1. INTROSEMINAR - DRØFTELSE

Som annonceret ved bestyrelsens sidste møde afsættes ca. to timer af dette møde til et kort ”introseminar”.

Formålet med seminaret er at give bestyrelsens medlemmer en introduktion til centrale begreber, organiseringsprincipper, det økonomiske maskinrum (herunder de forskellige indtægtskilder og den videre interne fordeling i decentrale budgetter mm), samt til CBS Students virke. Dette for forhåbentligvis at give bestyrelsen et indblik i de centrale mekanismer, der får CBS til at fungere på den måde CBS fungerer i dag.

Introseminaret vil lægge mindre vægt på den eksterne kontekst CBS fungerer i, som primært handler om den politiske kontekst og relationer til erhvervsliv og offentlige organisationer, samt ikke mindst relationer til internationale forsknings- og undervisningsmiljøer og internationale partneruniversiteter. Dette valg er truffet ud fra erkendelsen af, at bestyrelsen i de senere år har oparbejdet en tradition for at følge det politiske landsskab tæt, og bestyrelsen vil derfor løbende blive præsenteret for dette centrale element ift. styringen af CBS.

Det er planlagt at følgende temaer vil blive en del af introseminaret – efter en kort introduktion ved formanden:

1. CBS’ generelle udfordringer
2. CBS’ økonomi
3. CBS’ faglige organisering
4. CBS Students organisering
5. Den administrative organisering

Da det er et relativt ambitiøst program ift. de afsatte to timer vil oplæggene primært komme fra direktionens medlemmer – det har vist sig for ambitiøst ift. den afsatte tid at inddrage interne oplægsholdere udenfor direktionen (undtagelsen herfor er formanden for CBS Students bestyrelse, Jens Bonde).

Bestyrelsen opfordres til at stille spørgsmål undervejs, herunder gerne afbryde oplæggene med relevante spørgsmål.

2. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden
Punkt 6 om Campus afholdes for lukkede døre af hensyn til forhandlinger med tredje part.

Punkt 7 – Bestyrelsens egen tid – afholdes for lukkede døre, uden deltagelse af direktionen. Der er derudover ingen lukkede punkter på dagsordenen.

Det indstilles:
- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:
2.1 Forslag til dagsorden
2.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat
Der er ikke foretaget rettelser i det endelige referat af bestyrelsesmødet d. 3. marts ift. det først udsendte udkast.

Det indstilles:
- at bestyrelsen underskriver referatet på mødet

Bilag:
2.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 3. marts 2016

Emner på kommende bestyrelsesmøde d. 27. juni 2016:

- Budgetopfølgning
- Flerårsbudget
- Afgørelse og opfølgning vedr. national akkreditering
- Forskningsredegørelse
- Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017
- Bestyrelsens indstillingsudvalg
- Bestyrelsens seminar oktober 2016

Forslag til dagsorden – B2 27. april

180416

1.	**Introseminar**	13.00-15.00
2. a. b.	**Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning** Godkendelse af dagsorden Godkendelse af referat	15.30-15.35
3. a. b. c.	**Det politiske landskab - orientering** Bevillingsreform Styringseftersyn Rektors foretræde for Folketingets Uddannelses- og Forskningsudvalg	15.35-16.00
4. a.	**CBS økonomi – beslutning** Budgetopfølgning	16.00-16.10
5. a. b. c. d. e.	**Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt** Orientering vedr. revisionsydelser Status på national akkreditering Status på processer vedr. rekruttering af universitetsdirektør og erhvervsdirektør Aktivitetsrapport, april 2016 Evt.	16.10-16.30
6.	**Fortroligt: Campus**	16:30-16:40
7. a. b.	**Bestyrelsens egen tid** Valg af næstformand Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer	16.40-17.00

Bilagsoversigt

180416

1	Ingen bilag
2.1	Forslag til dagsorden
2.2	Bilagsoversigt
2.3	Referat CBS bestyrelsesmøde 3. marts 2016
3.1	Ministerbrev til bestyrelsesformænd og rektorer
4.1	Første kvartals økonomiopfølgning 2016
5.1	Aktivitetsrapport, april 2016
6.1	Fortroligt: Campus
7.1	Funktionsperioder i CBS' bestyrelse
7.2	Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan og proces for udpegning af udefrakommende bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsen

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 3. MARTS 2016

Tilstede: Formand Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Gjede, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Kristian Mols Rasmussen, Jakob Ravn og Mette Vestergaard.

Afbud: Mette Morsing og Michael Rasmussen.

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Peter Møllgaard, uddannelsesdekan Jan Molin, og universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen og Martin Kramer-Jørgensen.

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning
a. Godkendelse af dagsorden
Formanden gjorde opmærksom på at bestyrelsens møde d. 27. april vil blive tilrettelagt som to timers møde og to timers introduktionsseminar. Såfremt bestyrelsesmedlemmerne har ønsker til emner, de ønsker belyst ved seminaret, er de velkomne til at skrive til bestyrelsens sekretær.

Formanden foreslog, at det eftersendte nye punkt om Porcelænshaven blev behandlet til sidst på mødet, og at punktet blev behandlet fortroligt af hensyn til forhandlinger med tredjepart.

