationen og dermed reducere omkostningerne.

Analysen af de administrative funktioner pegede på et potentiale for indkøbsbesparelser ved en større grad af koordineret indkøb, og der blev i november ansat en indkøbsschef. Med støtte fra et konsulentbureau er indkøbsfunktionen ved at realisere besparelser gennem indkøbsstrategier og forhandlinger med leverandører.

### Ansættelsesstop

Usikkerheden om bevillingssituationen i 2012 og den uafklarede bevillingssituation i 2013 kan indebære et markant fald i indtægterne, hvilket betyder at mulighederne for at finansiere uddannelse og forskningsaktiviteter er usikre. På denne baggrund og på baggrund af et ønske om at frigøre flere ressourcer til forskning og uddannelse har CBS vurderet, at det er nødvendigt at reducere lønforbruget for teknisk og administrative medarbejdere (TAP) med 21 mio. kr. i 2012 i forhold til 2010.

Siden marts 2010 har der været TAP-ansættelsesstop. CBS ønsker først at ansætte efter reorganiseringen, når det er på plads hvilke og hvor mange kompetencer, der er brug for til at understøtte den nye strategi. Samtidig skal ansættelsesstoppet være med til at bremse væksten af TAP'er ift. VIP'er. Der rekrutteres fortsat VIP'er i det omfang bevillingerne tillader det.

Siden ansættelsesstoppet er der sket en svag reduktion i antal medarbejdere både målt i antal årsværk og medarbejdere.

Muligheden for at samle opgaverne er ikke mindst opstået på baggrund af de it-investeringer i administrative systemer, der er blevet foretaget i de foregående år.

## LEDELSESUDVIKLING

Ledelsesudviklingsprogrammet CBS LEAD er afrundet i sin nuværende form og forventes videreført i en tilpasset model i de kommende år.

Programmet har fortsat aktiviteterne fra 2009, men det har været mere omfattende med tre moduler for alle ledere omkring forandringsledelse, strategisk ledelse og eksekvering. Derudover har der været afholdt to fælles konferencer samt en række ledelsesfaglige kurser. Igen i 2010 blev der gennemført 360 graders ledelsesevaluering.

Samtidig vil der ske en fokuseret kompetenceudvikling af medarbejderne ift. at kunne varetage de nye og mere specialiserede opgaver i forbindelse med den nye organisering.

### PERSONALEUDVIKLING

	2006	2007	2008	2009	2010
Antal tiltrådte	137	169	221	203	143
Antal fratrådte	210	207	186	164	189
Personaleomsætning	23,0	22,9	18,9	15,5	17,1

# FORMIDLING

## FORMIDLING

	2006	2007	2008	2009	2010
Besøg på Experts@CBS	69.739	112.159	116.485	73.766	109.926
Antal presseklip	5.271	5.270	8.552	8.575	6.615
Antal formidlingsarrangementer	229	242	201	340	286
Antal formidlingsartikler	995	1.420	1.605	2.221	2.871

## TILGÆNGELIG FORSKNING

Forskningen skal formidles til den brede offentlighed, erhvervslivet, ungdomsuddannelser og andre samarbejds partnere.

Forskerne bidrager hyppigt til den offentlige debat og samfundsudviklingen, bl.a. i form af kronikker, analyser, tv- og radiointerviews, bogudgivelser og som oplægsholdere i fx virksomheder og på konferencer.

Det er væsentligt, at forskningen skaber værdi i samfundet. Eksempelvis udgav CBS et magasin i forbindelse med et møde i Regeringens Vækstforum, hvor en række forskere gav deres bud på, hvordan Danmark skaber vækst. Og for andet år i træk blev en faglig dag for gymnasielærere gennemført i 2010. Der arbejdes desuden på mediesamarbejder for at gøre forskningen endnu mere tilgængelig for den brede offentlighed.

Også internationalt er der fortsat fokus på formidling, bl.a. i forbindelse med publicering i de mest betydningsfulde videnskabelige tidsskrifter samt deltagelse i og afholdelse af internationale konferencer.

I et forsøg på at skabe mere opmærksomhed, også fra erhvervslivet, om det landsdækkende initiativ 'Forskningens Døgn', blev

arrangementet i 2010 yderligere fokuseret på målgruppen. Vi arbejder fortsat på at finde nye, velegnede formidlingsformer. I forve-

CBS har udgivet et magasin i forbindelse med et møde i Regeringens Vækstforum, hvor en række forskere giver deres bud på, hvordan Danmark skaber vækst.

jen bliver der løbende afholdt mange arrangementer på CBS, og i 2010 blev der afholdt knap 300 forskningsformidlingsarrangementer.

### MEDIETRÆNING OG -DELTAGELSE

Gennem flere år er forskerne blevet medietrænede, og i 2010 blev et særligt medietræningskursus målrettet ph.d.-studerende udviklet og gennemført. Pga. strategiarbejdet og den efterfølgende reorganisering af admi-

nistrationen er det generelle udbud af medietræningskurser dog ikke blevet revideret og relanceret. Det forventes at ske i 2011.

Der er fortsat overvejelser om, hvordan CBS i højere grad kan satse på nye medier samt tv-mediet. Der er blevet etableret et tv-studie på campus, som har direkte forbindelse til TV2 og DR. Det sparer medarbej-

derne for transporttid, giver en øget fleksibilitet samt nye muligheder for at formidle fra konferencer og i forbindelse med aktuel forskning.

CBS har siden 2009 deltaget i projektet Danskernes Akademi på DR2. I 2010 har deltagelsen af ressourcemæssige årsager været afgrænset til udvalgte forskerforelæsnings optaget i DR's studier.

## PRISER

FUHU's forskningspris gives for forskning, der har skabt værdi i praksis og er blevet publiceret i anerkendte medier. Også FUHU's forskningsformidlingspris blev uddelt i 2010.

Forskningsprisen blev tildelt professor Peter Bogetoft fra Økonomisk Institut og professor Ole Fogh Kirkeby fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Peter Bogetoft forsker inden for den erhvervsorienterede del af mikroøkonomien, og interesserer som fx de danske skatte-

myndigheder, OECD og energimyndighederne i flere europæiske lande har draget nytte af hans forskning. Ole Fogh Kirkeby har vist, hvordan ledelsesfilosofi kan udnyttes aktivt i virksomheders udvikling, ligesom det i dag er indarbejdet i mange uddannelser.

FUHU's forskningsformidlingspris blev tildelt professor Per H. Hansen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi samt lektor Mark Lorenzen fra Institut for Innovation og Organisationsøkonomi. Per H. Hansens opfattelse er, at forskning og formidling skal tænkes sammen. Derfor er hans publikationer tilgængelige for en bredere kreds, samtidig med at de opfylder de akademiske normer for forskning. Mark Lorenzen har foruden den videnskabelige publicering i internationale tidsskrifter aktivt inkluderet formidlingsdimensioner i en række større projekter.

# UNIVERSITY GOVERNANCE

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

CBS har en enstrengt ledelsesstruktur. Den øverste myndighed er bestyrelsen, som jf. universitetsloven har eksternt flertal. Den daglige ledelse varetages af direktionen, der består af rektor, uddannelsesdekan, forskningsdekan og universitetsdirektør. Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i dens møder.

