

## Referat af møde i CBS bestyrelsen 15. juni 2005

1. august 2005

J.nr. 03-0880

### Til stede:

Direktør Anders Knutsen, direktør Merete Eldrup, vice president Klaus Holse Andersen, stud.merc.fil. Peter Ankerstjerne Brandt, professor Jens Frøslev Christensen, lektor Doris Hansen, direktør Peter Gorm Hansen, direktør Niels Kjeldsen, rektor Peter Lorange, professor Jan Molin, professor Kerstin Sahlin-Andersson, souschef Lars Thorsen og stud.merc. Jakob Tørring

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

Rektor Finn Junge-Jensen, universitetsdirektør Gert Bechlund, prorektor Bente Kristensen og chefkonsulent Charlotte Aller. Desuden deltog dekan Ole Stenvinkel Nilsson i punkterne 1, 2, 7 samt en del af punkt 5.

### 1. Godkendelse af dagsorden

Formanden bød Klaus Holse Andersen velkommen som nyt medlem af bestyrelsen.

Dagsordenen blev godkendt med bemærkning om, at ledelsen ikke havde grundlaget på plads vedr. politik for betalingsstuderende. Punktet vil være på dagsordenen for bestyrelsens næste ordinære møde.

### 2. Referater fra mødet 16. marts 2005 og ekstraordinært telefonmøde 2. maj 2005

Bestyrelsen underskrev referaterne fra de to møder.

Formanden indstillede, at beslutningen på sidste ordinære møde om at revisionsopgaven skal i udbud vedrørende 2006 ændres til at sende opgaven i udbud vedrørende revision for 2007. Bestyrelsen tiltrådte denne indstilling.

### 3. Meddelelser fra formand og direktion

Formanden meddelte, at

- Bestyrelsens besøg på Fakultetet for Sprog, Kommunikation og Kultur den 20. maj havde været godt og spændende, og der havde været et stort opbud fra fakultetet. Fra bestyrelsen deltog ud over formanden Niels Kjeldsen og Peter Brandt.

- Formandskollegiets formandskab har aftalt faste kvartalsvise møder med Rektorkollegiets formandskab.
- Formandskollegiets formandskab, som består af Anders Knutsen og Jens Bigum fra Aarhus Universitet, har haft møde med videnskabsministeren 18. maj, hvor især forslaget om universitetskonsortier blev drøftet.
- Den 25. maj holdt Formandskollegiet møde, hvor det blev besluttet at rette henvendelse til videnskabsministeren med kopi til stats- og finansministrene for at udtrykke bekymring over forskydningen mellem basis- og konkurrencemidler. Formandskollegiet holdt samme dag fælles møde med Rektorkollegiet.
- Formanden har besøgt CAMS i Herning. Især cand.merc.-linjen IMP (Industrial/International Marketing and Purchasing) var interessant på grund af de tætte koblinger mellem de studerende og lokale virksomheder.
- Formanden har sammen med rektor og nøglepersoner fra CBS holdt møde med IT-Brancheforeningens ledelse, hvor bl.a. beskæftigelsessituationen for CBS' dimittender og søgningen til HA (dat) blev drøftet. Det er aftalt at mødes fast hvert år.
- Formanden, næstformand, universitetsdirektør og nøglepersoner fra CBS har haft møde med Ernst & Young før underskrift af aftalen om revision.
- Rigsrevisionen har ønsket et møde med den samlede bestyrelse. Audit committee samt formanden mødes med Rigsrevisionen den 20. juni.

Næstformanden meddelte, at der har været afholdt et første møde i audit committee, der har fastslået, at komiteen er af midlertidig karakter. Komiteen finder ikke, at der er mangel på information og oplysninger, hvorfor opgaven primært er at finde frem til en klarere og mere oversigtlig form i præsentationen overfor bestyrelsen. Desuden vil komiteen drøfte en årsplan for økonomipunkternes behandling i bestyrelsen. Næste møde holdes den 20. juni, mens et sidste møde forventes afholdt efter sommerferien.

