

## Referat af møde i CBS bestyrelsen 1. juni 2004

14. juni 2004

### Til stede:

Direktør Anders Knutsen, direktør Lars Nørby Johansen, direktør Merete Eldrup, professor Jens Frøslev Christensen, lektor Doris Hansen, direktør Peter Gorm Hansen, direktør Niels Kjeldsen, stud.merc.fil. Thøger Lund-Sørensen, professor Jan Molin, professor Kerstin Sahlin-Andersson, souschef Lars Thorsen og stud.merc. Jakob Tørring

J.nr. 03-0778

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

### Tilforordnede:

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

Afbud: Rektor Peter Lorange.

### 1. Godkendelse af dagsordenen

Dagsordenen blev godkendt med tilføjelse af punkt 8A - et fortroligt punkt vedr. mulig indlejring af et center på CBS (fortroligt referat udarbejdet vedr. dette punkt).

### 2. Referat af mødet 23. februar 2004

Referatet blev underskrevet af de tilstedeværende medlemmer.

### 3. Meddelelser fra formand og direktion

Rektor tilføjede til den skriftlige beretning, at

- Rektorkollegiet har drøftet opsparringssituationen på universiteterne. På grund af bygningsinvesteringer og satsning på strategiske indsats via ledelsespuljen vil CBS' opsparring også fremover være af relativt begrænset omfang. Rektor udarbejder et notat til bestyrelsen vedr. finansiering af fremtidige bygningsinvesteringer.
- Finansudvalget har godkendt de tre aktstykker vedr. CBS' bygninger: leje af Porcelænsgrundens fase 2, køb af silo på Porcelænsgrunden samt reovering af Howitzvej 60.

- Det åbne møde med formanden på CBS den 23. april var velbesøgt. Rektor har fået en del tilbagemeldinger fra deltagere i mødet. Der peges på, at mødet var nyttigt og konstruktivt.

Bestyrelsen fandt, at det på baggrund af erfaringerne med mødet den 23. april bør overvejes at afholde et tilsvarende åbent møde om strategi og udviklingskontrakt i løbet af efteråret.

Bestyrelsen tog rektors beretning til efterretning.

Formanden orienterede om, at

- Formandskollegiet har drøftet spørgsmålet om især åbenhed med videnskabsministeren, som det fremgår af de fremsendte bilag. På baggrund af mødet med formændene den 29. marts har ministeren ønsket et nyt møde, der afholdes den 15. juni. Der har ikke været den fremdrift i diskussionen, formændene havde håbet på vedr. åbenhedsspørgsmålet. (Bestyrelsens drøftelser af dette er refereret under mødets punkt 4: Vedtægten).
- Spørgsmål som deregulering, sagsbehandlingstider vedr. især vedtægterne og aflønning af bestyrelserne og ledelsen indgår også i drøftelserne med ministeren.
- Formandskollegiet har inviteret Rektorkollegiet til et fælles møde i oktober.

Bestyrelsen bad rektor foranledige, at de medarbejdervalgte medlemmers indsats i bestyrelsen blev tilgodeset på linie med gældende praksis for vederlag for ekstraordinær indsats i øvrigt. Med hensyn til honorering af de studentervalgte medlemmer var det de pågældende to medlemmers holdning, at de studerende principielt bør tilgodeses på lige fod med de øvrige medlemmer, men at der for de studerendes vedkommende bør overvejes en løsning, hvor der ydes tilskud til de respektive studentorganisationer frem for til det enkelte medlem. Bestyrelsen bad rektor drøfte dette videre med de studerende og på den baggrund aftale en ordning.

#### **4. Vedtægt for CBS**

Bestyrelsen gennemgik det reviderede forslag til vedtægt for CBS. Til dette punkt blev omdelt et kort notat, der gjorde rede for ministeriets tilbagemelding af 27. maj 2004 vedr. en række af de uafklarede punkter jf. nedenfor.

