



Bestyrelsen

## Referat CBS bestyrelsesmøde d. 25. oktober

Til stede: Direktør Anders Knutsen, landechef Peter Schütze, vice president Klaus Hølse Andersen, direktør Eva Berneke, direktør Peter Gorm Hansen, dialogchef Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Thomas Plenborg, studerende Christian Refshauge, og studerende Henrik Thorn.

Rektor Johan Roos, forskningsdekan Alan Irwin, undervisningsdekan Jan Molin, universitetsdirektør Hakon Iversen og ac-fuldmægtig Anders Jonas Rønn Pedersen (sekretær).

Afbud: Direktør Lisbet Thyge Frandsen (ifølge aftale i forbindelse med indtræden i bestyrelsen).

9. november 2010

AJP

Anders Jonas Rønn  
Pedersen  
AC-Fuldmægtig  
Dir. tf.: 3815 2036  
Mobil: 2479 4419  
ajp.ls@cbs.dk

### 1. Godkendelse af dagsorden og referat (beslutning)

Efter ønske fra formanden blev et nyt punkt 0 tilføjet dagsorden: "Den aktuelle politiske situation, herunder basismidler, taxametermidler og administration".

Med dette blev dagsordenen godkendt.

Bestyrelsen underskrev referatet fra mødet d. 30. august.

### 0. Den aktuelle politiske situation, herunder basismidler, taxametermidler og administration (drøftelse)

Formanden indledte punktet med at konstatere, at den nye minister havde efterladt et godt indtryk og udvist forståelse for CBS' særlige position i forhold til fordelingen af basismidler ved de lejligheder formanden og direktionen havde haft mulighed for at møde hende. Til trods for dette var der ikke meget der tydede på, at ministeriet i de aktuelle finanslovsforhandlinger om fordelingen af globaliseringsmidler var indstillet på at gøre op med den historisk skæve fordeling af basismidler.

Ministeriet anerkender, at CBS har et finansieringsbehov, hvis CBS skal kunne ansætte flere forskere og dermed også kunne øge optaget af studerende sådan som ministeren ønsker, men ministeriet ønsker ikke øge CBS' andel af basismidler og peger i stedet på at CBS må finde pengene via effektiviseringer i administrationen og eksterne donationer.

Rektor forklarede, at der hersker en udbredt myte om at CBS er relativt dyrere end de øvrige universiteter i administration. CBS' administrationsomkostningsprocent ligger på linje med de øvrige universiteter. Derudover er de reelle tal for fordelingen af basisforskningsmidler ikke kendt i en bredere offentlighed. Ministeriet kender naturligvis både tallene for CBS' administration og fordelingen af basismidler.

Derfor har CBS startet en public-affairs indsats overfor folketingets videnskabspolitiske ordførere og offentligheden. Indtrykket er, at de politiske ordførere har været overrasket over CBS' forholdsvis lave andel af basisforskningsmidler og generelt på lang sigt ønsker et nyt system for tildeling af bevillinger til universiteterne. Men der sker næppe noget på denne side af et valg og løbet for finanslov 2011 er nok kørt.

Bestyrelsen kvitterede for den gode public affairs indsats, men medgav samtidig, at det er svært at rykke på historiske fordelinger og opfordrede derfor rektor og direktion til at fortsætte indsatsen med henblik på, at indsatsen kunne bære frugt på længere sigt. For at forstærke budskaberne bør indsatsen inkludere andre aktører, der kan levere de samme budskaber (fx erhvervsledere og studerende). Bestyrelsen bad om få at kortfattede fakta-ark, som bestyrelsesmedlemmerne kunne bruge i deres møder med eksterne aktører.

Samtidig må man erkende, at pengene til den offentlige sektor som helhed vil blive relativt mindre de kommende år, og der skal derfor sættes tryk på at opdyrke alternative finansieringskilder.

Bestyrelsen pointerede samtidig, at som en business-skole må det være vores mål at være de bedste, og ikke blot lige gode, på administration uanset, hvordan man gør tallene op. At kunne påvise, at vi har den mest effektive universitetsadministration i Danmark vil være centralt i forhold til at legitimere os for omverdenen og opnå positive ændringer i CBS' bevillingsbillede.

## **2. Strategi: implementering og status (drøftelse)**

Rektor indledte med at præsentere de foreløbige reaktioner og status på den ene BiS Platform – Creative Enterprise Design, der foreløbigt er etableret.