Rektor meddelte, at

- Søgningen til kandidatuddannelserne på økonomi (CBS Graduate) viste en tilfredsstillende udvikling, bortset fra cand.merc.dat., der udviser et beklageligt fald. (omdelt).
- De to studenterorganisationer har indstillet, at den nuværende studenterrepræsentant i HHEs bestyrelse fortsætter (omdelt).
- Det er ikke afklaret, om HIH vil blive indfusioneret i Aarhus Universitet. Bestyrelsen vil blive orienteret, når en afklaring foreligger. Rektor har fået positive tilkendegivelser fra Ringkøbing Amt om fortsat finansiering af forskningsaktiviteterne på CAMS, hvis indsats amtet er meget tilfreds med.
- Øresund Entrepreneurship Academy er etableret som samarbejde mellem universiteterne i regionen. Den endelige finansiering ventes at falde på plads snarest. Fokus er universitetssektorens muligheder for at skabe nye virksomheder.

- CBS har kun fået tilsagn om støtte fra Forskningsrådet for Samfund og Erhverv på ca. 3,5 mio. kr., hvilket er skuffende. Kvaliteten af CBS' ansøgninger har efter det oplyste været for ringe, hvilket ledelsen vil følge op på.

Formanden ønskede CBS til lykke med den nordiske kvalitetspris, der havde givet god omtale i pressen.

#### **4. Strategi (behandlet for lukkede døre)**

Bestyrelsen drøftede det reviderede strateginotat, der som udkast har været drøftet i bestyrelsens strategiudvalg.

Bestyrelsen fandt, at notatet i den foreliggende form var en god basis at arbejde videre ud fra på strategiseminaret. Der er behov for en yderligere fokusering og præcisering. Som udløber af strateginotatet ønskede bestyrelsen mulighed for at drøfte CBS' forretningsmodel – herunder de fremtidige finansieringsmuligheder.

Visionen må skærpes yderligere og gerne være en enkelt, prægnant sætning. De særlige udfordringer knyttet til bredde vs fokusering på enkelte styrkepositioner klargøres yderligere i notatet.

Til strategiseminaret udarbejder rektor revideret strateginotat og SWOT-analyse med udgangspunkt i bestyrelsens diskussion. Rektor fremlægger endvidere bud på fremtidige finansieringsmuligheder. Desuden fremlægges til seminaret en række centrale delstrategier i foreløbig form.

#### **5. Økonomi (behandlet for lukkede døre)**

Dekan Ole Stenvinkel Nilsson deltog i behandlingen af situationen på Det erhvervsøkonomiske Fakultet.

##### a. Budget 2005 og forventninger 2006-2008

Dekanen gjorde rede for underskuddet på 25 mio. kr., hvilket var utilfredsstillende og større end forventet. Årsagen var dels en række engangsinvesteringer og dels en række forhold, der knytter sig til utilstrækkelig økonomistyring. Dertil kommer, at fakultetets indtægtsgrundlag er vigende som følge af produktivetsbesparelser på uddannelses-taksametrene. Fakultetets samlede opsparing er faldet fra 37 til 12 mio. kr.

Rektor nævnte, at udover Det økonomiske Fakultet er full-time MBAs situation alvorlig. For de øvrige områder og for CBS samlet gælder, at ledelsen bevidst har fremskyndet en række investeringer på bygningsområdet for at modvirke en for stor samlet opsparing. Ligeledes har rektor disponeret ledelsespuljen, der først i 2009 vil være i balance.

Executiveområdet ekskl. full-time MBA løber rundt. MBA Byg lukkes nu uden underskud. Der skal være mindst 20 studerende på enhver executive-uddannelse af hensyn til såvel pædagogiske og faglige hensyn som økonomiske.

Rektor gav udtryk for, at han var rimelig tryk ved den samlede situation, om end der er en vis sårbarhed forbundet med, at CBS ikke har en opsparring at falde tilbage på. Rektor har besluttet, at alle stillingsopslag og ansættelser på fakulteterne skal godkendes af ham indtil videre.

Rektor fastslog, at aktivitetsudvidelser i fællesadministrationen – herunder udvidet serviceniveau til bestyrelsen, akkreditering og ekstern revision - skal ske via omprioriteringer inden for den nuværende ramme. Universitetsdirektøren godkender derfor alle stillingsopslag og ansættelser i fællesadministrationen indtil videre.

Bestyrelsen fandt den økonomiske situation utilfredsstillende, men udtrykte tillid til, at ledelsen foretager de nødvendige tilpasninger og opstramninger. Snarest efter mødet udarbejder rektor en oversigt i tabelform over situationen fordelt på hovedområder for at give bestyrelsen et bedre overblik. Til efteråret suppleres tabellen med ledelsens bud på, hvordan der rettes op på situationen.

