



**UDKAST -  
IKKE GODKENDT AF BESTYRELSEN**

Ændret efter aftale med formanden 5.12.2003

Solbjerg Plads 3  
DK-2000 Frederiksberg

Tlf.: +45 · 3815 3815  
Fax: +45 · 3815 2015  
www.cbs.dk

**Referat af møde i CBS bestyrelsen 20. november 2003**

28. november 2003

**Til stede:**

Direktør Merete Eldrup, direktør Peter Gorm Hansen, direktør Lars Nørby Johansen, direktør Niels Kjeldsen, direktør Anders Knutsen, rektor Peter Lorange, stud.merc.fil. Thøger Lund-Sørensen, professor Jan Molin, professor Kerstin Sahlin-Andersson, specialkonsulent Lars Thorsen og stud.merc. Jakob Tørring

J.nr.

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

**Tilforordnede:**

Rektor Finn Junge-Jensen, universitetsdirektør Gert Bechlund samt chefkonsulent Charlotte Aller (ref)

**Afbud:**

Lektor Doris Hansen og professor Jens Frøslev Christensen

**0. Velkomst og præsentation**

Rektor bød bestyrelsen velkommen på CBS, hvorpå mødedeltagerne kort præsenterede sig selv. Rektor oplyste bestyrelsen om sine bestyrelsesposter under dette punkt.

**1. Konstituering af bestyrelsen**

En enig bestyrelse konstituerede sig med Anders Knutsen som formand og Lars Nørby Johansen som næstformand.

Formanden overtog herefter ledelsen af mødet.

**2. Godkendelse af dagsordenen**

Dagsordenen blev godkendt uden bemærkninger.

### 3. Introduktion til CBS

Rektor præsenterede hovedtræk ved CBS med udgangspunkt i det omfattende baggrundsmateriale, der var udsendt før mødet. En mere omfattende fremstilling af de fremadrettede problemstillinger kan forventes i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar i februar.

Rektors præsentation dækkede følgende hovedtemaer:

- CBS' placering som den 3. største business school i Europa samt CBS' egenart
- Antal studerende, kandidater, medarbejdere m.v.
- Institutter, der er de stabile elementer, og centre, der er midlertidige
- Finansieringsgrundlaget, hvor 75% er finanslovsmidler
- Udviklingen i studenteroptag, der reflekterer CBS' vækststrategi
- Kombinationsuddannelserne, der giver et bredere rekrutteringsgrundlag og relevante erhvervsprofiler
- Full-time MBA, der er CBS' største uddannelsesinvestering
- Resultatindikatorer
- CBS' deltagelse i den europæiske ESMU-benchmarking for universiteter
- CBS' tre strategiske perspektiver: Internationalisering, partnerskab med erhvervslivet og det lærende universitet

De anvendte overhead-plancher udsendes sammen med referatet.

Der fremkom ønsker om uddybning på strategiseminaret eller ved en senere lejlighed:

- Fordeling af den eksterne finansiering mellem statslige og ikke-statslige kilder
- Resultatindikatorer set i sammenhæng med den nye udviklingskontrakt
- Mulighederne for kombinationer med det teknisk-naturvidenskabelige område inden for uddannelser
- Udfordringer for universiteterne
- Nye fagområder, der bør sættes på i udviklingskontrakten

Formanden opfordrede medlemmerne til at komme med forslag til yderligere temaer af strategisk betydning med henblik på strategiseminaret eller ved et senere møde. Formanden og rektor vil på baggrund heraf udsende et forslag til program for seminaret til bestyrelsen.

Formanden gjorde medlemmerne opmærksomme på muligheden for at få en nærmere introduktion til CBS gennem et besøg på et institut, center, CBS Learning Lab eller andet. Ved henvendelse til rektor kan dette arrangeres, evt. i tilknytning til et bestyrelsesmøde.

For at følge med i, hvad der sker på CBS, vil bestyrelsen modtage aktuelle elektroniske presseklip (Infopak) samt invitationer til forelæsninger o.lign.

Rektor understregede, at der ingen forpligtelser er knyttet til disse invitationer. Såfremt informationsmængden virker for overvældende, er det altid muligt at sige noget af det fra.

#### **4. Vedtægt for CBS**

Formanden understregede, at vedtægten var til indledende drøftelse på dette møde, men at der først skal konkluderes på strategiseminarer. Som indledning til drøftelsen bad formanden Lars Nørby Johansen om kort at fortælle om de foreløbige overvejelser i udvalget om universitetsledelse, nedsat af Videnskabsministeren.

