

Referat af møde i CBS bestyrelsen 12. november 2004

29. november 2004

J.nr. 03-0780

Til stede:

Direktør Anders Knutsen, direktør Merete Eldrup (deltog i punkterne 1 – 7.1), professor Jens Frøslev Christensen, lektor Doris Hansen, direktør Peter Gorm Hansen, direktør Niels Kjeldsen, rektor Peter Lorange, stud.merc.fil. Thøger Lund-Sørensen, professor Jan Molin, souschef Lars Thorsen og stud.merc. Jakob Tørring

Charlotte Aller
Chefkonsulent
Dir. tlf.: 38 15 26 89
ca.ls@cbs.dk

Rektor Finn Junge-Jensen, universitetsdirektør Gert Bechlund, prorektor Bente Kristensen samt chefkonsulent Charlotte Aller.

Afbud: Direktør Lars Nørby Johansen og professor Kerstin Sahlin-Andersson

1. Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt.

2. Referater fra mødet 3. september 2004

Bestyrelsen underskrev referatet fra mødet 3. september 2004.

3. Meddelelser fra formand og direktion

Formanden meddelte, at

- Der blev afholdt åbent møde på CBS den 4. oktober, hvor formanden lagde udkast til strategi og udviklingskontrakt ud til debat. Der var ca. 70 deltagere. Det er svært at vurdere udbyttet af denne type møder, men tilbagemeldingerne tyder på, at det har en høj signalværdi.
- Formandskollegiet mødtes med ministeren den 4. oktober, hvor især udviklingskontrakter og aflønning af rektorer blev drøftet. Det er glædeligt, at ministeren prioriterer disse møder.
- Formandskollegiet og rektorkollegiet mødtes for første gang til et fælles møde på CBS den 4. oktober, hvor internationalisering og finanslov var centrale temaer.
- Formanden deltog med et indledende oplæg på Dansk Selskab for Fagsprog og Fagkommunikations årlige symposium, der blev afholdt på CBS den 1. oktober.

Rektor meddelte, at

- De foreløbige vurderinger fra årets ESMU-benchmarking giver CBS topkarakterer på alle de tre temaer.
- CBS har indgået aftale med Stern School of Business om en ny form for udveksling. Sterns studerende får et særligt 14-dages program på CBS for 20-25 studerende. Til gengæld herfor får CBS 5 pladser på Stern på sædvanlige udvekslingsvilkår.
- EU har udpeget tre Research Networks of Excellence. Professor Peter Maskell fra CBS er blevet udpeget som leder af et af disse netværk, der består af 250 forskere og 50 forskergrupper.
- Institut for Afsætningsøkonomi er under evaluering. Bestyrelsen vil på marts mødet få forelagt evalueringsrapporten og instituttets handlingsplan vedr. opfølgning. Desuden medtages rapport fra en nylig evaluering af Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.
- Årsrapporten for 2004 forventes at skulle afleveres medio april 2005. Bestyrelsen har ønsket at underskrive rapporten. Da det ikke er praktisk muligt at have en endelig rapport klar til udsendelse til marts mødet, vil bestyrelsen få et udkast til behandling på mødet. Den endelige rapport rundsendes efterfølgende til underskrift.
- CBS' selvevalueringsrapport i forbindelse med EQUIS-akkrediteringen er ved at være færdig. Som tidligere nævnt besøger review-teamet CBS den 11.-13. januar. Evaluatorene vil gerne mødes med bestyrelsen den 11. januar kl. 17.15-18.15 (ikke endeligt bekræftet).

4. Budget 2005 (behandlet for lukkede døre)

Rektor indledte sin præsentation af budget 2005 med at beklage, at det ikke havde været muligt at have et endeligt budget klar til bestyrelsens møde, fordi dette i år ligger meget tidligt i forhold til finanslovsprocessen.