Derudover ønskede bestyrelsen et initiativ sat i værk med henblik på at afdække mulige indtægtskilder for at mindske sårbarheden i forbindelse med STÅ-indtægterne. Rektor udarbejder en oversigt over mulige indtægtskilder til bestyrelsens oktobermøde.

Rektor præsenterede kort CBS' åbningsbalance, der vil udvise en negativ egenkapital på ca. 26 mio. kr. som følge af de vurderingsprincipper, der er fastlagt vedr. fast ejendom samt at universiteterne får pålagt den samlede feriepengeforpligtelse. Bestyrelsen tog dette til efterretning. Den endelige åbningsbalance vil sammen med revisionens tiltrædelsesprotokol blive fremlagt for bestyrelsen til efteråret.

#### b. Årsrapport 2004

Bestyrelsen tog rapporten til efterretning. En indledende drøftelse af struktur og indhold i Årsrapport 2005 vil finde sted på bestyrelsens decembermøde.

#### c. Full-time MBA

Rektor anbefalede en videreførelse af full-time MBA med henvisning til det strategiske partnerskab, der netop er ved at blive etableret med Mannheim og Warwick om en europæisk MBA. Såfremt dette ikke havde været tilfældet, ville rektors indstilling være at lukke programmet, der indtil nu er investeret ca. 15 mio. kr. i.

Bestyrelsen udtrykte bekymring for perspektiverne for uddannelsen på et marked, der bl.a. ifølge en analyse foretaget af Peter Lorange er stærkt vigende internationalt.

Bestyrelsen besluttede at tiltræde rektors indstilling om at fortsætte programmet endnu et år, såfremt der kommer min. 20 deltagere på 2005-holdet. Til næste år vurderes mulighederne for at fortsætte programmet, idet

dette bl.a. vil forudsætte en nærmere belysning af perspektiverne i samarbejdet med Warwick og Mannheim, herunder at det vurderes at der kan fremlægges et budget, der i 2007-08 giver et nulresultat, samt at der i årene derefter kan opnås break even.

Bestyrelsen fandt det svært at træffe en afgørelse på det foreliggende grundlag. Derfor ønskede bestyrelsen til strategiseminaret at få forelagt et statusnotat. Desuden ønskede bestyrelsen mulighed for at drøfte Peter Lorange's analyse af markedssituationen.

#### **6. CBS' ledelsesstruktur (behandlet for lukkede døre)**

Prorektor forlod mødet under dette punkt.

Bestyrelsen tilsluttede sig rektors indstilling om at genopslå dekanstillingen for at få et bredere grundlag end de to ansøgninger, der var indkommet. Rektor vurderede, at et opslag med fordel kunne ske til vinter, hvor de øvrige universiteter forventes at have afsluttet deres processer vedr. rektorer og dekaner.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen fra rektor og ansættelsesudvalget om at konstituere lektor Jens Aaris Thisted, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, i stillingen som dekan på Det erhvervsøkonomiske Fakultet i et år.

Idet også prorektorstillingen vil blive ledig ved årets udgang, bad bestyrelsen rektor udarbejde forslag til alternative modeller for CBS' ledelsesstruktur til drøftelse på bestyrelsens strategiseminar. Formanden vil være i tæt dialog med rektor herom hen over sommeren. Forslag og ideer fra bestyrelsens medlemmer er velkomne.

#### **7. Institut for Afsætningsøkonomi og Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (behandlet for lukkede døre)**

Dekan Ole Stenvinkel Nilsson deltog i dette punkt.

Baggrunden for drøftelsen af punktet var en kritik, der blev rejst i bestyrelsen af undervisningen på HA, som bestyrelsen derfor ønskede en opfølgning på.

Dekanen beskrev kort CBS' kvalitetsarbejde i forhold til forskningen, hvor ethvert institut hvert 5. år evalueres ved hjælp af eksterne, som typisk er højt estimerede udenlandske forskere inden for det pågældende område.