Med dette godkendte bestyrelsen dagsordenen.

b. Godkendelse af referater
Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 15. december 2015, og underskrev det på mødet.

2. Årsrapport 2015 og revision – beslutning
Institutionsrevisor, EY, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Manager Martin Bakkegaard deltog i dette punkt. Rigsrevisionen ved Rigsrevisor Lone Strøm og kontorchef Tina Mollerup Laigaard deltog ligeledes i punktet.

a. Årsresultat 2015 og godkendelse af årsrapport 2015

Universitetsdirektøren redegjorde kort for årets resultat. Resultatet blev et overskud på 15 mio. kr., hvilket er en væsentlig forbedring ift. både primobudgettet (-35 mio. kr.) og Q3-budgetopfølgningen (-14 mio. kr.). Overordnet skyldes resultatforbedringen, at CBS har haft markant flere indtægter end forventet, svarende til 52 mio. kr. Udgifterne er kun øget med 3 mio. kr. Størstedelen af indtægtsforbedringerne har dog karakter af engangsindtægter, herunder mest markant at CBS i december 2015 modtog et ekstraordinært statsligt tilskud vedr. finansåret 2015 på 22 mio. kr., hvoraf 20 mio. kr. gives som basismidler til forskning.

Derudover har CBS modtaget 29 mio. kr. mere i taxametertilskud end forventet. Dette skyldes primært, at de studerende har haft en hurtigere gennemførsel end forventet, hvorved en del af STÅ-produktionen er blevet fremrykket fra kommende år til det aktuelle år, samt at CBS har opfyldt årets fremdriftsmål ift. at opnå fremdriftsbonus. Den forbedrede gennemførselstid er i relevant omfang indarbejdet i økonomisk balance 2019.

Endelig er indtægterne fra betalingsuddannelserne øget med 9 mio. kr.

Bestyrelsen godkendte årets resultat og konkluderede, at resultatforbedringen var positiv, men pointerede samtidig, at da de øgede indtægter i året primært stammer fra en ekstraordinær statsbevilling og fremrykkede STÅ-indtægter medvirker de ikke til at løse CBS' langsigtede økonomiske udfordring. CBS er dermed stadig i den situation, at der skal findes permanente indtægtsforbedringer eller udgiftsreduktioner for ca. 30 mio. kr. frem mod 2019.

I forhold til årets målopfyldelse i udviklingskontrakt 2015-2017 kommenterede bestyrelsen, at fremdriftsreformen må forventes at påvirke målopfyldelsen negativt de kommende år for de to mål om udvekslingsophold og dimittendledighed. Bestyrelsen tog i øvrigt notatet om målopfyldelse til efterretning.

Universitetsdirektøren takkede institutionsrevisor for et godt samarbejde.

<u>b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision</u>
Eskild N. Jakobsen og Martin Bakkegaard gennemgik årets revision og revisionsprotokollatet og konstaterede indledningsvis, at revisionsforløbet havde været godt og effektivt og var præget af et godt samarbejde med både CBS og Rigsrevisionen.

Institutionsrevisors overordnede konklusioner på den udførte revision var:

- at årsrapporten kunne påføres en revisionspåtegning uden forbehold og kritiske bemærkninger
- at CBS udviste en forsvarlig administration af offentlige midler
- at revisionen i øvrigt ikke havde givet anledning til væsentlige kritiske bemærkninger i protokollen
- at den regnskabsmæssige behandling af årets hensættelser vurderes forsvarlig

Institutionsrevisor pegede i øvrigt på to konkrete forhold fra revisionen:

- en mindre revisionsdifference på 780.000 kr., der skyldtes manglende periodisering/videreførsel, udgjorde ikke et væsentligt forhold og havde således ingen virkning på konklusionen af den udførte revision.
- ift IT-kontroller havde revisionen bemærket tilfælde af manglende personadskilt godkendelse af karakterindtastninger i STADS. EY erklærede sig tilfreds med den handlingsplan for at rette op på dette forhold, som ledelsen havde igangsat.

c. Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision
Tina Mollerup Laigaard gennemgik Rigsrevisionens afrapportering. Rigsrevisionen havde i deres revision af årsregnskabet støttet sig op ad institutionsrevisors udførte arbejde og arbejdsnotater. Rigsrevisionen havde fremsendt en afrapportering til bestyrelsen uden kritiske bemærkninger og erklærede sig enige i institutionsrevisors konklusioner. Rigsrevisionen havde også konstateret, at årsrapporten i relevant omfang lever op til de statslige krav og vejledninger på området. Rigsrevisionen fremhævede særligt, at

- CBS havde etableret et yderligere likviditetsberedskab ved optagelse af realkreditlån
- CBS i 2015 havde begyndt arbejdet med en ny økonomisk rammeplan, der skal sikre balance i økonomien frem mod 2019
- CBS forventer at opnå fuld national institutionsakkreditering i 2016

Rigsrevisionen henledte også opmærksomheden på afsluttede og igangværende undersøgelser i sektoren som også involverede CBS:

- Rigsrevisionens analyse af indkøb på de videregående uddannelsesinstitutioner (august 2015)
- Temarevision om universiteternes investering i anden virksomhed (igangværende)
- Kortlægning af udbetaling af store engangsvederlag på universiteterne (igangværende)

Bestyrelsen tog revisionsprotokollen og Rigsrevisionens afrapportering til efterretning og underskrev protokollen og årsrapporten.