CBS' bestyrelse følger i det omfang lovgivningen tillader det de anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark<sup>3</sup>, som er formuleret i 2003 af et udvalg nedsat af videnskabsministeren med Lars Nørby Johansen som formand.

Bestyrelsen har fastsat forretningsordener for bestyrelsen og direktionen. Forretningsordenerne gennemgås årligt. I henhold til direktionens forretningsorden er der løbende kontakt mellem formand og rektor, der er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold. Formanden gennemfører årligt individuelle samtaler med bestyrelsens og direktionens medlemmer med henblik på at evaluere bestyrelse og direktion, herunder samarbejdet mellem bestyrelse og direktion. Som et led heri evaluerer bestyrelsens medlemmer formanden. Bestyrelsen drøfter efterfølgende evalueringens resultater som et lukket mødepunkt. Direktionen deltager ikke, men orienteres efterfølgende om relevante konklusioner.

Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på CBS' hjemmeside<sup>4</sup>. Bestyrelsesformanden kan beslutte at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for

offentligheden<sup>5</sup> (for at fremme den interne debat i bestyrelsen om emner af strategisk rækkevidde) – i disse tilfælde offentliggøres ikke bilag tilknyttet evt. lukkede punkter. Derudover udarbejdes der korte orienteringer til CBS' medarbejdere om væsentlige bestyrelsesbeslutninger, der offentliggøres umiddelbart efter møderne på CBS' intranet.

Året 2010 har budt på udskiftninger i såvel bestyrelse som direktion, jf. nedenstående bokse. Tidligere universitetsdirektør Peter Pietras valgte at fratæde sin stilling pr. 30. april 2010 for at søge nye udfordringer i den kommunale sektor. Bestyrelsen ansatte Hakon Iversen som ny universitetsdirektør pr. 1. august 2010.

Det internt valgte bestyrelsesmedlem Thomas Plenborg udtrådte af bestyrelsen i december 2010. I hans sted blev Jens Frøslev Christensen indsuppleret efter vedtægternes regler herom<sup>6</sup>.

Næstformand for bestyrelsen Merete Eldrup valgte at udtræde af bestyrelsen pr. 30. juni 2010. Bestyrelsen udpegede Lisbet Thyge Frandsen, Group Senior Vice President i Grundfos som nyt bestyrelsesmedlem.

Udpegnings af eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse er beskrevet i vedtægternes § 5. Heri fremgår det, at de udefra kommende medlemmer "...udpeges af den siddende bestyrelse efter forudgående drøftelse med Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse." Det fremgår ligeledes af vedtægterne, at de udefrakommende medlemmer skal "have erfaring med ledelse, organisation og

## ⊙ DIREKTIONEN I 2010

Rektor Johan Roos  
Forskningsdekan Alan Irwin  
Uddannelsesdekan Jan Molin  
Universitetsdirektør Hakon Iversen  
(fra 1. august 2010)  
Universitetsdirektør Peter Pietras  
(til 30. april 2010)

økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber."

Udpegningsen er en omhyggelig proces, der starter med at bestyrelsen drøfter, hvilken profil det kommende medlem skal have i forhold til at komplementere den øvrige bestyrelse med hensyn til personlige egenskaber, kompetencer, erhvervs erfaring og diversitet, herunder geografi og køn. Der lægges vægt på, at bestyrelsens sammensætning afspejler en bred repræsentation af brancher, sektorer, kompetencer og erfaringsbaggrund. Der lægges ligeledes vægt på at bestyrelsen samlet set besidder international erfaring. På baggrund af den ønskede profil konsulterer bestyrelsesmedlemmerne deres netværk, herunder FUHU, for at afsøge egnede kandidater. Search and Selection firmaer vil kunne tages i brug i denne del af processen. Bestyrelsen drøfter på lukkede mødepunkter

FORTSÆTTES SIDE 23 »

<sup>2</sup> [http://cbs.dk/om\\_cbs\\_campus/menu/vedtaegter](http://cbs.dk/om_cbs_campus/menu/vedtaegter)

<sup>3</sup> <http://videnskabsministeriet.dk/site/forside/publikationer/2004/anbefalinger-forgod-universitetsledelse-i-danmark>

<sup>4</sup> [http://cbs.dk/om\\_cbs\\_campus/menu/bestyrelse](http://cbs.dk/om_cbs_campus/menu/bestyrelse)

<sup>5</sup> Dette kan dog ikke tilsidesætte offentlighedslovens bestemmelser om aktindsigt i den offentlige forvaltning

<sup>6</sup> Jf. vedtægternes §5, stk. 3.

» FORTSAT FRA SIDE 22

## ◎ BESTYRELSEN PR. 31. DECEMBER 2010



Direktør Anders Knutsen, formand. Udtrådte af bestyrelsen 1. april 2011



Head of Nordic Banking and Country Senior Executive in Denmark, Nordea, Peter Schütze. Næstformand fra 1. juli 2010, formand fra 1. april 2011



Corporate Vice President Western Europe, Microsoft, Klaus Hølse Andersen



Administrerende direktør, Kommunernes Landsforening, Peter Gorm Hansen. Næstformand fra 1. april 2011



Koncern HR- og strategidirektør, TDC A/S, Eva Berneke



Group Senior Vice President, People & Strategy, Grundfos, Lisbet Thyge Frandsen. Tiltrådte bestyrelsen 1. juli 2010.



Dialogchef, CBS, Patrick S. Gram\*



Professor, Institut for Organisation, Kristian Kreiner\*



Professor, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, Jens Frøslev Christensen\*, indsuppleret for Thomas Plenborg fra 14. december 2010



Stud.merc.(dat.) Henrik Thorn\*



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

Adm. direktør, TV2/Danmark, Merete Eldrup, næstformand til og med 30. juni 2010. Udtrådte af bestyrelsen 30. juni 2010.

Professor, Institut for Regnskab og Revision, Thomas Plenborg\*, Udtrådte af bestyrelsen 13. december 2010.

\* Valgt af og blandt CBS' medarbejdere hhv. studerende.

de kandidater, der således stilles i forslag. Inden en samlet bestyrelse træffer beslutning om udpegning har der været forudgående sonderende møder mellem bestyrelsesformanden og det potentielle nye medlem. Det nye medlem udpeges i dennes personlige egenskab.

CBS er underlagt revision ved Rigsrevisionen. Bestyrelsen indgår desuden aftale med en institutionsrevisor. CBS valgte i regnskabsåret 2010 som tidligere at indgå aftale med Ernst & Young.

## ◎ AFLØNNING OG HONORERING

### DIREKTIONENS LØNNINGER, INKL. PENSION I APRIL 2010-NIVEAU (MIO. KR.)

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

### HONORERING AF EKSTERNE BESTYRELSESMEDLEMMER I 2010, (1.000 KR.)

Formanden: 180  
 Næstformanden: 119  
 Øvrige eksterne medlemmer: 59  
 Bestyrelses honoraret fastsættes af Videnskabsministeriet. Der kan, jf. statens regler, ikke udbetales honorar til internt valgte.

## UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER

Januar

### Februar

Fyraftens-strategiseminarer: Strategiudvikling

### Marts

Bestyrelsesmøde: Strategiudvikling • Fusion af HHE og SIMI

### April

Bestyrelsesmøde: Strategiudvikling • Årsrapport og årsrevision • Udviklingen i personale-årsværk • CBS-SIMI Executive • Bestyrelsesevaluering • Rekruttering af ny universitetsdirektør • Rekruttering af nyt eksternt bestyrelsesmedlem

### Maj

Skriftlige høringer: Ansættelse af ny universitetsdirektør • Udpegning af nyt eksternt bestyrelsesmedlem

### Juni

Bestyrelsesmøde: Strategiudvikling • CBS' økonomi og regeringens genopretningsplan • it-understøttelse af studieadministrationen • Lokalekapacitet

Juli

### August

Strategiseminar: Vedtagelse af ny strategi • CBS' administration

September

### Oktober

Bestyrelsesmøde: Strategiudvikling og implementering • CBS' administration • Budgetperspektiver 2011-2013 • Bestyrelsens forretningsorden • Udviklingskontrakt 2011

November

### December

Bestyrelsesmøde: Strategiudvikling og implementering • Budgetramme 2011, og budgetperspektiver mod 2013 • CBS' administration • CBS' uddannelser • Forslag til ændring af Universitetsloven • Udviklingskontrakt 2011

#### STRATEGI

Løbende drøftelser af udvikling samt vedtagelse og implementering af strategi.

#### CBS-SIMI EXECUTIVE

SIMI er i 2010 fusioneret med fonden Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter og er nu blevet til fonden CBS SIMI Executive.

#### ADMINISTRATION

Løbende afrapportering af og opfølgning på treårsplaner for implementering af nye systemer og processer til understøttelse og effektivisering af administrationen. Beslutning samt afrapportering om fremtidig organisering og effektivisering af administrationen.

#### LANGSIGTEDE ØKONOMISKE RAMMER

Regelmæssige budgetopdateringer samt løbende drøftelse af treårsbudgetoverslag.



# PÅTEGNINGER

## LEDELSESPÅTEGNING

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

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. til universiteterne.

### Det tilkendes gives 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, 15. april 2011

Alan Irwin  
Konstitueret rektor og forskningsdekan

Hakon Iversen  
Universitetsdirektør

Jan Molin  
Uddannelsesdekan

### Godkendt af bestyrelsen for Handelshøjskolen i København på møde den 15. april 2011:

Peter Schütze  
Formand

Peter Gorm Hansen  
Næstformand

Klaus Holse Andersen

Eva Berneke

Christian Kongsbak Refshauge

Patrick Gram

Kristian Kreiner

Lisbeth Thyge Frandsen

Jens Frøslev Christensen

Mads Svanealink

## REVISIONSPÅTEGNING

# Den uafhængige revisors påtegning

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

### Til CBS' ledelse

Vi har revideret årsregnskabet for CBS for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2010 omfattende anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet aflægges efter bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne, ændret ved bekendtgørelse nr. 689 af 25. juni 2008, nr. 45 af 22. januar 2009, nr. 779 af 11. august 2009 samt nr. 816 af 22. juni 2010. Ledelsesberetning, målrapportering samt hoved- og nøgletal er ikke omfattet af revisionen.

### LEDELSENS ANSVAR FOR ÅRSREGNSKABET

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge et årsregnskab der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen 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 OG DEN UDFØRTE REVISION

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder og god offentlig revisionsskik jf. aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem videnskabsministeren og rigsrevisor i henhold til rigsrevisorloven § 9. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsregnskabet. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for CBS' udarbejdelse og aflæggelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandlingerne, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af universitetets interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt en vurdering af den samlede præsentation af årsregnskabet.

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

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

### KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af CBS' aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2010

samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2010 i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne. Det er ligeledes vores opfattelse, at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at de dispositioner, der er omfattet af årsregnskabet, er i overensstemmelse med de meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

### UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde en ledelsesberetning, målrapportering, samt hoved- og nøgletal med en retvisende redegørelse i henhold til bekendtgørelse om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne.

Revisionen har ikke omfattet ledelsesberetning, målrapportering, samt hoved- og nøgletal, men vi har i henhold til bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne gennemlæst ledelsesberetning, målrapportering, samt hoved- og nøgletal. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den gennemførte revision af årsregnskabet.

Det er på den baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetning, målrapportering, samt hoved- og nøgletal er i overensstemmelse med årsregnskabet.

### ERKLÆRING OM UDFØRT FORVALTNINGSREVISION

I forbindelse med den finansielle revision af CBS' årsregnskab for 1. januar - 31. december 2010 har vi foretaget en vurdering af, hvorvidt der for udvalgte områder er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af CBS, og at oplysningerne i årsregnskabet og ledelsesberetningen, målrapporteringen, samt hoved- og nøgletal om mål og resultater er dokumenterede og dækkende for CBS' virksomhed i 2010.

### LEDELSENS ANSVAR

CBS' ledelse har ansvaret for, at der etableres retningslinjer og procedurer, der sikrer, at der tages skyldige økonomiske hensyn ved CBS' forvaltning, og at oplysningerne i årsregnskabet og ledelsesberetningen, målrapporteringen, samt hoved- og nøgletal om mål og resultater er dokumenterede og dækkende for CBS' virksomhed i 2010.

### REVISORS ANSVAR OG DEN UDFØRTE FORVALTNINGSREVISION

I overensstemmelse med god offentlig revisionsskik, jf. bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne har vi for udvalgte forvaltningsområder undersøgt, om CBS har etableret forretningsgange, der understøtter en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning. Vi har endvidere stikprøvet gennemgået CBS' rapportering i årsregnskabet og ledelsesberetningen, målrapporteringen, samt hoved- og nøgletal om mål og resultater. Vores arbejde er udført med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at forvaltningen på de udvalgte områder er varetaget på en økonomisk hensigtsmæssig måde, og at oplysningerne i årsregnskabet og ledelsesberetningen, målrapporteringen, samt hoved- og nøgletal om mål og resultater er dokumenterede og dækkende for CBS' virksomhed i 2010.

### KONKLUSION

Ved den udførte forvaltningsrevision er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at forvaltningen i regnskabsåret 1. januar - 31. december 2010 på de områder, vi har undersøgt, ikke er varetaget på en økonomisk hensigtsmæssig måde, eller at oplysningerne i årsregnskabet og ledelsesberetningen, målrapporteringen, samt hoved- og nøgletal om mål og resultater ikke er dokumenterede eller dækkende for CBS' virksomhed i 2010.

København den 15. april 2011.