Om undervisningen i afsætningsøkonomi på HA oplyste dekanen, at der var taget hånd om problemet på instituttet. Således har en anden person overtaget fagansvaret, hele pensum har været genovervejet, flere øvelseslærere er skiftet ud osv. Omlægningen har båret frugt, bl.a. i form af forbedrede studenterevalueringer.

Bestyrelsen fandt, at de to evalueringer gav værdifuldt indblik i forskningsaktiviteterne på CBS. På et spørgsmål om mere tværgående

evalueringer oplyste dekanen, at de fire indsatsområder ledelse, informatik, kommunikation og innovation havde gennemgået tværinstitutive evalueringer. Det samme forventes at ske med de fokusområder, der fastlægges i strategien. Bestyrelsen opfordrede til at lade de enkelte institutevalueringer omfatte et relationsperspektiv, der viser snitfladerne til den øvrige organisation. Endvidere fandt bestyrelsen, at det kunne være nyttigt at inddrage synspunkter fra studerende og omverdenen via parallelle evalueringer.

Bestyrelsen mente ikke, at forskningsevalueringer generelt skal forelægges bestyrelsen. Særlige evalueringer kan tages op til drøftelse, når det skønnes relevant. Bestyrelsen fandt det hensigtsmæssigt, om en repræsentant for det pågældende område kunne være til rådighed for bestyrelsen under sådanne, fremtidige behandlinger.

### **8. BA i Management of Information, Communication and Knowledge**

Bestyrelsen har behandlet en tidligere version af dette forslag under arbejdstitlen "BA i informationsarkitektur". Bestyrelsen fandt umiddelbart den nye uddannelse relevant og interessant for aftagere og potentielle studerende. Der blev dog stillet spørgsmål til profilen i forhold til HA (dat), HA (kom) og BA, ligesom bestyrelsen fandt, at profilen generelt kunne skærpes af hensyn til markedsføring overfor studerende og arbejdsgivere.

Bestyrelsen godkendte, at der indsendes ansøgning til VTU om at udbyde uddannelsen. Peter Gorm Hansen og Klaus Holse Andersen stillede sig til rådighed for en drøftelse af profilen med de ansvarlige bag uddannelsen.

### **9. Årsplan 2006**

Bestyrelsen besluttede at udvide antallet af møder, så der afholdes fem ordinære møder samt et strategiseminar i 2006. Bestyrelsens forretningsorden § 3 ændres som konsekvens heraf.

Møderne blev fastlagt til følgende datoer:

16. marts kl. 13-17 (CBS holder årsfest den 17. marts)

19. april kl. 13-16

15. juni kl. 13-17

6. september kl. 8-21 (strategiseminar)

12. oktober kl. 13-17

13. december kl. 13-17

Temaer for møderne i 2006 drøftes på strategiseminaret. Forslag til temaer indsendes til Charlotte Aller.

### **10. Øvrige meddelelser og eventuelt**

#### a. CBS Ledelsesinformation

Bestyrelsen ønskede mulighed for på et senere møde at drøfte en række af de forhold, der belyses i disse publikationer, herunder f.eks. frafald, og i den forbindelse at få foretaget sammenligninger med andre universiteter. Dette

skal også ses i relation til fastlæggelse af mål i den kommende udviklingskontrakt for 2006-2009.

Der blev stillet spørgsmål til de mekanismer, der regulerer forskernes arbejdstid, hvorved forskningen fremtræder som en residual i forhold til undervisning og administration. Rektor oplyste, at undervisnings- og administrationsopgaver er normbelagte af hensyn til økonomistyringen. De samlede tal som vist i CBS Ledelsesinformation kan belyse, om der er forhold, der giver anledning til bekymring over tid.

#### **11. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger**

Bestyrelsen bad Lars Thorsen og Charlotte Aller sikre, at der gives en kort intern information om centrale beslutninger snarest efter mødet. Herunder nævnes processen vedr. ny dekan, strategien og den økonomiske situation.

Kommende møder:

- 29. august: Strategiseminar
- 25. oktober kl. 13-17: Ordinært møde
- 14. december kl. 13-17: Ordinært møde

2006:

- 16. marts kl. 13-17: Ordinært møde
- 19. april kl. 13-16: Ordinært møde
- 15. juni kl. 13-17: Ordinært møde
- 6. september kl. 8-21: Strategiseminar
- 12. oktober kl. 13-17: Ordinært møde
- 13. december kl. 13-17: Ordinært møde