3. Besøg af Rigsrevisor - drøftelse
Rigsrevisionen ved Rigsrevisor Lone Strøm og kontorchef Tina Mollerup Laigaard deltog i dette punkt. Institutionsrevisor, EY, ved Partner Eskild N. Jakobsen og Manager Martin Bakkegaard deltog ligeledes i punktet.

Formanden bød velkommen til og gav ordet til Rigsrevisor Lone Strøm.

Rigsrevisor indledte sin præsentation med at forklare, at baggrunden og formålet med hendes besøg var at klarlægge Rigsrevisionens rolle i den offentlige revision af de videregående uddannelsesinstitutioner.

Rigsrevisor forklarede i sin præsentation og den efterfølgende drøftelse med bestyrelsen blandt andet, at:

- Rigsrevisionen er Folketingets revision, og er som sådan under politisk ledelse af statsrevisorerne, der er udnævnt af Folketinget
- Rigsrevisionen afdækker ikke kun økonomiske risici i deres revision, men også politiske risici
- De økonomiske og politiske risici afdækkes primært gennem Rigsrevisionens tematiske undersøgelser – den årlige finansielle revision er udlagt til institutionsrevisor som Rigsrevisionen samarbejder med om samme
- Rigsrevisionen er i en position, hvor de kan undersøge og revidere på tværs af alle statens institutioner, og kan følge hvorledes de statslige bevillinger udmøntes helt ud til borgerniveau
- Det er således Rigsrevisors forhåbning, at Rigsrevisionens tematiske undersøgelser anvendes proaktivt på institutionerne til at udlede god praksis fra andre institutioner
- Foranlediget af spørgsmål fra bestyrelsen var det Rigsrevisors vurdering, at der herskede en god forvaltningskultur på CBS, hvor den generelle administration udføres ansvarligt og kompetent, og der bliver reageret og handlet på den kritik, der en gang i mellem bliver rejst.
- Foranlediget af spørgsmål fra bestyrelsen oplyste Rigsrevisor, at Rigsrevisionen gerne påtager sig en rådgivende rolle – om end at dette kun kan foregår indenfor de rammer som sættes af statsrevisorerne.

Bestyrelsen takkede for præsentationen og den efterfølgende drøftelse og tog i øvrigt Rigsrevisors præsentation til efterretning.

4. Det politiske landskab – drøftelse
Formanden indledte punktet med at konstatere, at siden udsendelsen af bestyrelsesmaterialet havde sektoren fået ny minister i form af tidligere uddannelsesminister og senere udviklingsminister Ulla Tørnæs fra Venstre. Formanden kommenterede, at den nye minister havde bekræftet deltagelse i CBS' årsfest d. 18. marts, og at hun vil blive inviteret til at besøge bestyrelsens strategiseminar i efteråret 2016 – på samme måde som den tidligere minister besøgte bestyrelsens seminar i 2015.

Bestyrelsen bad daglig ledelse og formanden om at have fuld fokus på relationsopbygning til den nye minister.

a. Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017
Formanden kunne oplyse, at CBS endnu ikke har modtaget reaktion på det indsendte udkast til tillæg til udviklingskontrakten vedr. det nye mål om *"Øget regionalt vidensamarbejde"*. Ifølge styrelsens oprindelige tidsplan vil der i løbet af februar-marts være dialog om udkastet med henblik på underskrivelse af tillægget i løbet af marts. Det var formandens vurdering, at der på grund af ministerskiftet kunne ske forsinkelser i den oprindelige tidsplan.

Bestyrelsen tog formandens orientering til efterretning.

CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

b. Nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser
Formanden bad rektor opdatere bestyrelsen vedr. regeringens planer om den bebudede bevillingsreform.

Rektor kunne kort fortælle, at udover det høringsbidrag CBS havde indsendt, og som var udsendt til bestyrelsen, havde han og universitetsdirektøren deltaget i et dialogmøde for sektoren i starten af februar.

Overordnet kunne rektor fortælle, at sektoren på nuværende tidspunkt ikke ved meget om retningen for regeringens overvejelser om et nyt bevillingssystem, udover det sparsomme, der er udmeldt officielt, dvs. at et nyt bevillingssystem skal understøtte; uddannelseskvalitet, arbejdsmarkeds-relevans og "adgang til gode uddannelser i hele Danmark". Arbejdet foregår i en tværministeriel arbejdsgruppe. Universiteterne og de øvrige uddannelsesinstitutioner m.fl. er repræsenteret i en teknisk referencegruppe. Universiteternes indspil til processen foregår fremadrettet således via referencegruppen, som universiteternes direktører følger tæt og er repræsenteret i.

Rektor udtrykte bekymring for, at ministerskiftet kunne forsinke processen med udarbejdelse af et nyt uddannelsesbevillingssystem – særligt henset til det faktum, at CBS i dag modtager 62 pct. af sine bevillinger til uddannelse, hvorfor det er af største vigtighed for CBS, at der så hurtigt som muligt skabes klarhed om CBS' fremtidige uddannelsesbevillinger.