Ernst & Young  
Godkendt revisionspartnerselskab

Lone Haudrum

Statsautoriseret revisor

# RESULTATOPGØRELSE

	Note	2010 (1.000 kr.)	2009 (1.000 kr.)
Statstilskud direkte til CBS	2	854.912	810.094
Statstilskud søgt i konkurrence		59.087	61.016
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder		48.530	49.593
Studerendes deltagerbetaling		137.967	123.064
Øvrige indtægter	3	91.664	81.104
<b>Driftsindtægter i alt</b>		<b>1.192.160</b>	<b>1.124.872</b>
Lønoms-kostninger	4	738.469	687.911
Husleje og ejendomsskatter		95.333	94.121
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		40.313	47.418
Andre driftsomkostninger	5	225.928	205.319
<b>Driftsomkostninger i alt</b>		<b>1.100.042</b>	<b>1.034.766</b>
<b>Resultat før afskrivninger og finansielle poster</b>		<b>92.118</b>	<b>90.106</b>
Af- og nedskrivninger på bygninger	6	17.222	15.288
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver ex. bygninger		12.144	5.222
<b>Resultat før finansielle poster</b>		<b>62.752</b>	<b>69.596</b>
Finansielle indtægter		1.202	2.658
Finansielle omkostninger		35.137	36.529
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>28.817</b>	<b>35.724</b>

# BALANCE

AKTIVER	Note	2010 (1.000 kr.)	2009 (1.000 kr.)
It-systemer, licenser mv.		11.614	15.175
Igangværende immaterielle anlægsaktiviteter		1.126	2.142
Immaterielle anlægsaktiver i alt		12.740	17.317
Grunde, bygninger og forbedringer	7	1.066.146	1.079.336
Grunde og bygninger under opførelse		248	1.868
It-udstyr m.v.		6.611	10.568
Materielle anlægsaktiver i alt		1.073.005	1.091.772
Kapitalandele		479	479
Huslejedeposita		29.837	28.285
Statsforskrivning		50.000	50.000
Finansielle anlægsaktiver i alt		80.316	78.764
Anlægsaktiver i alt		1.166.061	1.187.853
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		25.578	21.851
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		16.565	26.775
Andre tilgodehavender		5.683	4.402
Periodeafgrænsningsposter		3.390	7.253
Tilgodehavender i alt		51.216	60.281
Likvide beholdninger		228.811	150.324
Omsætningsaktiver i alt		280.026	210.606
AKTIVER I ALT		1.446.088	1.398.458

# BALANCE

		2010	2009
PASSIVER	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital ex. statsforskrivning		150.943	122.125
Statsforskrivning		50.000	50.000
Egenkapital i alt		200.943	172.125
Hensatte forpligtelser	8	21.822	12.155
Statsgæld		194.377	194.377
Prioritetsgæld		670.551	687.334
Mellemværende med staten		19.287	19.287
Langfristede gældsforpligtelser i alt	9	884.215	900.999
Leverandører af varer og tjenesteydelser		30.934	33.048
Feriepengeforpligtelse		88.330	77.214
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		57.717	73.620
Anden kortfristet gæld		58.806	33.672
Periodeafgrænsningsposter		96.144	88.725
Periodiserede særbevillinger		7.177	6.831
Mellemværende med staten			69
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		339.108	313.179
Gældsforpligtelser i alt		1.223.323	1.214.178
PASSIVER I ALT		1.446.088	1.398.458

# PENGESTRØMSOPGØRELSE

		2010	2.009
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat		28.817	35.724
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter		29.366	20.510
Ændring i tilgodehavender		9.066	27.677
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser		35.665	28.033
Pengestrøm fra driftsaktivitet		102.914	111.944
Investering i immaterielle anlægsaktiver		-618	-10.743
Investering i materielle anlægsaktiver		-5.405	-63.836
Investering i finansielle anlægsaktiver		-1.552	-613
Pengestrøm fra investeringsaktivitet		-7.575	-75.192
Afdrag på prioritetsgæld		-16.783	-14.813
Optagelse af statslån og prioritetsgæld			
Afdrag på mellemværende med staten		-69	69
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet		-16.853	-14.743
Ændring i likviditet i alt		78.486	22.009
Likvider pr. 1. januar		150.324	128.315
Likvider pr. 31. december		228.811	150.324

# EGENKAPITALOPGØRELSE

Egenkapital pr 1. januar		122.125	86.401
Indskudt statsforskrivning - tilbageføres 2011		50.000	50.000
Overført resultat		28.817	35.724
Egenkapital pr. 31. december	10	200.943	172.125

# NOTER TIL REGNSKABET

(alle beløb i 1.000 kr.)

## NOTE 1. REGNSKABSPRAKSIS

CBS udarbejder regnskab i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne, ændret ved bekendtgørelse nr. 689 af 25. juni 2008, nr. 45 af 22. januar 2009, nr. 779 af 11. august 2009 samt nr. 816 af 22. juni 2010 jf. brev fra Universitets- og Bygningsstyrelsen af 17. december 2010. Årsrapporten præsenteres i 1.000 kr. For sjette år i træk blev årsregnskabet i 2010 udarbejdet efter omkostningsbaserede principper. Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

### Resultatopgørelsen

#### INDTÆGTER:

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

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

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

#### OMKOSTNINGER:

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

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger, jvf. Universitets- og Bygningsstyrelsens skrivelse til universiteterne af 4. december 2009. Hvis låneomlægning medfører, at nutidsværdien forbedres med 10 % eller mere, straks afskrives kurstabsomkostningen vedr. det gamle lån; ellers fordeles kurstabet som omkostning over det omlagte låns restløbetid.

#### SKATTEPLIGT:

CBS er ikke skattepligtig.

### Balancen

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:

- Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er sat til 100.000 kr.
- Der foretages ingen bunkning af aktiver
- Omkostnings- og produktionslagre aktiveres ikke
- Nyopførte bygninger afskrives over 100 år, andre bygninger over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet.

Der er indført en væsentlighedsgrense 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 scrapværdi. Grunde og bygninger værdiansættes til kostpris med fradrag for afskrivninger. Der er i statens regnskabsregler ikke adgang til at foretage op- eller nedskrivning på grunde, arealer eller 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. I 2010 og fremadrettet vil intern tid medgået til egenudvikling af anlægsaktiver 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, indret-

ning af lejede lokaler, produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, it-udstyr, inventar samt materielle anlægsaktiver under opførelse.

#### DE MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER AFSKRIVES FRA IBRUGTAGNINGSTIDSPUNKTET OVER FØLGENDE LEVETIDER:

Nyopførte bygninger:	100 år
Bygningsforbedring / totalrenovering	80 år
Andre bygninger:	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, jvf. Universitets- og Bygningsstyrelsens skrivelse til universiteterne af 17. december 2010.

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

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

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

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

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

#### OMSÆTNINGSAKTIVER:

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

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

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

#### FORPLIGTELSE:

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

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

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

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

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

#### IKKE-BALANCEFØRTE POSTER:

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

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. Under eventualforpligtelser oplyses om verserende sager rejst mod CBS, hvor udfaldet af den endelige afgørelse ikke kan bedømmes på tidspunktet for aflæggelsen af regnskabet.

## Valutaomregning

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

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

## Pengestrømsopgørelsen

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

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

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

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

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

## Formålsopdelt regnskab

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



**NOTE 2 STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS**

Der er i 2010 sket en mindre reduktion i omfanget af faste tilskud til CBS på finansloven. De samlede finanslovstilskud er dog steget som følge af forøgede taxametertilskud. Denne stigning er overvejende foranlediget af forøgede taxametersatser, mens aktivitetsniveauet – bortset fra deltidsuddannelserne - stort set har været uændret i forhold til aktiviteten i 2009. I 2009-aktiviteten indgik imidlertid et ekstraordinært stort omfang af efterindberetninger for året før. Når der bortses herfra, har der i 2010 været en moderat stigning i uddannelsesaktiviteten på de fleste områder.