Lars Nørby Johansen oplyste, at udvalget har valgt at begrænse sig til at se på universitetsbestyrelsernes rolle med respekt for universiteternes egenart og hensynet til intern og ekstern legitimitet. Han fremhævede fastholdelsen af stor autonomi for universitetsbestyrelserne som et centralt element. De mange interessenter, universiteterne har, er en særlig udfordring, hvorfor bestyrelsen derfor står centralt i formidlingen til disse. Han fandt de rammevilkår, universitetsbestyrelserne er underlagt, snærende i forhold til de vilkår, virksomhedsbestyrelser arbejder under.

Formanden fremhævede to hovedområder, der er af særlig betydning af få afklaret: Åbenhed omkring bestyrelsens arbejde og udpegning af kommende bestyrelsesmedlemmer.

##### **Åbenhed:**

Der er i arbejdet med universitetsloven lagt stor vægt på åbenhed omkring bestyrelsens arbejde, men der er lagt op til fortrolighed om f.eks. personsager, strategiske alliancer, interne omstruktureringer m.v.

Bestyrelsen ønskede en høj grad af åbenhed om sit arbejde for at sikre tillid til bestyrelsen og give organisationen mulighed for at følge med i, hvad der besluttes og hvorfor. "Åbenhed" som begreb kan dække over to forhold: deltagelse og gennemsigtighed. Bestyrelsen lagde vægt på, at der er fuld gennemsigtighed i alle sager, der ikke er underlagt lovens bestemmelser om fortrolighed (f.eks. personsager, konkurrencemæssige forhold m.v.)

Centralt i diskussionen var muligheden for deltagelse for ikke-medlemmer i bestyrelsens møder. Bestyrelsen ønskede mulighed for at kunne drøfte alle temaer helt frit på møderne, hvorfor den fandt det uheldigt, hvis der var offentlig adgang til møderne. Idet såvel medarbejdere som studerende har valgt medlemmer til bestyrelsen, vil synspunkter fra de interne interessenter være tilgodeset på møderne. Bestyrelsen frygtede, at offentlige møder ville kunne medføre, at væsentlige beslutninger ville blive truffet udenfor møderne, hvorved ønsket om gennemsigtighed ikke kan efterleves.

Bestyrelsen ønskede at anvende internettet som basis for kommunikationen omkring bestyrelsens arbejde for at sikre højst mulig tilgængelighed.

Som et led i ønsket om gennemsigtighed fandt bestyrelsen det naturligt, at der også udarbejdes en forretningsorden for CBS' direktion.

Spørgsmålet om åbenhed drøftes videre på strategiseminaret.

#### **Udpegning af kommende eksterne bestyrelsesmedlemmer:**

Formanden erindrede om, at loven ikke fastsætter regler for, hvordan de kommende eksterne medlemmer findes. Selvsupplering eller brug af et repræsentantskab til indstilling eller udpegning af nogle eller samtlige medlemmer er de scenarier, der overvejes på universiteterne. I lovens bemærkninger er der vedr. CBS nævnt, at FUHU på grund af den historiske tilknytning forsat kan forventes at have mulighed for indflydelse. Formanden bad derfor Niels Kjeldsen om orientere om FUHU samarbejde med CBS gennem tiden.

Niels Kjeldsen gjorde rede for baggrunden for FUHUs etablering og formål, der ledte til, at FUHU i 1917 tog initiativ til at etablere det, der i dag er CBS. Indtil staten i 1965 overtog ansvaret for CBS, var højskolen ejet af FUHU, der udgjorde skolens bestyrelse. Højskolen bevarede dog ejerskabet til bygningerne efter statens overtagelse af ansvaret, ligesom et styrelsesråd udpeget af FUHU blev nedsat. Udover den aktive deltagelse i drøftelserne om CBS' strategiske udvikling har FUHU også bidraget med økonomisk støtte til CBS på en lang række områder. Det er FUHUs ønske at bevare det tætte forhold og samarbejdet om CBS' fremtidige udvikling.