5. Kontakttimer – beslutning
Formanden gav ordet til rektor, der kunne fortælle, at daglig ledelse havde testet og beregnet det udkast til formulering af hensigtserklæring som blev udkommet af forrige møde i bestyrelsen. På bagrund af dette indstiller daglig ledelse, at bestyrelsen vedtager den fremlagte hensigtserklæring, der er identisk med den formulering, der fremgår af referatet af bestyrelsesmødet d. 15. december 2015.

Det blev fremført af internt valgt VIP-medlem, at det som organisationen er mest uforstående overfor ift. hensigtserklæringen er den tilsyneladende nedprioritering af vejledningsopgaver, samt undervisningskoordination og –tilrettelæggelse (som varetages af faste VIP).

Formanden replicerede, at hensigtserklæringen ikke skal ses som nedprioritering af disse aktiviteter, men skal ses i forhold til, at bestyrelsen tidligere havde fået forelagt nogle opgørelser over netop kontakttimer som efter bestyrelsens anskuelse lå på et for lavt niveau.

Bestyrelsens vedtog den fremlagte hensigtserklæring.

6. Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse
Formanden bød velkommen til repræsentanterne for Akademisk Råd: Keld Laursen, Niels Åkerstrøm Andersen, Marie Louise Mors og Sebastian Vincent Szabad.

Keld Laursen pointerede at de fire repræsentanter optrådte på vegne af hele akademisk råd og præsenterede hovedpunkterne i Akademisk Råds årlige rapport til bestyrelsen, der var følgende:

1. Fastholdelse og rekruttering af yngre forskere
2. Tiltrækning af eksterne forskningsmidler: ønske om større fokus på at fastholde den forskningsmæssige og brede samfundsmæssige værdi ved forskellige typer af eksternt finansieret forskning
3. Forskningsbaseret undervisning er mere end kontakttimer, bl.a. koordinering, vejledning og ledelse. Grundet CBS' forretnings-model og finansieringsvilkår er der også et stort træk på de faste VIPs ressourcer til at sikre koordinering og ledelse af den forskningsbaserede undervisning.

Herefter drøftede bestyrelsen afrapporteringen med medlemmerne af akademisk råd. Drøftelserne var især fokuseret på følgende emner:

- Hvorledes kan CBS blive bedre til at fastholde særligt adjunktniveauet af forskertalenter, hvor der i øvrigt er særligt mange kvindelige forskertalenter, og samtidig sikre plads til rekruttering af nye talenter?
- Hvorledes kan det sikres, at jagten på eksterne forskningsmidler ikke medfører faldende akademisk og samfundsmæssig impact i de eksternt finansierede forskningsprojekter?
- Hvordan håndteres dilemmaet mellem forskernes ønske om at levere både højt kvalificeret undervisning og højt kvalificeret forskning, når den internationale meritering af forskere, stadig lægger størst vægt på forskning og publicering?

Efter drøftelsen takkede bestyrelsen for afrapporteringen og drøftelsen. Bestyrelsen fandt, at drøftelserne gav et godt indsigt i organisationens akademiske maskinrum og gav et godt indblik i de udfordringer og dilemmaer, der præger CBS og universitetsverdenen generelt i disse år. Bestyrelsen gjorde det samtidig klart, at bestyrelsen ikke kun kan orientere sig mod en ren akademisk kontekst, men i høj grad også har en politisk kontekst at forholde sig til, og at opgaven for bestyrelse, daglig ledelse og organisationen er at finde muligheder og løsninger i en virkelighed med konfliktende politisk fastsatte krav og rammebetingelser, og så den udvikling og retning vi ønsker for CBS.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer:
Rektor gjorde opmærksom på, at ledelsen planlægger et seminar d. 6. juni, hvor eksterne interessenter inviteres til at kommentere på CBS' igangværende strategirevision. Bestyrelsen vil modtage invitation til seminaret senere.

Rektor fortalte om, hvorledes sagen om krænkende adfærd ved rustursaktiviteter var landet, hvad CBS havde sat i værk for at forhindre gentagelser, og hvilke reaktioner sagen havde afstedkommet.

Endelig orienterede rektor bestyrelsen om, at CBS snarligt ville offentliggøre stillingsopslag vedr. rekruttering af en direktør for CBS Erhverv – en ny enhed (omorganisering af eksisterende enheder), der skal fremme CBS' samarbejde med omverdenen, herunder erjvervsliv og organisationer.

De studerende i bestyrelsen gjorde opmærksom på at fundraisingen til et studenterhus på den gamle Frederiksberg Politigård var tæt på at være i mål. Bestyrelsen lykønskede de studerende med indsatsen, og udtrykte ønske om at besøge Politigården ved et kommende møde.