Det er blevet bemærket og positivt modtaget, at de to Academic Champions for BiS Platformen kommer fra to meget forskellige forskningsmiljøer. De to champions, Daved Barry og Jan Rose Skaksen, er i gang med at udvikle research statement og budget for initiativet. Men allerede nu har der været interessante kontakter til mulige eksterne samarbejdspartnere, herunder American Chamber of Commerce og Medicon Valley Alliance, samt Dansk Design Skole.

Uddannelsesdekanen orienterede om status på initiativerne på uddannelsesområdet, herunder den virksomhedsintegrerede bachelor, clustering på kandidatniveau og reduktion af studienævn. Uddannelsesdekanen

pointerede, at forskningsbaseret uddannelse og i den forbindelse øget fastlærerdekning, stadig er en hjørnesten i CBS' uddannelsesstrategi.

Bestyrelsen udbad sig i den sammenhæng et oplæg på næste bestyrelsesmøde om sammenhængen mellem forskningsbaseret uddannelse og fastlærerdekning: er der et kvalitetsbaseret mål for fastlærerdekningen, og hvad vil det koste at nå dette mål?

De foreløbige reaktioner fra studieledere har generelt været positive. Uddannelsesdekanen pointerede, at clustering af kandidatuddannelser og reduktion af studienævn ikke skal ses som en spareøvelse, men tværtimod en indsats for at tydeliggøre uddannelses- og karrierevejene for studerende, og for at gøre CBS' organisation mere gennemskuelig og robust.

Bestyrelsen spurgte til om der var en risiko for, at studienævnenes tilknytning til studerende, erhvervsliv og institutter, kunne blive svækket hvis studienævnene dækkede for store områder.

Hertil svarede uddannelsesdekanen, at studielederen stadig vil have den mest centrale rolle i forhold til sikring af det enkelte studies tilknytning og kontakt til øvrige aktører.

Hvad angår den integrerede bachelor har reaktionerne fra erhvervsledere foreløbigt været positiv, men de har udbedt sig flere detaljer før de vil knytte an på deltagelse i programmet. I den forbindelse pointerede direktionen, at man ikke vil sætte noget i værk før ekstern finansiering via erhvervspartnerne er på plads. Det er ikke tanken, at den nye bachelor skal belaste CBS' uddannelsesøkonomi. Der tages et skridt ad gangen.

Bestyrelsen pointerede, at tanken med den erhvervsintegrerede bachelor var et opgør med rekrutteringskulturen i Danmark og opfordrede til at man fik andre universiteter med på ideen, samt tydeliggjorde at uddannelsen også er et projekt for potentielle virksomheder, som kan drage stor nytte af et sådant program i forhold til målrettet talentudvikling. De samfundsmæssige effekter af at få studerende tidligere ud på arbejdsmarkedet er et godt "salgsargument" i promoveringen af uddannelsen overfor erhverv og myndigheder.

Rektor redegjorde kort for de aktuelle eksplorative samtaler med de mulige partneruniversiteter Sauder ved University of British Columbia og Singapore Management University. Samtalerne med Sauder dækker bredere områder end samtalerne med SMU. Med Sauder diskuteres blandt andet mulighederne for deltagelse i BiS platforme, øget udveksling, deltagelse i den erhvervsintegrerede bachelor, faculty exchange og udveksling af erfaringer om øget brug af ICT i undervisningen. Med SMU planlægges en joint executive ph.d., der målrettes post-EMBA-studerende og folk med erhvervsfaring, der mangler et doctorate for at nå det næste karrieretrin.

Bestyrelsen udbad sig konkrete aftalegrundlag og begrundelser for disse, når samtalerne med de potentielle partneruniversiteter var nået til et stadie, hvor dette kunne lade sig gøre.

Forskningsdekanen orienterede om status på ph.d.-initiativet. En ny ph.d.-strategi skal diskuteres med vice dean for ph.d.-uddannelse i november. Dekanen gjorde det klart, at den nuværende struktur med tre ph.d.-skoler fungerer godt og at den fremtidige strategi sandsynligvis vil bygge på denne struktur.

Afslutningsvis præsenterede rektor eksempler på, hvorledes strategiens progression kunne måles gennem et sæt af succesfaktorer, indikatorer og målsætninger for hvert enkelt strategisk tema.

Bestyrelsen bifaldt ideen om faste målepunkter på strategien og bad samtidig om at koordinere målepunkter med de øvrige universiteter i Danmark, således at reel benchmarking kunne opnås. Ligeledes bør målsætninger om muligt bygge på best practice, internationalt.