Budgettet består af budget for 2005 samt overslag for de følgende år baseret på finanslovsforslagets budgetoverslag og CBS' egne studenterprognoser. Rektor vurderede, at overslagene var rimeligt sikre på grund af det politiske flerårsforlig. Rektor fremhævede en række centrale punkter i budgettet:

- Den tidligere budgetmodel for bibliotekerne er bortfaldet. Som kompensation får CBS de kommende fire år en særbevilling på hhv. 2, 4, 6 og 8 mio. kr. ekstra, der herefter videreføres med 8 mio. kr. pr. år. Bevillingen foreslås for årene 2005-2008 fordelt med 50% til biblioteket og 50% til investeringer i bygningsområdet.
- Der er en del usikkerhed forbundet med budgetterne for Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur og CBS Executive. For sprogs vedkommende skyldes usikkerheden primært faldende studentertilgang, mens det store investeringsbehov i full-time MBA er den væsentligste faktor på executiveområdet. Rektor er i dialog med de to dekaner om løsningsmodeller.

- Prognosen for CBS' opsparing ultimo 2004 er ca. 27 mio. kr., der er en nødvendig buffer på grund af de store investeringer på bygningsområdet de kommende år. Universiteterne har med den nye lov mulighed for at spare op, men det kan ikke afvises, at ministerierne vil skele til opsparingens størrelse, når der fordeles midler til universiteterne.
- I budgetoverslag for 2006-2008 reterer samlet godt 30 mio. kr., der ikke er disponerede (tabel 3 som "rest, ikke fordelt"). Rektor indstillede, at fordeling af disse midler afventer budget 2006, hvor de bl.a. kan anvendes til at understøtte CBS' strategiske indsatsområder.
- Der er afsat en reserve på godt 10 mio. kr. over de næste 4 år til bygningsområdet til investeringer.
- De afsatte "managementreserver" på de faglige hovedområders budgetter er indført for at sikre, at der ikke disponeres endeligt før budgetårets optag kendes efter sommerferien.

Bestyrelsen fandt det problematisk, hvis universiteterne straffes for fornuftig adfærd som at spare op og opfordrede formanden og rektor til at tage dette op med VTU og Finansministeriet – f.eks. via Formandskollegiet.

Bestyrelsen efterlyste klarhed over sammenhængen mellem vækst på de faglige områder og bevillingerne til administration og bygningsområdet. Rektor oplyste, at studieadministrationens bevilling hænger direkte sammen med antallet af studerende (nærmere betegnet STÅ-produktionen). Bygningsplanens prognoser bygger på en lineær sammenhæng, men med lavere normer end normalt for offentlige bygninger for at sikre et pres for effektivitet. Budgettet til administrationen bygger i øvrigt på en konkret vurdering. Rektor vurderede, at der de kommende år vil være behov for en udvidelse af administrationens budget for at sikre et konkurrencedygtigt serviceniveau. Bestyrelsen bad om en gennemgang af budgetmodellen for at få et grundlag for at vurdere incitamenterne for administrationen til at sikre løbende effektivisering.

Bestyrelsen vurderede, at der var behov for ca. 10% fri cashflow i budgettet. CBS' opsparing og de ufordelte midler lever ikke fuldt op til dette ønske, men på grund af fleksibiliteten via ledelsespuljen og muligheden for lånoptagelse, fandt bestyrelsen, at CBS' budget var tilstrækkeligt solidt.

Bestyrelsen bad rektor undersøge årsagen til det store spring i STÅ-prognosen for det økonomiske fakultet i 2007.

For at få et bedre grundlag for fremtidige budgetdrøftelser bad bestyrelsen om:

- at få belyst, hvilke handlemuligheder, bestyrelsen har, herunder hvordan de strategiske indsatser kan fremmes via budgettet
- at budgettet ledsages af en oversigt fra ledelsen, hvor hovedtræk belyses (jf. rektors mundtlige indledning til punktet)

- at der arbejdes med såvel fremstillingen som terminologien, så budgettet bliver mere gennemsigtigt og giver mulighed for at vurdere risici

Bestyrelsen gav formanden og rektor bemyndigelse til at færdiggøre budgettet for 2005. Det endelige budget sendes til bestyrelsen omkring nytår. Såfremt der er behov for det, afholdes enten et telefonmøde eller et ekstraordinært møde. Det godkendte budget fremlægges på bestyrelsens møde i marts.