Skriftlige orienteringer:
Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til underretning

8. Bestyrelsens egen tid
Daglig ledelse forlod mødet.
Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt.

Kommende møder:
Onsdag d. 27. april 2016 kl 13-17
Mandag d. 27. juni 2016 kl 13-17
Onsdag d. 31. august 2016 kl 13-17
Onsdag d. 12. oktober kl 12 til torsdag d. 13. oktober kl 13, bestyrelsesseminar 2016
Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

EFMD EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
AACSB ACCREDITED
CEMS
PIM

Godkendt af:

Karsten Dybvad, formand

Lisbet Thyge Frandsen

Andreas Gjede

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Kristian Mols Rasmussen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard

Set af:

Mette Morsing

Michael Rasmussen

CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

7. marts 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

EFMD EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
AACSB ACCREDITED
CEMS
PIM

3. DET POLITISKE LANDSSKAB - ORIENTERING

a. Bevillingsreform

Meget lidt er kendt på nuværende tidspunkt om arbejdet med en bevillingsreform for uddannelsesfinansieringen (taxameterreform). Dog fremgår følgende fra et møde i den tekniske referencegruppe vedr. et nyt bevillingssystem den 5. april 2016 (det eneste forum, hvor uddannelsesinstitutionerne er repræsenteret – det primære arbejde foregår i en intraministeriel arbejdegruppe):

- At arbejdet med reformen vil pågå i hele 2016
- Reformen er ikke en spareøvelse
- Der kan blive tale om omfordeling mellem institutioner
- Omfordeling mellem uddannelsessektorer kan ikke afvises, men vil primært afhænge af udviklingen i studentertallet i de enkelte sektorer
- Det er en præmis for arbejdet, at en ny bevillingsmodel er enkel og gennemskuelig og giver institutionerne budgetmæssig forudsigelighed
- Ministeriet overvejer i øjeblikket et bevillingssystem baseret på nedenstående tre elementer:
  1) En fast grundbevilling til uddannelse
  2) En aktivitetsbaseret bevilling baseret på takster (elementet vil have en betydelig størrelse – dog ikke så stor som taxametertilskuddet har i dag)
  3) En performancebaseret bevilling med fokus på kvalitet og relevans
- Parameter/indikator for relevans tyder på at blive dimittendledighed
- Parameter/indikator for kvalitet er uafklaret

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Bilag:
Ingen bilag

b. Styringseftersyn

Formændene og rektorerne for de videregående uddannelsesinstitutioner modtog d. 6. april vedlagte brev fra ministeren om igangsættelsen af et "styringseftersyn" for sektoren. Vi har ikke yderligere information om styringseftersynet på nuværende tidspunkt. Men det formodes at styringseftersynet bl.a. skal ses i sammenhæng med de intentioner, der er lagt i bevillingsreformen (kvalitet og relevans) og de eksisterende styringsinstrumenter på disse områder (dimensionering, fremdriftsreform, akkreditering, udviklingskontrakter).

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Bilag:
3.1 Ministerbrev til bestyrelsesformænd og rektorer

c. Rektors foretræde for Folketingets Uddannelses- og Forskningsudvalg

Rektor havde d. 5. april foretræde for Folketingets udvalg for Uddannelse og Forskning. Rektor vil under dette punkt kort orientere bestyrelsen om foretrædet.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Ingen bilag

Ministeren

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Bestyrelsesformænd og rektorer for de videregående uddannelsesinstitutioner

Kære bestyrelsesformænd og rektorer

De videregående uddannelsesinstitutioner og sektoren som helhed har gennemgået en markant udvikling organisatorisk, størrelsesmæssigt og styringsmæssigt de seneste 10-15 år. Det skyldes ikke mindst den afgørende betydning uddannelse har for fremadrettet vækst og velstand.

Centralt i den udvikling står etableringen af institutionerne som selvejende institutioner med bestyrelser og ansatte ledere. Der har været fokus på, at uddannelsesinstitutionerne skal samarbejde med hinanden og erhvervslivet samt åbne sig mod det omgivende samfund, hvilket bl.a. har betydet, at der er udviklet en række nye styringsinstrumenter som f.eks. udviklingskontrakter, akkreditering mv.

Regeringen ønsker, at de videregående uddannelser i endnu højere grad målrettes de behov, der er på arbejdsmarkedet og samtidig styrke faglighed og kvalitet i uddannelserne. Det er vigtigt, at de styringsmæssige rammer understøtter disse målsætninger, og derfor igangsætter regeringen nu et eftersyn af rammerne med det formål at afdække, om de lovgivningsmæssige rammer og øvrige regelgrundlag understøtter de politiske målsætninger om høj kvalitet, relevans og effektiv ressourceudnyttelse i de videregående uddannelser både på de enkelte institutioner og for samfundet.

Et væsentligt element i eftersynet vil være en ekstern kortlægning af erfaringer og perspektiver på styringen af de videregående uddannelsesinstitutioner. Her vil bl.a. repræsentanter for institutionerne få mulighed for at bidrage. Jeg ser ligeledes gerne, at institutionerne bidrager til at kvalificere og konkretisere områder, hvor I oplever, at der kunne være grundlag for at afbureaukratisere.

Styringseftersynet skal ses i sammenhæng med det igangværende arbejde med et nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser, hvor nogle af de bærende elementer ligeledes er øget kvalitet og relevans i uddannelserne.

De første resultater af styringseftersynet forventes fremlagt i efteråret 2016.