Bestyrelsen drøftede tre mulige modeller:

1. Udpegning via indstilling fra f.eks. et repræsentantskab, FUHU, eksterne interessenter og interne som f.eks. de akademiske råd.
2. Nedsættelse af nomineringskomité blandt bestyrelsens medlemmer
3. Samlet drøftelse i bestyrelsen

Bestyrelsen fandt, at nedsættelse af en nomineringskomité under bestyrelsen var u hensigtsmæssig og unødvendig, da bestyrelsen kun består af 13 medlemmer.

Selvsupplering kan opfattes som noget ubehageligt og kan medføre risiko for degenerering på længere sigt. Omvendt fandt bestyrelsen, at selvsupplering er et signal om gennemsigtighed og om, at bestyrelsen tager sit ansvar alvorligt. Nedsættelse af et repræsentantskab vil ikke ændre noget, idet man så må drøfte, hvordan det skal udpeges og af hvem.

Indstilling af kandidater via de akademiske råd mente bestyrelsen ville kunne give problemer for de eksterne medlemmers legitimitet.

Bestyrelsen fandt det væsentligt at sikre bredden i bestyrelsens sammensætning, men fandt det uklogt at låse sig fast på en

profilbeskrivelse, idet samfundsudviklingen kan give andre behov, der ikke kan forudses på nuværende tidspunkt. Kriterierne for udvælgelse bør lægges åbent ud.

Kemien mellem bestyrelsesmedlemmerne, og mellem bestyrelse og rektor er en væsentlig faktor, og det er den siddende bestyrelse, der vil være de bedste til at vurdere dette. Bestyrelsen vil dog ikke have indflydelse på, hvilke personer, der vælges ind via valg blandt medarbejdere og studerende.

Rektor bør ikke deltage i drøftelserne om kandidater til bestyrelsen.

Bestyrelsen lagde vægt på, at det er vigtigt at inddrage centrale interessenter i drøftelsen af nye medlemmer til bestyrelsen, og herunder især FUHU, som ses som en væsentlig partner. En mulig formulering i vedtægten kunne være "bestyrelsen udpeger efter dialog med FUHU nye medlemmer af bestyrelsen".

**Øvrige temaer, der ønskes drøftet nærmere:**

- De akademiske råds rolle
- Ansættelsesprocedurer vedr. rektor, dekaner og institutledere
- Fordelingen af medlemmer valgt af medarbejderne mellem videnskabelige og teknisk-administrative
- De studerendes valgperiode - 1 eller 2 år?

Formuleringer i vedtægten vedr. "repræsentanter for" studerende og medarbejdere bør ændres til "valgt af".

Formanden opfordrede medlemmerne til at komme med konkrete kommentarer og forslag, som kan indarbejdes i materialet til drøftelsen på strategiseminaret

## **5. Forretningsorden**

Bestyrelsen ønskede, at forretningsordenen afspejlede princippet om høj grad af gennemsigtighed.

Dagsorden og bilag, der ikke er omfattet af fortrolighed jf. pkt. 4, offentliggøres før mødet. Dette har været normal praksis på CBS, hvor fakultetsråd og konsistorium har arbejdet med "åbne" og "lukkede" punkter. En del sager vil blive behandlet i f.eks. akademiske råd og/eller samarbejdsudvalg forud for bestyrelsesmøderne. Dagsorden og offentlige bilag gøres tilgængelige i så god tid, at der er mulighed for at drøfte det, før mødets afholdelse.

Bestyrelsen drøftede, om der skulle være et fortroligt, kort beslutningsreferat og et mere uddybet referat til offentliggørelse, eller om der kunne findes en model for et referat, der tilgodeser begge hensyn. Et internt referat kan være et bedre redskab for bestyrelsen selv, men kan opfattes som

hemmelighedskræmmeri, mens et beslutningsreferat kan være svært tilgængeligt for personer, der ikke deltog i mødet. Det blev besluttet at forsøge med kun ét referat i første omgang. Det vil være et udbygget beslutningsreferat, hvor medlemmer som hovedregel kun citeres, såfremt de udtrykkeligt beder om det. Dette "forsøgsreferat" sendes til bestyrelsens medlemmer til kommentar og godkendelse før evt. udsendelse til en bredere kreds.

Bestyrelsen ønskede som fast sidste punkt på dagsordenen at drøfte kommunikation af beslutninger truffet på mødet. Rektor er ansvarlig for den interne kommunikation, mens formanden er ansvarlig for den eksterne.

Spørgsmålet om kommunikation omkring bestyrelsens arbejde tages op igen på strategiseminaret.