Centrale punkter i bestyrelsens drøftelser var:

§2, stk. 2, 5): Bestyrelsen drøftede formuleringen om, at centre "af strategisk betydning" godkendes af bestyrelsen. Alternativt kan overvejes, om enten alle eller ingen centre godkendes af bestyrelsen. *(Efterfølgende har en granskning af noter fra møder med VTU afdækket, at der fra VTU's side er krav om, at centre skal godkendes af bestyrelsen på lige fod med institutter.*

*VTU har dog accepteret formuleringen vedr. "strategisk betydning".  
Formanden og rektor drøfter den endelige formulering vedr. dette punkt.)*

§3: Bestyrelsen fandt, at den nye formulering fra VTU vedr. åbenhed, der skal anvendes af alle universiteterne, er uhensigtsmæssig. Den signalerer uigennemsigtighed og lægger op til en kontraproduktiv adfærd på universiteterne. Der er blandt universiteterne enighed om, at der ønskes lukkede møder, hvilket ikke ses som værende i modsætning til stor åbenhed. Bestyrelsen bakkede op om formandskollegiets bestræbelser, som alle relevante kræfter bør involveres i for at fremme processen. Såfremt det ikke er muligt på kort sigt at få ændret substansen i formuleringen, bør en mere hensigtsmæssig formulering søges udarbejdet.

§5, stk. 2 og 3: Bestyrelsen beklagede VTU's manglende vilje til at tillægge de eksterne medlemmer to ekstra måneders funktionstid i den første periode. Såfremt denne beslutning ikke står til at ændre, kan det fastsættes, at alle valg/udpegninger fremover sker pr. 20. oktober for at sikre, at udskiftninger sker samtidig. Dette er bl.a. uhensigtsmæssigt i forbindelse med valg af studentermedlemmer, da valget vil skulle udskrives meget tæt på semesterstart. Bestyrelsen har mulighed for jf. bemærkningerne til universitetslovens §12, stk. 4 at fastsætte valgperioden for medarbejder- og studentervalgte.

§10: VTU's pålæg om ikke at tillægge de akademiske råd yderligere opgaver fandt bestyrelsen beklagelig, idet der således ikke vil være mulighed for i vedtægten at beskrive koblingen mellem dekan og akademisk råd jf. koblingen mellem rektor og bestyrelse. Bestyrelsen opfordrede rektor til at indarbejde substansen fra de slettede afsnit i forretningsordenen for direktionen og de akademiske råd.

§14, stk. 3: VTU har ikke kunnet godkende, at de videnskabelige medarbejderes forskningspligt ikke kan begrænses af institutlederen.

§19: Bestyrelsen fandt det uheldigt, at der ikke i loven er taget højde for den særlige organisering af studierne i forhold til institutterne på CBS, hvilket er årsagen til VTU's afvisning af den foreslåede formulering.

Bestyrelsen gav formanden og rektor mandat til at forhandle de udestående spørgsmål, herunder åbenhedsproblematikken, på plads med ministeriet. Målet er at have en godkendt vedtægt på plads snarest, og i hvert fald inden mødet 3. september, for ikke at forsinke processen yderligere. Bestyrelsen holdes løbende orienteret om udviklingen.

## **5. Forretningsorden**

Bestyrelsen gennemgik det reviderede forslag til forretningsorden. Formanden gjorde opmærksom på, at der er uoverensstemmelse mellem vedtægtens og forretningsordenens bestemmelser om åbenhed.

Forretningsordenen vil blive justeret afhængig af udfaldet af drøftelserne med ministeriet om dette spørgsmål.

§3: Bestyrelsen fastholdt 4 måneder som grænsen for fravær, før en suppleant træder til, men pointerede, at det var i tilfælde med en samlet fraværsperiode, ikke manglende mulighed for at deltage f.eks. i to på hinanden følgende møder, der var intentionen.

§6, stk. 2: Fristen for anmeldelse af punkter til dagsordenen ændres til 14 dage frem for 21 dage.

§9, stk. 2: VTU har oplyst, at der ikke er sammenhæng mellem eksternt flertal i bestyrelsen og fremmøde af et flertal af eksterne medlemmer på et møde. Bestemmelsen i forretningsordenen om brug af fuldmagter giver det enkelte medlem mulighed for at øve indflydelse på et eller flere punkter på dagsordenen, hvis man ikke har mulighed for at deltage i mødet.

§10, stk. 2: Dette ses som en gentagelse af §10, stk. 1, hvorfor det slettes.

§21: Det må forventes, at en beslutning om at nedlægge CBS er så vigtig, at alle bør møde op, hvorfor det er fastsat, at der ikke kan stemmes via fuldmagt i den situation.