Med venlig hilsen

Ulla Tørnæs

6. april 2016

Uddannelses- og Forskningsministeriet

Børsgade 4
Post Postboks 2135
1015 København K
Tel. 3392 9700
Fax 3332 3501
Mail ufm@ufm.dk
Web www.ufm.dk

CVR-nr. 1680 5408

Ref.-nr. 16/010064-02

4. CBS' ØKONOMI - ORIENTERING

Budgetopfølgningen efter 1. kvartal 2016 medfører en forbedring af årets forventede resultat fra -20 mio. kr. til -10 mio. kr. Ændringen skyldes forventede øgede indtægter på 12 mio. kr. samt en forventet forøgelse på udgiftssiden på 2 mio. kr., som dækker over dels færre lønudgifter og dels flere driftsudgifter.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager budgetopfølgningen til efterretning.

Bilag:
4.1 Første kvartals økonomiopfølgning 2016

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Første kvartals økonomiopfølgning 2016

Budgetafdelingen
20. april 2016

Generelle tendenser

I dette notat redegøres for økonomiopfølgningen efter første kvartal 2016, Q1.

Økonomiopfølgningen efter første kvartal giver anledning til at ændre på forventningen til årets resultat, således at der forventes et samlet resultat på -10 mio. kr., mod et forventet resultat på -20 mio. kr. i primobudgettet.

Opfølgningen tager udgangspunkt i en top down analyse, da "bottom up" budgetopfølgning fra de decentrale enheder som planlagt først modtages ultimo april. Denne vil foreligge til bestyrelsens juni-møde.

Resultatet efter første kvartal betyder, at indtægterne forventes forøget med ca. 12 mio. kr. På udgiftssiden forventes samlet en forøgelse på 2 mio. kr., som primært dækker over færre lønudgifter og flere driftsudgifter. Nedenfor følger en yderligere uddybning af forventninger til indtægter og udgifter.

Tabel 1: Økonomiopfølgning, første kvartal 2016

2016 marts prognose mio. kr. løbende pl.	Jan-Marts 2016	Jan-Marts 2015	Budget 2016	Prognose Q1	Regnskab 2015	Diff. Q 1 og budget 2016
Indtægter i alt	**345**	**341**	**1.292**	**1.304**	**1.302**	**12**
Lønomkostninger i alt	199	197	860	855	842	-5
Driftsomkostninger i alt	85	76	403	411	393	8
Kapitalomkostninger i alt	14	13	49	48	51	-1
Omkostninger i alt	**297**	**286**	**1.312**	**1.314**	**1.287**	**2**
Resultat	**47**	**55**	**-20**	**-10**	**15**	**10**

Uddybende kan følgende fremhæves, jf. også tabel 2 nedenfor:

Indtægter

Taxameterindtægter: Der er en generel ret stor usikkerhed om taxameterindtægterne i såvel indeværende som de kommende år, da vi forventer at flere forhold, som på nuværende tidspunkt er vanskelige at forudsige/fastlægge, vil påvirke de studerendes adfærd og dermed udviklingen i indtjeningen.

I 2016 ser der ud til at kommer generelt flere studerende igennem eksaminerne, hvilket påvirker STÅ i opadgående retning end forventet. CBS´ midtvejsopgørelsen af STÅ viser en større produktion på knap 300 STÅ i forhold til samme tidspunkt sidste år. Disse eks-

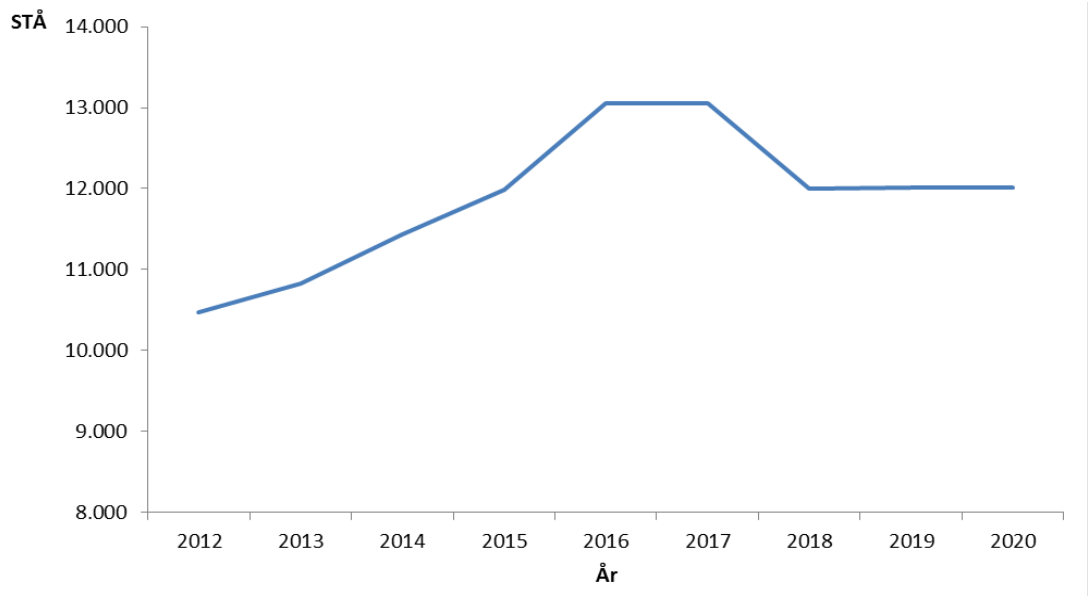
tra STÅ er indarbejdet i prognosen. Om dette er et særligt 2016-forhold eller en vedblivende tendens vides ikke. Hvis dette er en vedblivende tendens vil det have en strukturel positiv effekt på CBS' indtægter. Dette vil således være i fokus i opdateringen af det langsigtede budget i efteråret 2016.