### **3. CBS' organisation – Transformational initiative: Develop a new academic organization (beslutning)**

Forskningsdekanen præsenterede baggrunden og processen, der er gået forud for direktionens indstilling til bestyrelsen om, at:

- Center for Tourism and Culture Management (TCM) placeres under Institut for Afsætningsøkonomi (AØ) fra 1. januar 2011.
- Center for Kreditret og Kapitalmarkedsret (CKK) bliver nedlagt pr. 31. december 2012.
- Center for Applied Information and Communication Technology (CAICT) og Institut for Informatik (INF) skal sammen være et nyt og stærkere it-orienteret institut (CAICT og INF nedlægges).
- Center for Strategi og Globalisering (SMG) omdannes til et institut fra og med 1. januar 2011.
- Copenhagen Consensus Center (CCC) placeres under SMG fra og med 1. januar 2011.
- International Center for Business and Politics (CBP) omdannes til et institut fra og med 1. januar 2011.

Uddannelsesdekanen og universitetsdirektøren præsenterede baggrunden for direktionens indstilling til bestyrelsen om at nedlægge Learning Lab (LL) ved årsskiftet. Nedlæggelsen vil betyde, at op til 13 TAP'ere skal opsiges, at VIP'ere tilknyttet LL skal omplaceres, at nogle aktiviteter overflyttes til og videreføres ved andre enheder på CBS, samt at visse aktiviteter og projekter stoppes.

Bestyrelsen godkendte direktionens indstilling om nedlæggelse og oprettelse af centre og institutter som angivet ovenfor.

Formanden og rektor orienterede om status på processen med at ansætte en dekan for akademisk udvikling.

Desværre lader det til, at CBS er stødt på en mur i ministeriet i forhold til at få tilladelse til at oprette en stilling med titlen dekan (i lønramme 38). Der overvejes derfor nu alternative muligheder, herunder en anden titel til den nye position. I mellemtiden varetager direktionen samlet set de opgaver der er tiltænkt den nye position.

Bestyrelsen bad formanden og rektor arbejde videre med konstruktive løsninger på den nuværende låste situation i forhold til ministeriet.

#### **4. CBS' administration – Transformational initiative: Create excellent business support (drøftelse)**

Universitetsdirektøren præsenterede status på dette initiativ, herunder foreløbige overvejelser om fremtidig organisering af administration og support på CBS. Universitetsdirektøren redegjorde også for overvejelserne om indførelse af en fast TAP-stillingsstruktur, sikring af bedre regeloverholdelse, og for potentialet for indkøbsbesparelser.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og gav sin fulde støtte til det fortsatte arbejde.

#### **5. CBS' økonomi (orientering)**

Universitetsdirektøren præsenterede kort budgetopfølgningen for 3. kvartal 2010. Budgetopfølgningens resultatprognose peger på at årets resultat lander på et mindre overskud.

Med dette tog bestyrelsen budgetopfølgningen til efterretning.

Universitetsdirektøren præsenterede herefter budgetoversigten for 2011-2013, herunder de mange forbehold, der må tages ved langtidsprognostisering på universitetsområdet.

Der er i budgetoversigten ikke inkluderet indtægtsgevinster i form af fx øget forskningsfinansiering og sponsorater, derimod er der indregnet besparelser på indkøb og TAP-lønsum.

Den fremlagte budgetoversigt 2011-2013 angiver forventede hovedudgiftsposter i forbindelse med strategien. Det bemærkes, at der for BiS platformene angives et relativt stort budget ift tidligere initiativer som fx World Class Research Environments. BiS platformene søges tildelt 10 mio. kr. i 2 år som opstarts- og udviklingsmidler, hvorefter de skal være selvfinansierende i resten af løbetiden. Finansieringen af BiS platformene kan dog variere fra initiativ til initiativ alt efter initiativets skønnede behov, men rammen pr. BiS platform søges at udgøre 10 mio. kr. i to år.

Internt er der kommet en reaktion fra medlemmer af Akademisk Råd, der finder at det er meget store beløb der afsættes til BiS platformene, og at dette risikerer at "udsulte" mulighederne for anden forskning i form af manglende muligheder for medfinansiering af større projekter, ligesom det forudses at BiS platformene

vil kunne få "afløbsproblemer" ift. at udnytte et så stort budget. Der blev også udtrykt bekymring vedr. processen for udpegning af forskningstemaer for BiS platformene.