Bestyrelsen gav formanden og rektor bemyndigelse til at foretage de fornødne konsekvensrettelser i forretningsordenen, der fremlægges til underskrift på mødet i september.

## 6. Strategi og udviklingskontrakt

Rektor gennemgik en række centrale overvejelser i forbindelse med CBS' strategiske udvikling, bl.a. med udgangspunkt i de fire eksterne indlæg på det åbne strategiseminar fredag den 28. maj:

- Vækst og udvikling – masseuddannelse kontra elite
- Unik faglig bredde, der matcher de stigende krav i et globalt vidensamfund. Hvor meget "inhouse" – hvor meget via alliancer?
- International standing: Full-time MBA en forudsætning for international branding, men usikkert marked. Behov for klare målsætninger, bl.a. om ranking og internationale alliancer.
- International konkurrence – om studerende og top-faculty.
- Uddannelsesudbud – kompleksitet kontra fokusering
- Fortsat udvikling af det lærende universitet – kvalitetsudvikling og innovation
- Ny mission og vision: Er det muligt at udarbejde unikke formuleringer, der kan engagere og motivere? Selve processen er måske det væsentligste?

Udviklingskontrakten ses som afledt af strategien. Der sættes klare målbare kriterier op i videst muligt omfang.

Formanden inviterede til foreløbige synspunkter og kommentarer til den kommende strategi og den nye udviklingskontrakt.

Strategien:

- Med udgangspunkt i de tre hidtidige strategiske dimensioner bør nye ledestjerner afdækkes – hvor vil CBS være om 10-15 år?
- Stimulering af kreativitet og innovation, der styres af markedskræfterne, er fornuftigt og vigtigt på især uddannelsessiden og i forbindelse med forskningscentre. Men de etablerede forskningsfelter og uddannelser må ikke glemmes.
- Kvalitetsudvikling og revitalisering af eksisterende uddannelser – ikke blot fokus på udvikling af nye.
- Se på beskæftigelsesvinklen, herunder om det store udbud af uddannelser har indvirkning på afsætningen.
- Behov for at revitalisere forskningen, bl.a. via indkredsning af en række spidskompetencer, som kan medvirke til at skabe en unik CBS' profil internationalt. Kompetencer kan opdeles i to typer: Pligtsegenskaber og differentieringsegenskaber.
- Der må satses på kernefagligheden i såvel bredden som dybden, hvilket ikke kan overlades til det frie initiativ, men forudsætter en målrettet fokusering, bl.a. via strategien.
- Er der en modsætning mellem markedskræfterne som drivkraft og virksomhedernes og samfundets krav om et bredere grundlag, der omfatter såvel kernekompetencer som en bredere tilgang?
- Øget fokusering på incitamenter for international publicering – ikke nødvendigvis økonomiske incitamenter.
- CBS står midt i et generationsskifte. Den "nye" generation drives af andre kræfter end den "gamle", hvilket nødvendigvis må indtænkes.
- "Internationaliseringsbegrebet" må kvalificeres yderligere, så CBS' særlige fokus præciseres.
- Åbenhed omkring processen og arbejde mod et bredt ejerskab af såvel strategi som udviklingskontrakt er afgørende for at sikre en succesfuld implementering.
- De fysiske rammer og infrastrukturen – herunder administrationen - er centrale elementer også i den fremtidige konkurrence, men der er stadig mange flaskehalse på disse områder (jf. også diskussionerne om bygningsplanen).
- Mission og vision skal være drivkræfter i en strategi.
- Samspillet mellem erhvervslivet og CBS må præciseres.
- Struktur og styringssystemer må drøftes for at sikre, at bl.a. fakultetsstrukturen fremmer de ønskede målsætninger. Som et led i denne diskussion bør drøftes, om f.eks. fire fakulteter er mere hensigtsmæssigt end to.

Udviklingskontrakten:

- VTUs emnevalg virker ikke nytænkende, men som et styringsredskab med fokus på kvantificering og skærpet detailstyring. Der er ingen kobling til ressourcer.

- Det bør overvejes at gå i dialog med VTU om de mange målepunkter og den høje detailstyring i oplægget til 2. generationskontrakter.
- Der er behov for at lave en stærk strategi, som vi selv finder fornuftig, og lade den styre udformningen af udviklingskontraktens mål, frem for at lade VTUs udspil styre helt. Fokus på succeskriterier og målepunkter, der vil være tilfredsstillende for CBS.