Derudover er der to forhold, som er specifikt for 2016/2017:

For det første er der en markant stigning i antallet af specialestuderende, som har indgået kontrakt. Der er allerede i prognosen forudsat, at der afleveres flere specialer end normalt, men forudsætningen blev lagt ind, inden det endelige antal tilmeldinger til specialstudiet var kendt. Det ser ud til, at forudsætningen i budgettet måske har været for lavt, men det afhænger helt af, hvor mange studerende, der afleverer til den første frist den 17. maj 2016 eller den anden frist den 1. juni 2016 (for studerende, der er optaget før 2014), der tæller med i indeværende års STÅ-opgørelse. Specialestuderende, som afleverer senere i 2016, dvs. den efterfølgende frist 15.september 2016, tæller først med i budgettet for 2017. Givet usikkerheden om niveauet for 2016, er det ikke indarbejdet en forbedring af prognosen.

Dette forhold gør, at indtægterne i 2016 og 2017 vokser ekstraordinært i form af engangsindtægter, men det har ikke strukturel effekt, hvilket er forsøgt illustreret med nedenstående figur.

Figur 1: Forventet udvikling i studieaktivitet (antal STÅ) i de kommende år



For det andet må det forventes, at flere "hængere" får afsluttet deres studie, hvilket påvirker studietiden i negativ retning forstået på den måde, at de herved får den gennemsnitlige studietid til at stige, hvormed CBS kan risikere ikke at nå fremdriftsbonus. Dette forhold kommer ikke til at påvirke CBS i indeværende år, men først næste år og forventeligt også efterfølgende år, da opgørelsen af studietiden altid er et år forsinket.

Primo-budgettet for 2016 indeholder allerede en vækst i STÅ-produktionen i forhold til 2015, men ikke i så stort et omfang, som den nuværende udvikling tilsiger. Som konsekvens heraf opskrives den samlede taxameter-prognose med i alt 13 mio. kr., svarende til de ca. 300 ekstra STÅ, der allerede er realiseret. Der er ikke ændret i prognosen vedr.

fremdriftsbonussen, da det på nuværende tidspunkt ikke er muligt at fastlægge målopfyldelsen af reduktionen af studietiden mere præcist. CBS modtager den endelige studietidsopgørelse fra ministeriet i august/september 2016. Der er i primobudgettet kalkuleret med en 50 pct. målopfyldelse. Hvis CBS ikke opnår studietidsreduktion overhovedet reduceres indtægterne med ca. 8 mio. kr. Omvendt opnås en budgetforbedring på ca. 8 mio. kr., hvis CBS opnår 100 pct. målopfyldelse i 2016.

Når den endelig opgørelse af både faktisk studieaktivitet (STÅ) og studietid (gældende for budgetåret 2016) foreligger i oktober 2016, vil vi have fokus på den langsigtede udvikling i STÅ, og herunder analysere hvilken en betydning en evt. markant ændret studieadfærd har for CBS' økonomi.

Basismidler til forskning mv.: Der er ikke ændringer i basismidlerne til forskning mv.

Eksternt finansieret forskning: Omfanget af indtægter fra den eksternt finansierede forskning ligger efter de tre første måneder i år pænt over niveauet for sidste år. Dette kombineret med en generel positiv indmelding på den decentrale Q1 opfølgning, medfører en samlet højere prognose til indtægterne for hele året på 3 mio. kr. De øgede indtægter sker som følge af forbrug af allerede givne bevillinger, som teknisk set betyder, at der registreres indtægter på resultatsiden af regnskabet. De opførte indtægter fra den eksternt finansierede forskning er således (generelt) udtryk for forbrug af allerede givne bevillinger.

Deltagerbetaling: Der er ikke ændringer i forventningerne til de studerendes deltagerbetaling.

Øvrige indtægter: Udviklingen til og med marts måned tilsiger et fald i øvrige indtægter på i alt -4 mio. kr. Til Bestyrelsens juni møde vil undersøges det yderligere, hvorfor der er dette fald.

På den baggrund opskrives indtægtsprognosen samlet med 12 mio. kr.

Udgifter

Lønomkostninger forventes netto reduceret med 5 mio. kr. Det dækker dog over udsving i underkategorierne:

- **VIP-udgifterne forventes reduceret med i alt 15 mio. kr.** Dette skyldes primært forsinkelser i rekrutteringer af VIP i forhold til, hvad vi forventede i begyndelsen af året samt, at puljen til forlængelse af adjunkter ikke udnyttes i fuldt omfang. Der foretages en uddybende analyse af VIP-lønforbruget til bestyrelsens juni-møde.
- **DVIP-udgifterne opjusteres med 2 mio. kr.** Opjusteringen skyldes bl.a. øgede behov for DVIP-ressourcer i forbindelse med vejledning af de mange flere specialestuderende. Der er generelt en vis usikkerhed forbundet med det faktum, at der er flere

specialestuderende samtidig med, at vi ser en faldende tendens i VIP-udgifterne. Dette kan betyde en yderligere stigning i D-VIP-udgifterne. Der foretages en yderligere opfølgning, når studiebudgetterne for Q1 foreligger.