**NOTE 3. ØVRIGE INDTÆGTER**

	31.12.2010 (1.000 kr.)	31.12.2009 (1.000 kr.)
Konferencer, modtagne priser og gaver	3.913	14.266
Salg af varer og tjenesteydelser	43.022	26.659
Statslige samarbejder	19.342	13.702
Andre indtægter	25.387	26.478
I alt	91.664	81.104

**NOTE 4. LØNOMKOSTNINGER**

	31.12.2010 (1.000 kr.)	31.12.2009 (1.000 kr.)
Heltids videnskabeligt personale	333.553	300.168
Deltids videnskabeligt personale	88.309	83.343
Teknisk-administrativt personale	298.650	293.730
Fælles lønandele	17.957	10.670
I alt	738.469	687.911

**NOTE 5. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER**

	31.12.2010 (1.000 kr.)	31.12.2009 (1.000 kr.)
Konferencer og tjenesterejser	39.371	40.377
Kontorhold	18.343	20.020
Konsulentanvendelse (inkl. advokat og revision)	50.703	41.877
Anskaffelser og reparation af apparatur og inventar	19.644	28.821
Bøger, tidsskrifter mv. til biblioteket	9.182	8.935
Tryk, eksternt	4.348	5.527
It-serviceabonnementer	10.693	13.455
Inddækning eksterne projekter		-1.271
Øvrige tjenesteydelser	50.319	32.164
Øvrige varer	23.324	15.410
I alt	225.928	205.319

I denne årsrapport er 2009-tallene af hensyn til sammenligneligheden korrigeret for mindre ændringer.

**NOTE 6. ANLÆGSAKTIVER**

	Immaterielle anlægs- aktiver	Immaterielle anlægs- aktiver under udvikling	Grunde og bygninger	It-udstyr mv.	Materielle anlægs- aktiver under opførelse	Finansielle anlægs- aktiver	I alt
Kostpris pr. 1.1.2010	16.100	2.142	1.188.487	18.175	1.868	78.764	1.305.536
Tilgang i årets løb	739	1.126	4.102	1.137	250	1.552	8.906
Afgang i årets løb	1.005	2.142	200		1.869		5.217
Kostpris pr. 31.12.2010	15.834	1.126	1.192.389	19.311	248	80.316	1.309.225
Akk. afskriv. pr.1.1.2010	926		109.151	7.606			117.683
Årets afskrivninger	3.512		17.162	5.094			25.768
Afgang akk. afskrivn.	-218		-70				-288
Saldo pr. 31.12.2010	11.614	1.126	1.066.146	6.611	248	80.316	1.166.061

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

**NOTE 7. GRUNDE, BYGNINGER OG FORBEDRINGER**

	Regnskabs- mæssig værdi 31.12.2010	Realkredit- lån	Statslån	SKATs ejendoms- vurdering 2010
Howitzvej 11-13	33.987	45.918		27.500
Howitzvej 60	45.537	39.902	5.661	62.000
Solbjerg Plads 3	517.769	355.111	119.517	737.000
P. Andersensvej 17 (5) Vandtårn + Professorbolig	11.698	6.134		9.700
Kilen	285.545	212.390	63.173	417.000
P. Andersensvej 3	14.636	5.153		26.027
Rosenvilla	11.048			8.900
Pladsdannelse	5.775		6.026	
Råvarebygningen	119.012	5.943		37.000
Steen Blichers Vej 22	10.307			4.500
Porcelæns haven (forbedring af lejemål)	2.565			
Dalgas Have (forbedring af lejemål)	1.259			
Georg Jensen (forbedring af lejemål)	3.630			
Grundtvigsvej 25 (forbedring af lejemål)	1.159			
Grundtvigsvej 37 (forbedring af lejemål)	2.219			
I alt grunde, bygninger og forbedring af lejemål	1.066.146	670.551	194.377	1.329.627
Vandtårnet	248			
I alt mat. anlægsaktiviteter under opførelse	248			

**NOTE 8. HENSATTE FORPLIGTELSER**

	31.12.2010 (1.000 kr.)	31.12.2009 (1.000 kr.)
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	11.183	11.104
Hensættelser til åremålsansættelser	815	1.051
Hensættelser til afskedigelsessager	9.823	-
I alt	21.822	12.155

**NOTE 9. LANGFRISTET GÆLD**

Bygning/adresse	Type	Nom. obl. rente	Hovedstol	Restgæld	Udløber
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	4%	274.000	238.482	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	17.284	13.543	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	155.000	124.398	2029
P. Andersens Vej 17	Fast rente med afdrag	5%	6.820	6.134	2035
Kilevej 14 A	Fast rente med afdrag	3%	126.845	115.940	2036
Kilevej 14 A	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	-2%	106.500	96.450	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	-2%	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	4%	14.285	13.378	2037
Smallegade 45 (Råvarebygn.)	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	-2%	6.555	5.943	2035
P. Andersensvej 3 (Reserveareal)	Fast rente med afdrag	4%	5.784	5.153	2035
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	4%	44.339	39.902	2035
Amortisering af kurstab					
Solbjerg Plads 3			-30.031	-21.312	2030
I alt			759.921	670.551	

Statslånene henstår rente- og afdragsfri.

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

**NOTE 10. EGENKAPITALOPGØRELSE**

	Oprindelig	Stats- forskrivning	Overført resultat	I alt
Saldo 1.1.2009	-7.087	50.000	93.487	136.400
Årets resultat			35.724	35.724
Saldo 31.12.2009	-7.087	50.000	129.212	172.125
Årets resultat			28.817	28.817
Saldo 31.12.2010	-7.087	50.000	158.029	200.943

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

Statsforskrivningen er givet for at ligestille universiteterne med de øvrige statslige institutioner og er beregnet som en andel af bruttoomkostningerne i 2005.

Statsforskrivningen kan udbetales, når universitetet er erklæret konkurs. Udbetalingen vil kunne ske i det omfang, kreditorerne ikke kan fyldestgøres inden for universitetets øvrige aktiviteter. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling kan udbetale statsforskrivningen i forbindelse med rekonstruktion under en betalingsstandsning.

**Kontraktlige forpligtelser**

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

	31.12.2010 (1.000 kr.)	31.12.2009 (1.000 kr.)
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 1.6.2014)	10.120	10.853
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 1.8.2018)	225.133	248.203
Lejeaftaler, Porcelæns Haven (uopsigelige til hhv. 2013, 2014 og 2017)	126.235	142.930
Lejeaftale, Tesdorpfvej 37 (uopsigelig til 1.1.2018)	4.282	4.835
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 1.6.2017)	5.081	5.888
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 37 (uopsigelig til 1.7.2013)	3.951	5.471
3 mindre lejemål med kort opsigelse	678	427
Lejeaftaler, 15 kollegieejendomme med forskellige uopsigelsesperioder	65.947	75.054
I alt	441.427	493.662

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.

2009 tallene er af hensyn til sammenligneligheden korrigeret for mindre ændringer.

# SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

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

Mio. kr., årets priser	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:</b>					
Tilskud mv.	62,68	74,91	92,91	95,19	83,05
heraf driftindtægter og statslige overførsler	1,44	2,44	0,17	0,94	1,87
Omkostninger	62,68	74,91	92,91	95,19	83,06
heraf overhead	7,62	9,04	11,45	18,24	20,19
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:</b>					
Tilskud mv.	7,46	12,01	13,05	18,44	15,06
heraf driftindtægter og statslige overførsler	0,32	0,37	0,28	2,17	0,10
Omkostninger	7,46	12,01	13,05	18,44	15,06
heraf overhead	0,31	0,91	0,78	1,38	0,95
Årets resultat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(Kommerciel) Indtægtsdækket Virksomhed UK-90:</b>					
Indtægter i alt	3,17	5,18	3,77	5,50	2,48
Omkostninger	3,24	3,28	3,46	1,36	1,07
Årets resultat	-0,07	1,91	0,31	4,14	1,41

### b.1. Formålsopdelt regnskab

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2006	2007	2008	2009	2010
Uddannelse	381,3	387,2	394,8	450,9	512,3
Forskning	170,5	185,5	250,3	285,0	287,8
Formidling og videnudveksling	33,7	36	37,9	39,3	39,6
Generel ledelse, administration og service	65,4	77,1	81,8	100,3	104,5
Bygninger	197,4	210	212,8	216,3	220,3
I alt	848,3	895,8	977,6	1.091,8	1.164,5

### b.2. Indtægtsfordeling

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

## c. Særskilt regnskab for udgifter afholdt til administration af fonde og foreninger, herunder erhvervsdrivende fonde iht. § 11 i lov nr. 483 af

### 9.6.2004 om teknologioverførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner

CBS har i 2010 anvendt ca. 470 timer svarende til en udgift på ca. kr. 130.000 til administration mv. i forbindelse med Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København, Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School og HBH Fonden.

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

CBS har ikke foretaget indskud eller erhvervet aktier.

**e. Oplysninger om ejerandele i selskaber efter § 4, stk. 1, i lov om teknologioverførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner**

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

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

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

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

Forskerparken Symbion, Account Data A/S, Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København og Copenhagen Business School Press (Erhvervsøkonomisk Forlag S/I). CBS deltager endvidere i samarbejdet om Øresundsuniversitetet.

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

CBS varetager sekretariatsfunktion for følgende seks legater: Sekretær Verner Olsens Mindelegat, Timelærerforeningens Legat, C.A. Petersens Fond - Legat A, Tuborgfondets legat for HD-studerende, Direktør Andreas Sørensen og hustrus fond, F.L. Smidth Donationen.

Det samlede indestående ultimo foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2009 udgjorde det samlede indestående 3,2 mio. kr.

**i. Personaleforbrug og personaleomsætning**

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

Oplysningerne om tiltrådt og fratrædt 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 2009 til 30. august 2010**

Forbrug af fripladser	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser	Fripladser opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1	36	33
Takst 2		
Takst 3		
<b>Midler brugt til udbetaling af stipendier</b>		
Antal modtagere af stipendier		36
Samlet beløb udbetalt som stipendier (1.000 kr.)		3.314

Note: Kun takst 1.

# AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT - 2010

Der er brugt følgende klassificeringsmetode for hvilket omfang de enkelte mål er opfyldt: ○ Ikke opfyldt = x < 75 % ● Delvis opfyldt = 75 % < x < 100 % ● Opfyldt = 100 %

## 1. Forskning

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>1.1 Forskningsproduktion 1)</b>							
1.1.1 Forskningspublikationer 2)		769	886	1.080	982	●	1.019
1.1.2 Artikler i peer reviewed videnskabelige tidsskrifter	290	295	329	417	411	●	350
1.1.3 Artikler i videnskabelige tidsskrifter, ikke peer reviewed	108	146	136	117	136	●	108
1.1.4 Videnskabelige bøger, monografier	161	108	109	151	128	●	161
1.1.5 Bidrag til videnskabelige bøger/antologier	373	220	312	395	307	●	400
1.1.6 CBS-forskeres medlemskaber af internationale editorial boards	185	248	196	246	279	●	190

Noter:

- 1.1: 1) Der er ændret optællingsmåde for publikationer fra 2007 og frem, således at man ikke umiddelbart kan sammenligne med 2006.  
2) Det samlede tal for forskningspublikationer er summen af 1.1.2 til 1.1.5, men det rummer ikke den samlede produktion på CBS.  
Således er fx konferencebidrag, working papers mv. ikke indeholdt.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>1.2 Internationalisering af forskningen</b>							
1.2.1 Internationale konferencer og workshops	128	98	106	116	143	●	128
1.2.2 Udenlandske gæsteforskerophold på CBS, > 1 måned	44	50	75	69	85	●	46
1.2.3 CBS-forskere på ophold i udlandet, > 1 måned	45	30	33	65	57	●	47

Noter:

- 1.2.2: Antallet af udenlandske gæsteforskerophold på CBS i 2006 og 2007 omfatter fejlagtigt ansatte forskere i midlertidige stillinger på mere end 2 måneder. Tidligere år har der således været et misforhold mellem selve navnet på indikatoren og den definition, der er anvendt. I 2008 ændres definitionen således, at indikatorer og definition passer sammen. Dette betyder, at opgørelsen fremover rummer antallet af gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Opgørelsen er inklusiv udenlandske ph.d.-studerende.  
1.2.3: Antallet af CBS-forskere på ophold i udlandet omfatter i 2006 og 2007 ophold på mere end 2 måneders varighed. I 2008 og fremefter er perioden jf. definitionen ændret til mere end 1 måneders varighed.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>1.3 Tiltrækning af eksterne midler</b>							
1.3.1 Forskningsbevillinger fra private/ikke-offentlige kilder							
Beløb (1.000 kr.)	24.043	20.902	25.208	26.780	17.586	○	27.649
Antal	170	127	139	133	116	○	170
1.3.2 Forskningsbevillinger fra danske offentlige kilder							
Beløb (1.000 kr.)	32.656	42.862	59.848	61.486	56.693	●	37.554
Antal	150	158	194	193	187	●	150
1.3.3 Forskningsbevillinger fra EU							
Beløb (1.000 kr.)	4.533	8.700	7.686	5.872	6.903	●	5.213
Antal	20	24	32	30	37	●	22

Noter:

- 1.3: Opgørelsen viser det faktiske forbrug (aktiviteter) på de pågældende projekter målt som registrerede indtægter på projektet (indtægtsspejlinger). Som konsekvens af implementering af nyt økonomisystem samt kontoplan er metoden for udtræk af data ændret i 2009 sammenlignet med 2008. Den eneste store ændring findes i EU-projekterne, hvor tallet tidligere også inkluderede EU-projekter vedrørende uddannelsesområdet. Disse projekter er ikke medtaget i 2009 og 2010 og kan forklare faldet.

I CBS' specifikation af de tilskudsfinansierede forskningsmidler har vi brugt opdelingen statslige og ikke-statslige af hensyn til overhead-beregningen. Denne specifikation har vi brugt i opfølgningerne på udviklingskontrakterne i de tidligere årsrapporter. Dette har givet en mindre forskydning i opgørelsen af hhv. offentlige og ikke-offentlige til fordel for sidstnævnte, da vi har offentlige bevillingsgivere, som ikke er statslige. I årets opgørelse er specifikationerne blevet justeret, så de svarer til udviklingskontraktens specifikationer. Før 2007 var opgørelsen baseret på en anden rapport, som desværre ikke kan rekonstrueres i detaljer. Fejlen kan derfor kun rettes i perioden 2007-2010.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>1.4 Ph.d.-aktiviteter</b>							
1.4.1 Ph.d.-optag - Humaniora/ Samfundsvidenskab	41	-	50	52	40		43
Ph.d.-optag - it	8	-	2	6	3		8
1.4.2 Antal godkendte afhandlinger	28	29	33	25	40		32
1.4.3 Antal udenlandske ph.d.-studerende	44	40	42	44	46		51
1.4.4 Andel af CBS-ph.d.-studerende på udlandsophold	15 %	8 %	12 %	16 %	12 %		40 %
1.4.5 Antal ph.d.-skoler	6	7	3	3	3		-

Noter:

1.4.1: Der foreligger ingen opgørelse for 2007, da optaget ikke blev registreret inden for områderne Humaniora/Samf/it.