Denne bekymring kom også til udtryk i bestyrelsen, der i den forbindelse henviste til bestyrelsens tidligere konklusioner vedr. finansiering af strategien, og den forskningsmæssige forankring af BiS initiativerne, således som de fremgår af referatet fra bestyrelsens møde d. 30. august. Endvidere udtrykte bestyrelsen bekymring for, hvilke fravalg den betydelige økonomiske satsning på BiS initiativerne medførte. På den anden side fandt bestyrelsen det positivt, at det med budgetoversigten var blevet tydeliggjort, hvorledes en del af CBS' midler blev anvendt på specifik forskning, da dette normalt ikke fremgår af budgetoversigter og resultatredegørelser.

Hertil svarede direktionen, at den fremlagte budgetoversigt 2011-2013 ikke er et endeligt budgetforslag, men en anskueliggørelse af de budgetmæssige rammer givet uændrede (fremskrevne) forudsætninger. For så vidt angår finansieringen af BiS platformene er det klart, at den i budgetoversigten angivne finansiering kun vil finde sted hvis følgende præmisser er opfyldt; 1. at initiativet kan skaffe ekstern finansiering i nødvendigt omfang, og 2. at CBS' budget i øvrigt giver rum til en sådan finansiering. Direktionen pointerede ligeledes, at BiS-platformene ikke påvirker VIP-budgettet, der er i den forstand tale om "frie strategiske midler".

Bestyrelsen takkede for den fremlagte budgetoversigt, der repræsenterede et fremskridt i den langsigtede økonomistyring af CBS, og gav sin opbakning til de fremlagte forudsætninger for 2011 og bad samtidig om et detailbudget for 2011 med henblik på senere vedtagelse. Budgetforslaget for 2011 bør konkretisere årets strategiske initiativer.

#### **6. Valg af revisor for 2011 (beslutning)**

Formanden fremlagde begrundelserne for indstillingen til valg af Ernst & Young som leverandør af revisionsydelser for regnskabsåret 2011. Valget af Ernst & Young er foretaget på baggrund af en analyse af CBS' konkrete behov for revisionsydelser vurderet op i mod leverandørerne på SKIs rammeaftale 17.01/revisionsydelser.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen og valgte Ernst & Young som institutionsrevisor for regnskabsåret 2011.

#### **7. Årsrapport 2010 (beslutning)**

Formanden præsenterede punktet og udbad sig kommentarer vedrørende struktur og emner for årsrapporten 2010.

Bestyrelsen godkendte den foreslåede tidsplan for udarbejdelse af rapporten, og foreslog i øvrigt, at strategien blev gjort til den røde tråd i rapporten, at der blev brugt plads på at følge op på taxameterforhøjelsen, samt at der blev plads til at levere relevante underbyggede budskaber til ministeriet. Derudover

ønskede bestyrelsen på længere sigt et afsnit om risikostyring (ikke kun finansiel) og et kvalitativt bedre afsnit om governance.

#### **8. Bestyrelsens forretningsorden (beslutning)**

Formanden redegjorde for ændringerne i udkastet til revideret forretningsorden.

Bestyrelsen godkendte og underskrev den reviderede forretningsorden.

#### **9. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt**

Bestyrelsen tog de skriftlige meddelelser til efterretning.

Formanden orienterede om afsluttede og verserende aktindsigtssager og om forespørgsel fra rigsrevisionen. Formanden orienterede ligeledes om udkastet til udviklingskontrakt 2011.

Rektor orienterede om planer om et fælles samarbejde mellem CBS, KU og DTU om et "entrepreneurielt universitet". Det Entrepreneurielle Universitet er et projekt som er udbudt til de danske universiteter i konkurrence af Erhvervs- og Økonomiministeriet. De tre universiteters fælles ansøgning skal i sidste ende godkendes og imødekommes af Erhvervs- og Bygningsstyrelsen og afhænger af finansiering fra Vækstforum Hovedstaden.

Rektor inviterede desuden bestyrelsen til strategi-middag med resten af de CBS'ere der har bidraget til udarbejdelsen af strategien d. 16. november 2010.

#### **10. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger (beslutning)**

Bestyrelsen bad direktionen om, at udarbejde korte og hurtige orienteringer til organisationen om hovedkonklusioner fra dagens møde.

#### Kommende møder:

Mandag den 13. december 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Fredag d. 18. marts kl 13-17: Ordinært møde

Fredag d. 15. april kl 13-17: Ordinært møde

Fredag d. 17. Juni kl 13-17: Ordinært møde

Fredag d. 2. september – hele dagen, fra kl 10.00: Strategiseminar

Fredag d. 4. november kl 13-17: Ordinært møde

Torsdag d. 15. december kl. 13-17 (21): Ordinært møde (med efterfølgende middag)