Bygningsplan 2004-2015

Formanden efterspurgte en skriftlig redegørelse for de 3-5 væsentligste ændringer i bygningsplanen i forhold til sidst som et fast element fremover.

Universitetsdirektøren gjorde rede for de væsentligste ændringer siden sidste version:

- Reviderede konservative STÅ-prognoser er indarbejdet i behovsanalysen. Dette har medført et faldt på ca. 2.600 m² i behovet i 2015 i forhold til den tidligere plan.
- Tidsplanen er justeret i forhold til de seneste forventninger til de forskellige byggeriers færdiggørelse.
- Der er foretaget en præcisering af de investeringer, der er i gang.

Samlet er der et lidt dårligere resultat end den tidligere plan, således at der nu i 2009 er balance mellem investering og indtægter, og i 2014 er et akkumuleret overskud.

Der er behov for at finde ekstern finansiering til executivecenter og studentarhus for at afhjælpe en del af det udækkede behov.

Bestyrelsen efterlyste ledelsens vurdering af, hvor stor en spændvidde mellem behov og faktisk areal, der er acceptabel, da dette er en forudsætning for, at bestyrelsen kan tage stilling til den foreslåede plan. Umiddelbart fandt bestyrelsen det bekymrende, at der er en så stor prognosticeret manko.

Bestyrelsen fandt, at bygningsplanen bør være mere offensiv og understøtte CBS' strategiske målsætninger, herunder sikre rammerne for den fremtidige udvikling af vækstområder.

Der udarbejdes en revideret bygningsplan til bestyrelsens møde i marts. Planen skal indeholde en kort oversigt over væsentlige ændringer og perspektiver.

Midterfløj i Porcelæns Haven

Universitetsdirektøren præsenterede muligheden for at leje den midterfløj, der forbinder CBS' nuværende lejemaal og den bygning, hvor der indrettes kollegium. Bygningen vil være egnet til studentermiljøer, herunder auditorier og administrative services. Forudsætningen for at leje denne bygning er, at

CBS finder en investor, der vil købe bygningen. Det vil være nødvendigt at opgave et andet lejemål for at få økonomien for den samlede bygningsmasse til at hænge sammen.

Rektor indstillede, at lejemålet på Solbjergvej 3 i givet fald blev opsagt. Der vil i forbindelse med ibrugtagning af de senere etaper i Porcelæns Haven og indflytning i Kilen blive frigjort en del plads på såvel Solbjerg Plads som i Dalgas Have.

Bestyrelsen gav formand og rektor mandat til at gå videre med forhandlingerne om midterfløjen og tilsluttede sig indstillingen om i givet fald at opgave lejemålet på Solbjergvej 3.

En oversigt over Boligfondens ejendomme sendes til bestyrelsen til orientering.

5. Strategi for CBS (behandlet for lukkede døre)

Rektor præsenterede det reviderede strategiudkast og fremhævede tre grundlæggende forudsætninger i papiret:

- CBS er både en business school – f.eks. i kraft af executiveområdet – og et bredt samfundsvidenskabeligt og humanistisk universitet.
- CBS er både et masse- og et eliteuniversitet
- CBS vægter både grundforskning og anvendelsesorienteret forskning

Bestyrelsen fandt, at det nye oplæg var udmærket, men at der var behov for at fokusere det yderligere samt at arbejde med en generel afklaring af begreber. Der er f.eks. sket en udvikling i beskrivelsen af, hvad CBS står for, herunder et skift fra "diversifikation" til "volumen" og fra "pædagogik" til "e-learning". Bestyrelsen drøftede vægningen mellem grundforskning og anvendt forskning, ligesom bestyrelsen fandt, at der var behov for en afklaring af forskellen mellem en fokusering på erhvervslivet vs. en bredere samfundsmæssig orientering.