Spørgsmålet om bestyrelsens beslutningsdygtighed blev rejst, og rektor blev bedt om at undersøge, om der er holdninger til dette i ministeriet.

Endelig blev spørgsmålet om, hvornår suppleanter træder til, bragt frem som et punkt, der bør diskuteres videre.

Formanden bad medlemmerne fremsende synspunkter og forslag til rektor med henblik på indarbejdelse i materialet til førstkommende møde.

## **6. CBS' økonomi**

### **6.1 Status på CBS' økonomi 2003 og**

### **6.2 Budget 2004**

Som indledning til punktet bad formanden rektor give en kort introduktion til finansieringskilder og principper for ressourcefordeling m.v.:

- Basisbevillingerne (finansloven). Der sker ofte beskæringer i bevillingerne mhp etablering af omstillingspuljer, der fordeles til universiteterne efter særlige kriterier. Praksis på CBS er at lade besparelserne slå igennem på de berørte områder, mens tilbageførte midler ses som frie ressourcer, der allokeres efter konkret beslutning.
- Uddannelsesbevillingerne udløses af antal beståede eksaminer (omregnet til studenterårsværk = STÅ) ganget med et uddannelses-taksameter, der varierer mellem uddannelserne.
- Biblioteksbevillingsmodellen er under revision. En ny model kan muligvis forventes fra 2005, men konsekvenserne af denne er ikke medregnet i det fremlagte materiale. Det er forventningen, at en nye model vil udløse en betydelig ressourcetilførsel til CBS stigende over en 4-års periode, idet højskolens bibliotek er højeffektivt på alle parametre.
- Der er for nylig indført en ny huslejetaksametermodel (SEA-modellen).

Rektor fremlagde forslaget til budget 2004 med fremskrivning for 2005-2007. Budgettet har forventede bevillinger og indtægter fra Åben Uddannelsesdeltagerbetaling på 662.234.000 kr. og udgifter for 662.234.000 kr. – dvs. et budget i balance. Til mødet forelå endvidere oversigt over forventede tilskud og øvrige indtægter, fordeling af ekstra midler 2003-2007, oversigt over henlæggelser til bygningsinvesteringer, prognoser for uddannelsesaktiviteter. Til bestyrelsens orientering forelå desuden budgetforslag 2004 fra hovedområderne.

Rektor vurderede situationen som rimelig stabil, idet der er indgået politisk forlig frem til 2007, ligesom der er rimelig opbakning til Barcelona-målet om 1% af BNP til forskningen (det ligger p.t. på ca. 0,75% i Danmark). Det kan ikke udelukkes, at uddannelsestaksametrene generelt vil blive yderligere beskåret de kommende år, men da taksametrene for langt de fleste af CBS' uddannelser er blandt de absolut laveste, beskæres disse næppe. Usikkerheden ligger primært i STÅ-produktionen (dvs. optag af studerende og disses gennemførelse af studiet). CBS har meget gode prognosemodeller, men fakulteterne har alligevel indbygget en 5% managementreserve i budgetterne som buffer.

Finanslovsbevillingerne kan i princippet anvendes frit, men for store afvigelser bør undgås. De nuværende principper for den interne fordeling er:

- Biblioteket får principielt biblioteksbevillingen ubeskåret. Den eventuelle ekstrabevilling, der forventes udløst af en ny bevillingsmodel, vil der blive taget konkret stilling til, hvis den realiseres
- Studierne får en vis procentdel af taksameterindtjeningen (andelen varierer mellem uddannelserne)
- En vis procentdel af forskningsmidlerne allokeres til forskning. Det sproglige fakultet har en højere forskningsprocent end det økonomiske fakultet, idet CBS har valgt at fastholde en kritisk masse på de mindre sprogområder af strategiske hensyn.
- Der afsættes ca. 2% af det årlige budget til en ledelsespulje, der disponeres af rektor med CBS' strategiske målsætninger som udgangspunkt.
- Der er reserveret ca. 5 mio. kr. pr. år fra 2004-2007 til en pulje til særlige indsatsområder.

På grund af den generelle politiske holdning til opsparing arbejdes på CBS med et budgetteret overforbrug på centralt hold som modvægt til den decentrale opsparing, bl.a. på institutterne på det økonomiske fakultet. Det er tilladt universiteterne at "overtrække" med 2%, mens der ikke er faste satser for et "overskuds" maksimale størrelse.

I forbindelse med implementeringen af universitetsloven skal der udarbejdes en balance for CBS.