1.4.5: CBS har ikke fastsat mål for antallet af ph.d.-skoler.

## 2. Uddannelse

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>2.1 Ansøgninger og optag</b>							
2.1.1 Antal 1. prioritetsansøgninger til CBS' bacheloruddannelser	3.662	3.840	3.853	4.433	4.310		4.000
2.1.2 Antal optagne							
Bachelor	2.484	2.614	2.384	2.347	2.533		2.484
Kandidat	2.100	2.162	2.424	2.526	2.759		2.415
Executive Master	200	320	185	436	428		230
Diplom	1.510	1.292	1.765	1.584	1.677		1.570
2.1.3 Antal programmer							
Bachelor	14	14	14	16	17		15
Kandidat	11	14	14	17	17		13
Executive Master	9	9	9	10	8		11
Diplom	9	9	9	9	11		11

Noter:

2.1.1: Den endelige opgørelse baserer sig på CBS' opgørelse primo juli. Opgørelsen for juni 2010 inkluderer årets kvote 2 ansøgninger.

2.1.2: Opgørelsen baseres på 1. oktober-tallene. Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner.

2.1.3: Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner. Set i forhold til den oprindelige kontrakt er tallet for 2006 reduceret for Executive og Diplom, da det ved nærmere gennemsyn viste sig, at der var medtaget for mange programmer. Tallet svarer nu til af rapporteringen på den tidligere udviklingskontrakt.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>2.2 Studenterfrafald</b>							
2.2.1 Frarafald, efter normeret tid + 1 år							
Bachelor, SAMF	30 %	32 %	33 %	30 %	27 %		25 %
Bachelor, HUM	43 %	47 %	46 %	41 %	38 %		38 %
Kandidat, SAMF	23 %	21 %	24 %	21 %	23 %		20 %
Kandidat, HUM	27 %	25 %	44 %	28 %	22 %		24 %

Noter:

2.2.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>2.3 Gennemførelse</b>							
2.3.1 Gennemførelse, normeret tid							
Bachelor, SAMF	59 %	59 %	59 %	62 %	64 %		65 %
Bachelor, HUM	40 %	38 %	40 %	48 %	49 %		46 %
Kandidat, SAMF	15 %	16 %	24 %	19 %	14 %		40 %
Kandidat, HUM	1 %	2 %	4 %	2 %	9 %		12 %
2.3.2 Gennemførelse, normeret tid + 1 år							
Bachelor, SAMF	68 %	66 %	65 %	68 %	70 %		70 %
Bachelor, HUM	52 %	49 %	49 %	57 %	59 %		54 %
Kandidat, SAMF	45 %	50 %	51 %	58 %	54 %		62 %
Kandidat, HUM	33 %	34 %	34 %	49 %	45 %		45 %
2.3.3 Gennemførelsestid (år)							
Bachelor, SAMF	2,9	2,9	2,8	2,9	2,9		2,9
Bachelor, HUM	3,4	3,3	3,1	3,1	3,1		3,4
Kandidat, SAMF	3,2	3,0	2,9	2,9	2,9		3,0
Kandidat, HUM	3,6	3,2	3,1	2,9	3,1		3,5
2.3.4 Gennemførelse i alt (efter 5 år)							
Bachelor, SAMF	68 %	69 %	67 %	66 %	69 %		70 %
Bachelor, HUM	55 %	54 %	50 %	52 %	59 %		58 %
Kandidat, SAMF	65 %	64 %	66 %	66 %	69 %		65 %
Kandidat, HUM	65 %	63 %	66 %	55 %	51 %		65 %

Noter:

2.3.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter. Dette betyder at 2010-opgørelsen i udviklingskontrakten svarer til beregningen for 2009, idet gennemførelse på normeret tid og gennemførelse på normeret tid + 1 år baseres på den samme årgang.

2.3.2: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.

2.3.4: Tallene er opgjort efter 5 års studietid.



	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>2.4 Uddannelser tilpasset samfundets behov</b>							
2.4.1 Beskæftigelsesgrad for færdiguddannede							
Kandidat, HUM	66 %	80 %	81 %	86 %	80 %	●	75 %
Kandidat, SAMF	78 %	82 %	79 %	82 %	81 %	●	88 %

Noter:

2.4.1: Opgørelsen bygger på VTU's statistik, der viser, hvad nyuddannede laver 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse. Opgørelsen baseres på data fra Danmarks Statistik. Tallet for 2009 omfatter den måling foretaget med udgangspunkt i 2007-data. Set i forhold til den oprindelige udviklingskontrakt er data for 2006 blevet korrigeret, så de svarer til statistikken for 2004 på VTU's hjemmeside. Det skal bemærkes, at tallet ikke omfatter personer, der opholder sig i udlandet på måletidspunktet, hvilket for CBS' dimittender ligger relativt højt i 2010-målingen (10-11 %). Ledigheden for HUM-dimittender ligger desuden i 2010-målingen på 4 % og for SAMF-dimittender på 2 %.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>2.5 Iværksætteri</b>							
2.5.1 Antal udbudte kurser i Entrepreneurship - i ECTS	177	-	285	289	248	●	210

Noter:

2.5.1: Tallet for 2008, 2009 og 2010 baseres på en opgørelse udarbejdet af Øresundsuniversitetet. Samme opgørelse anvendes ligeledes i Øresundsuniversitetets rapportering af universiteternes aktiviteter inden for entrepreneurship. I 2006 opgjorde CBS selv tallet. Den nye opgørelse forventes at være væsentlig mere valid og veldokumenteret.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>2.6 Internationalisering af uddannelserne</b>							
2.6.1 Antal CBS-studerende på udlandsophold	771	790	920	1.000	1.165	●	1.100
2.6.2 Antal udenlandske studerende på CBS							
Full-programme	1.336	1.534	1.626	1.902	2.415	●	1.386
Udveksling	876	960	1.036	1.029	1.116	●	1.300
2.6.3 Strategiske alliancer: Uddannelser i fællesskab med strategiske partnere	4	-	8	9	9	●	10
2.6.4 Kurser på engelsk, oprettede kurser i ECTS	1.755	-	1.385	1.036	1.345	○	1.935
2.6.5 Uddannelser på engelsk							
Antal programmer og linjer på engelsk	24	19	23	29	27	●	26
Andel af programmer og linjer udbudt på engelsk ift samlet udbud	37 %	30 %	38 %	43 %	40 %	●	40 %

Noter:

2.6.2: I opgørelsen af antallet af full-time indgår studerende på daguddannelserne med andet statsborgerskab end dansk.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>2.7 Kvalitet i uddannelserne</b>							
2.7.1 Andel oprettede fag, hvor undervisningsevalueringerne offentliggøres på nettet	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %	●	100 %
2.7.2 Strategi for undervisningsformer/efteruddannelse af undervisere	ja	ja	ja	ja	ja	●	ja
2.7.3 Antal kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse modtaget af CBS-undervisere	6.064	-	5.684	6.787	4.492	○	7.200
2.7.4 Antal afsatte årsværk til at styrke pædagogik og fagdidaktik	13,1	-	14,7	19,0	19,4	●	14,0
2.7.5 Studievejledningsaktivitet: procentvis andel af vejledere med vejlederuddannelse (årsværk)	100 %	-	100 %	100 %	100 %	●	100 %
2.7.6 Studievejledningsaktivitet: antal årsværk afsat til studie- og karrierevejledning	12,25	-	14,60	13,92	14,90	●	15,00
2.7.7 Strategi for studiemiljø							
Campusplan	ja	ja	ja	ja	ja	●	ja
Andel af campus med netadgang	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	●	100 %
Antal grupperum	60	60	55	64	73	●	60
2.7.8 Studiemiljø på bacheloruddannelserne							
Andel af uddannelser med udvidet introforløb	0 %	-	100 %	100 %	100 %	●	100 %
Andel af uddannelser med mentorordning	0 %	29 %	100 %	100 %	100 %	●	50 %
2.7.9 Kvalitetssikring af uddannelserne	-	-	se note	se note	-		-

## Noter:

2.7.3: CBS har i efteråret 2010 besluttet at omorganisere den interne kompetenceudvikling, herunder at flytte kursusudbuddet fra CBS Learning Lab til dekanen for uddannelse. Dette har medført to forhold, der har betydning for opgørelsen: 1. Et periodisk fald i udbuddet af kurser i 2. halvår 2010. 2. En mangelfuld registrering af en del af efteruddannelsesaktiviteterne i 2. halvår 2010, hvilket betyder, at det opgivne tal formentlig er lavere end det reelle antal timer.

2.7.7: 25 af grupperummene er mobile grupperum i etableret i Porcelænshaven. Disse kan frit anvendes af de studerende

2.7.8: Alle bacheloruddannelser og cand.soc.-uddannelser har i 2008 implementeret mentorordninger og udvidet introforløb. Mentorordningen startede i 2007. I den oprindelige udgave af CBS' udviklingskontrakt er de 29 % angivet under 2006. Dette er rettet i denne udgave.

2.7.9: CBS har udarbejdet en overordnet evalueringsmodel, som også indeholder retningslinjer for de årlige og løbende evalueringer. Fra efteråret 2008 blev de løbende evalueringer implementeret på alle daguddannelser, og i foråret 2009 blev de årlige evalueringer også implementeret på daguddannelserne. Opfølgning af begge evalueringstyper indgår som en del af evalueringsmodellen.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>2.8 Efter- og videreuddannelse</b>							
<b>2.8.1 Antal kursister (Master og Diplom)</b>							
Antal årselever	1.417	1.374	1.456	1.557	1.615	●	1.400
Antal betalende personer	6.582	-	6.189	6.937	7.887	●	6.500
<b>2.8.2 Deltagerbetaling (1.000 kr.)</b>							
Executive Master	40.065	50.582	49.693	50.833	55.495	●	59.200
Diplom	42.636	45.987	55.164	63.237	69.247	●	47.800
<b>2.8.3 Sommerskole og øvrige korte åbne kurser</b>							
Antal kurser udbudt	42	45	58	49	62	●	75
Antal kursusdage	215	235	278	244	262	●	325

## Noter:

2.8.1: Tallene er opgjort på basis af indberetninger til VTU og UVM. For antallet af betalende personer er der tale om en bruttoopgørelse, hvor ét cpr.nr. godt kan forekomme flere gange. For 2006 og 2007 omfatter tallene også tompladser/enkeltfag (inkl. ISUP) på daguddannelserne, mens tallene for 2008, 2009 og 2010 udelukkende omfatter master- og diplomuddannelser.

### 3. Vidensspredning

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>3.1 Samarbejde med professionshøjskolerne</b>							
3.1.1 Aktiviteter gennemført i samarbejde med professionshøjskolerne	-	-	2	2	2	●	aftaler med 3 københavnske CVU'er

## Noter:

3.1.1: Der er indgået aftaler med Erhvervsakademi Nord (som dækker tidligere CVU Lyngby og Hillerød) og det nye Erhvervsakademi, som har deltagelse af Niels Brock, Erhvervsskolen Nordsjælland, Hotel- og Restaurantskolen og Handelsskolen København Nord.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>3.2 Deltagelse i den offentlige debat</b>							
3.2.1 Antal besøg på Experts@CBS	69.739	112.159	116.485	73.766	109.926	●	120.000
3.2.2 Antal presseklip, der citerer CBS-forskere, ledere og studerende	5.271	5.270	8.552	8.575	6.615	●	6.600
3.2.3 Antal formidlingsartikler/aktiviteter	995	1.420	1.904	2.221	2.871	●	1.200
3.2.4 Antal formidlingsarrangementer	229	242	201	259	286	●	275

## Noter:

3.2.1: Opgørelsesmetoden er blevet ændret i 2009, idet der nu kun medtages eksterne søgninger. Tallet er dermed blevet mere retvisende, men det betyder også, at CBS ikke når det angivne mål for 2010.

3.2.2: Opgørelsen indeholder ikke presseklip opgjort i de digitale medier. Stigningen i 2008 skyldes primært CBS' involvering i finanskrisen ultimo 2008.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
<b>3.3 Samarbejde med erhvervslivet</b>							
<b>3.3.1 Erhvervsfinansierede ph.d. og DBA</b>							
Antal indskrevne	60	54	64	59	56	●	69
Antal tildelte grader	6	8	7	6	14	●	7
3.3.2 Antal studerende på internship i virksomheder og organisationer	234	314	312	352	421	●	468
3.3.3 Alumni - tilmeldte til Alumniforum	4.710	5.100	5.183	4.873	5.022	●	5.500
3.3.4 Bestyrelsesposter, som indehaves af faste forskere ved CBS (i virksomheder)	65	-	115	134	137	●	65

## Noter:

3.3.1: DBA = Doctor of Business Administration




3.3.4: Opgørelsen for 2007 inkluderer andre medlemskaber end bestyrelsesposter (jf. tidligere udviklingskontrakt), hvorfor tallet ikke er medtaget her.

## 4. Forskningsbaseret myndighedsbetjening

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
4.1 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	-	-	-	-	-		-

Note: CBS har pt. ingen forskningsbaseret myndighedsbetjening.

## 5. Styrkelse af finansieringsgrundlaget

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Resultat 2010	Status	Mål 2010
5.1 Deltagerbetaling fra "ikke EU/EØS-studerende" - andel af CBS' samlede uddannelsesindtægt	0,4 %	0,4 %	0,5 %	0,6 %	0,9 %		0,5 %
5.2 Indtægter fra skræddersyede kurser og ydelser (mio. kr.)	14,1	13,4	15,0	17,3	14,6		16,5
5.3 Indtægter fra corporate partnere, sponsorer og lign. (til CBS' generelle formål) (mio. kr.)	2,30	1,00	0,3	0,6	1,1		3,12

Noter:

5.3: I 2006-opgørelsen er der ved en fejl medtaget indtægter, der rettelig vedrører Boligfonden og Stipendiefonden.