Det skal tydeliggøres, hvad CBS' strategiske indsatser er – og hvad der vælges fra. Strategien bør tydeligere reflektere, at CBS er blandt de bedste business schools i Nordeuropa, og hvad der er årsagen til CBS' succes. Dette kan bl.a. ske ved at arbejde videre med de særlige karakteristika, der kendetegner CBS (f.eks. udviklingen til en fagligt differentieret organisation, unikke kombinationer af fagområder og støtte til decentrale initiativer).

De nye indsatsområder bør suppleres med en beskrivelse af, hvordan kvalitetssikring og fornyelse i de grundlæggende aktiviteter sikres. Der er behov for at satse på forskningskompetencer i dybden på centrale områder (spydspidser). Sammenhæng mellem disse skabes via de temporære, mere tværgående fokusområder.

Betydningen af CBS' ledelse og organisation skal medtages.

CBS' regionale forankring skal konkretiseres.

Bestyrelsen ønskede at få indarbejdet markante kvantificerede målsætninger for centrale indsatser for at have mulighed for løbende opfølgning på strategien.

Formulering af vision og mission skal skærpes yderligere, så det bliver kortere udsagn, der er lettere at kommunikere internt og eksternt. Missionen bør beskrive CBS' raison d'être, mens visionen bør klargøre CBS' grundlæggende mål og værdier.

Rektor udarbejder en revideret strategiplan, der forelægges bestyrelsen på mødet i marts. De akademiske råd vil få lejlighed til at drøfte strategien på deres første møde.

6. Udviklingskontrakt (behandlet for lukkede døre)

Universitetsdirektøren oplyste, at VTU på et teknisk møde med administrationen har tilsluttet sig det foreliggende forslags form og indhold samt intentionerne for ambitionsniveauet. Det må forventes, at VTU vil have kommentarer, når de endelige mål foreligger. 2005 ses som en slags prøveår, hvor der kan arbejdes med metodeudvikling og fastlæggelse af endelige mål for perioden frem til 2009. De akademiske råd vil ikke have mulighed for at drøfte overgangskontrakten, hvorimod den kommende flerårskontrakt naturligvis vil blive forelagt de to råd.

Rektor bemærkede, at de valgte indikatorer skal ses som de områder, hvor CBS selv finder, at der er behov for at gøre en særlig indsats. Derfor er der ikke fuld overensstemmelse mellem strategiens prioriteringer og udviklingskontraktens indikatorer. Bestyrelsen fandt, at der bør gøres en bemærkning om dette i kontrakten.

Bestyrelsen tilsluttede sig det fremlagte forslag til udviklingskontrakt med en bemærkning om, at antallet af succeskriterier i kapitel 2 bør begrænses til 1-2 pr. område.

Bestyrelsen bemyndigede formand og rektor til at færdiggøre kontrakten i begyndelsen af det nye år og derpå indgå aftale med ministeren.

7. Implementering af universitetsloven

a. Ansættelse af dekaner (behandlet for lukkede døre)

Bestyrelsen tiltrådte rektors indstilling om at ansætte Ole Stenvinkel Nilsson som dekan på Det erhvervsøkonomiske fakultet og Søren Barlebo Rasmussen som dekan på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur.

Ved fremtidige ansættelser af dekaner og "øvrige øverste ledelse" forelægger rektor bestyrelsen forslag til stillingsbeskrivelse før opslag finder sted.

b. Fastsættelse af antal medlemmer af akademiske råd

Bestyrelsen besluttede at fastsætte antallet af medlemmer af det akademiske råd på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur til 7 medlemmer og det akademiske råd på Det erhvervsøkonomiske fakultet til 10 medlemmer.