Bestyrelsen ønskede et særskilt notat udarbejdet om belastningen for økonomien af afdrag og renter på gæld i forbindelse med bygningerne. Desuden ønskede bestyrelsen på et senere tidspunkt at drøfte risikostyring og økonomistyring på CBS, herunder at se på fordelingen mellem faste og variable omkostninger. Endelig bad bestyrelsen om en grundigere indføring i budgetmodellen, herunder baggrunden for posterne administration, IT og bygningsområdet.

I forbindelse med drøftelserne af den nye udviklingskontrakt ønskede bestyrelsen at se på mulighederne for at nedbryde nogle af restriktionerne, ligesom drøftelse af nøgletal for udviklingen på og udenfor CBS bør tages op.

I forhold til det fremlagte materiale efterspurgte bestyrelsen et samlet budgetskema (en sammenlægning af bilag 6.2.3).

Bestyrelsen godkendte med de faldne bemærkninger budgettet (hovedfordelingen) for 2004.

### **6.3 Indstilling vedr. Howitzvej 60 og**

### **6.4 Bygningsplan 2004-2015**

Formanden bad universitetsdirektøren fremlægge bygningsplanen for at få et overblik over den samlede situation før drøftelsen vedr. Howitzvej 60.

Direktøren oplyste, at grundlaget for behovsanalysen var en konservativ prognose for udviklingen i studerende og medarbejdere, hvor kun besluttede aktiviteter er medtaget. Der er regnet med aftagende søgning til HD-uddannelserne og en vækst på masterområdet.

Bygningsplanen har i tidligere versioner være behandlet af styrelsesrådet og konsistorium. Der er i 2004 et bruttoareal på 64.000 m<sup>2</sup>, mens der i 2006 forventes 83.000 m<sup>2</sup>.

Der arbejdes bevidst med en fordeling mellem eje og leje, herunder korttids- og langtidskontrakter, for at opnå maksimal fleksibilitet. På nuværende tidspunkt ejer CBS Solbjerg Plads 3 samt Howitzvej 11-13 og 60.

Som det fremgår af figurerne på side 20 i bygningsplanen, er der i 2004-2006 en betydelig vækst i udgifterne, som først udlignes nogle år senere. Dette skyldes især dels at der i forbindelse med Howitzvej 60-renoveringen vil være en genhusningsudgift i et år, og dels at der først opnås huslejetilskud vedr. Kilen (Solbjerg Plads etape 2) ved ibrugtagningen.

Rektor fremlagde forslaget til renovering af bygningen på Howitzvej 60, der er meget nedslidt. Bygningen vil indgå som et centralt element i Solbjerg Campus. Bygningen tænkes anvendt til IT/datalogimiljøerne, idet den er meget velegnet til etablering af laboratorier, inkubatormiljøer o.lign.

Det fremlagte forslag er resultat af en langvarig proces med CBS' rådgivere. Forslaget er dyrere end forventet, hvorfor rektor ikke ønskede at anbefale forslaget om et auditorium under jordoverfladen i denne fase. Budgettet på 42 mio. kr. skal ses som et maksimalbudget, der søges nedbragt i dialog med rådgiverne. En forudsætning for projektet er, at Institut for Informatik selv tilvejebringer finansieringen af infrastrukturen i bygningen via opsparing og eksterne midler.

Projektet skal forelægges Finansudvalget i 2004.

Bestyrelsen godkendte forslaget om ombygning af Howitzvej 60 for max. 42 mio. kr. under forudsætning af, at der på strategiseminarer blev præsenteret en tilfredsstillende plan for de strategiske perspektiver på informatikområdet. Rektor blev bemyndiget til at gå i dialog med Statens Forsknings- og Uddannelsesbygninger om projektet.

## **7. Meddelelser og eventuelt**

Bestyrelsen tog rektors beretning til efterretning.

Bestyrelsen fastlagde mødetidspunkter for 2004:

- 23. februar kl. 9-18 (strategiseminar) med efterfølgende middag
- 1. juni kl. 14-18
- 3. september kl. 9-13
- 12. november kl. 9-13

Der vil fra 2005 blive afholdt strategiseminar i september.

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

Der udsendes pressemeddelelse snarest om bestyrelsens konstituering.

Der udarbejdes forslag til et samlet referat, der udsendes elektronisk til bestyrelsens godkendelse, jf. drøftelserne under pkt. 5.