Formanden bad rektor udarbejde et skriftligt oplæg til strategi og udviklingskontrakt til septemberseminaret med udgangspunkt i bestyrelsens input. På seminaret ønsker bestyrelsen at koncentrere sig om diskussion af strategi og udviklingskontrakt.

## **7. Kommunikationsstrategi for CBS**

Universitetsdirektøren gjorde rede for processen bag kommunikationsstrategien, der primært er udløst af en erkendelse af et behov for en afklaring af CBS' samlede indsats på området, herunder håndtering af medierne og kommunikation vedr. CBS' uddannelser. Den nyansatte kommunikationschef fik som en af sine første opgaver at færdiggøre strategien med henblik på forelæggelse for bestyrelsen.

Bestyrelsen fandt, at en kommunikationsstrategi for CBS var både relevant og nyttig, men at den burde tage sit udgangspunkt i den samlede strategi for CBS, når denne foreligger.

I forhold til det fremlagte forslag til strategi fandt bestyrelsen behov for at arbejde yderligere med både struktur og indhold. Bl.a. bør strategien ikke omfatte den konkrete organisering og arbejdsdeling, idet dette er et ledelsesansvar, ikke et strategisk spørgsmål. Målgruppeovervejelser ("hvad skal kommunikeres til hvem og hvordan?") og værdier bør skærpes og fokuseres i forhold til en særegen CBS-kontekst.

Universitetsdirektøren takkede for kommentarerne, der vil danne grundlag for det videre arbejde med kommunikationsstrategien.

## **8. CBS' økonomi**

### **a. Årsrapporten**

Rektor konstaterede, at der er en høj grad af målopfyldelse i forhold til udviklingskontrakten. Da kontrakten blev udarbejdet, var det vurderingen, at de fleste mål var realistiske, men nogle blev vurderet som ambitiøse. Disse er imidlertid i stor udstrækning også blevet opfyldt. Ikke alle mål var lige konkrete, og de mange mål har meget forskellig karakter.

Bestyrelsen tog årsrapporten til efterretning.

#### b. Bygningsplanen

Universitetsdirektøren gennemgik kort ændringerne i den foreliggende version, der nu giver et samlet overblik over samtlige bygningsrelaterede udgifter, herunder drift, vedligeholdelse og personale. Som tidligere baserer prognoserne sig på konservative skøn med udgangspunkt i den kendte situation. Bestyrelsen ønskede i den næste udgave at få en vurdering af de nuværende og forudsete uhensigtsmæssigheder i forbindelse med kapaciteten, og hvordan disse kan afhjælpes fremover.

Endvidere ønskede bestyrelsen på et kommende møde at få en redegørelse for planerne for finansiering af det internationale kollegium, executive center og studenterhuset.

Bestyrelsen tog planen til efterretning med en bemærkning om, at der fremover ønskes én årlig revision, der fremlægges i forbindelse med budgetbehandlingen.

#### **8A. Fortroligt punkt: Mulig indlejring af et center på CBS**

Se særskilt fortroligt referat.

#### **9. Øvrige meddelelser og eventuelt**

Bestyrelsens strategiseminar den 3. september 2004 vil fokusere på strategi og udviklingskontrakt. Evt. oplæg skal være meget korte og fokuserede. Der afholdes bestyrelsesmøde i forlængelse af seminaret. Det samlede arrangement vil finde sted fra kl. 9-18.

#### **10. Årsplan samt mødedatoer 2005**

Bestyrelsen tiltrådte den fremlagte årsplan.

Mødedatoerne for 2005 blev fastlagt:

16. marts kl. 13-17

15. juni kl. 13-17

29. august – heldagsseminar

25. oktober kl. 13-17

14. december kl. 13-17

Bestyrelsens deltagelse i EQUIS peer review vil kunne finde sted den 11. januar kl. 16-18.

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

Der udarbejdes referat, som udsendes elektronisk til bestyrelsens godkendelse. En kort meddelelse om godkendelse af vedtægt og forretningsorden samt drøftelserne om strategi og udviklingskontrakt offentliggøres internt snarest efter mødet.