En af dekanernes første opgaver vil være at ansætte institutledere. Det er væsentligt, at legitimiteten sikres via inddragelse af de faglige miljøer i processen. På baggrund af ansættelsesudvalgenes indstillinger, træffer dekanerne beslutning om, hvem de indstiller til rektors godkendelse.

c. Sammensætning af studienævnet for Master i Skat

Bestyrelsen besluttede, at der i studienævnet for Master i Skat kan indgå undervisere fra Danmarks Forvaltningshøjskole.

8. Udbud af nye uddannelser

Rektor orienterede om, at det ikke havde været muligt at få forslaget om BA i informationsarkitektur klar inden for den frist, VTU havde sat. Forslaget fremlægges for bestyrelsen i løbet af 2005.

VTU havde i forbindelse med en teknisk drøftelse af udviklingskontrakten taget forbehold for godkendelse af CBS' udbud af cand.soc.-uddannelsen. VTUs foreløbige melding synes ikke at være i tråd med den generelle uddannelsespolitiske dagsorden. Bestyrelsen fandt VTUs melding uacceptabel og bad formanden og rektor tage sagen op med ministeriet, såfremt VTU fastholder dette synspunkt.

Bestyrelsen tiltrådte de fremlagte forslag til cand.soc.linjer.

9. Beretninger for 2004

Universitetsdirektøren gjorde rede for forslaget til beretningsstruktur, der er udarbejdet i forlængelse af bestyrelsens drøftelser på mødet i februar.

Bestyrelsen tiltrådte forslaget om beretninger fra CBS' hovedområder, Learning Lab og Det internationale Udvalg. Beretningerne ønskes suppleret med en sammenfatning fra rektor, der perspektiverer de underliggende bidrag.

10. Plan for bestyrelsens selvevaluering, evaluering af rektor og evaluering af bestyrelsens samarbejde med rektor/direktion (behandlet for lukkede døre)

Formanden præsenterede forslag til plan for evalueringerne og spørgeskema. Skemaet er tænkt som inspiration til det enkelte medlem og skal derfor ikke udfyldes og sendes til formanden før de individuelle møder mellem formand og bestyrelsesmedlemmer. Formanden udsender forslag til mødetidspunkter for disse møder inden jul.

På baggrund af de individuelle møder udarbejder formanden en samlet redegørelse til mødet 16. marts 2005.

Bestyrelsen tiltrådte de fremlagte forslag.

11. Øvrige meddelelser og eventuelt

Universitetsdirektøren henlede opmærksomheden på udkast til program for EQUIS-besøget i januar. Formanden opfordrede bestyrelsens medlemmer til at deltage i såvel møde med review teamet som den efterfølgende middag.

Formanden gjorde opmærksom på, at bestyrelsen skal vælge eksternt revisionsfirma. Dette tages op på bestyrelsens møde i marts 2005.

Formanden takkede Thøger Lund-Sørensen og Jakob Tørring for deres indsats i bestyrelsen i det forgangne år.

12. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger

- Strategien behandles i forskellige fora, herunder akademiske råd, som tidligere planlagt.
- Der udsendes pressemeddelelse om dekanposterne efter dagens møde. Rektor afholder et åbent møde for medarbejdere og studerende på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur efter bestyrelsesmødet for at orientere om valget af dekan.
- Der udskrives valg til bl.a. akademiske råd den 15. november.
- Rektor sikrer en kort udmelding om budget og evt. bygningsplan snarest

Bestyrelsen drøftede behovet for en mere generel kommunikation om bestyrelsens arbejde, idet mange ikke læser referaterne.

Kommunikationsafdelingen har for nylig fået et par sider i hvert Kræmmerhus, der vil kunne bruges til dette formål.

Rektor overvejer, hvordan kommunikationsafdelingen i højere grad kan medvirke til at fremme kommunikationen omkring bestyrelsens arbejde.