- **TAP-udgifterne opskrives med ca. 8 mio. kr.** Opskrivningen skyldes dels, at enhederne har valgt at udmønte strategiske puljer i budgettet til TAP-stillinger, da dette er vurderet at være det mest effektive i forhold til at sikre forretningsudviklingen. Dels at der som følge af den generelt forbedrede økonomisituation samt konkrete mindreforbrug på VIP-løn, er der udmøntet en række midlertidige TAP-stillinger.

På den baggrund reduceres de forventede lønudgifter med i alt 5 mio. kr.

Driftsomkostningerne forventes samlet at stige med 8 mio. kr. i forhold til primobudgettet. Ændringen skyldes følgende:

- **Bygningsdrift- og vedligeholdelse opjusteres med 5 mio. kr.** Der er generelt anvendt flere midler til formålet i årets første tre måneder sammenlignet med samme periode sidste år. Samtidig forventes allerede planlagte aktiviteter gennemført resten af året, hvilket samlet vil give en udgiftsstigning, som er estimeret til ca. 5 mio. kr. De øgede udgifter/aktiviteter sker ikke mindst for at kunne imødekomme campusefterslæbet, og er aktiviteter der er igangsat som følge af den forbedrede økonomiske situation.
- **Udgifter til konferencer og tjenesterejser opskrives med 3 mio.** kr., hvilket især skyldes øgede eksternt finansierede forskningsindtægter/aktiviteter.

På den baggrund opskrives de samlede driftsomkostninger med i alt 8 mio. kr.

- **Kapitalomkostninger** reduceres i alt med 1 mio. kr. som følge af færre udgifter til afskrivninger på anlæg end forventet ved primobudgetteringen.

Tabel 2: Indtægter og udgifter første kvartal 2016

2016 marts. prognose mio. kr. løbende pl.	Jan-marts. 2016	Jan-marts. 2015	Budget 2016	Prognose Q1	Regnskab 2015	Diff. Q 1 og Budget 2016
Indtægter						
Taxametertilskud	159	158	632	645	648	13
Basisforskningstilskud og andre	82	82	334	334	345	0
Eksternt finansierede projekter	23	19	120	123	109	3
Studerendes deltagerbetaling	72	71	162	162	157	0
Øvrige indtægter	9	11	44	40	42	-4
Indtægter i alt	**345**	**341**	**1.292**	**1.304**	**1.302**	**12**
Lønomkostninger						
Lønomkostninger SLS - VIP	93	100	425	410	417	-15
Lønomkostninger SLS - DVIP	26	24	110	112	106	2
Lønomkostninger SLS - TAP	80	73	324	332	318	8
Lønomkostninger SLS - Øvrige	0	0	2	2	2	0
Lønomkostninger i alt	**199**	**197**	**860**	**855**	**842**	**-5**
Driftsomkostninger						
Husleje og ejendomsskatter	30	30	104	104	104	0
Bygningsdrift og -vedligeholde	14	9	63	68	58	5
Konferencer og tjenesterejser	9	8	48	51	48	3
Eksterne bygge og IT-specialist	2	2	21	21	20	0
Konsulentanv. (inc advokat, revi	1	0	10	10	9	0
Fakturabetalte undervisere og f	2	3	13	13	13	0
IT-udstyr og software	9	12	39	39	40	0
Kontorhold	7	8	37	37	35	0
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	3	4	23	23	26	0
Øvrige	7	1	45	45	40	0
Driftsomkostninger i alt	**85**	**76**	**403**	**411**	**393**	**8**
Kapitalomkostninger						
Af- og nedskrivninger på anlæg	8	6	32	30	29	-2
Renteindtægter	0	0	0	0	0	0
Finansielle omkostninger	6	7	18	18	22	0
Kapitalomkostninger i alt	**14**	**13**	**49**	**48**	**51**	**-1**
Omkostninger i alt	**297**	**286**	**1.312**	**1.314**	**1.287**	**2**
Resultat	**47**	**55**	**-20**	**-10**	**15**	**10**
Egenkapital	-	-	**208**	**218**	**228**	**10**

NB: Afvigelser skyldes afrundinger.

EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED Accredited by Association of MBAs PIM Partnership in International Management CEMS

5. MEDDELELSER FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUELT

Formanden og direktionen vil under dette punkt kort supplere det skriftlige materiale med en mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden seneste bestyrelsesmøde.

Punktet er til orientering. Det er muligt at stille spørgsmål til formand og direktion, ligesom spørgsmål og kommentarer til det skriftlige materiale er velkomne.

Skriftligt materiale:
Til bestyrelsens orientering vedlægges ledelsens aktivitetsrapport fra april 2016 (bilag 5.1).

Mundtlige orienteringer:
De mundtlige orienteringer vil bl.a. omfatte:

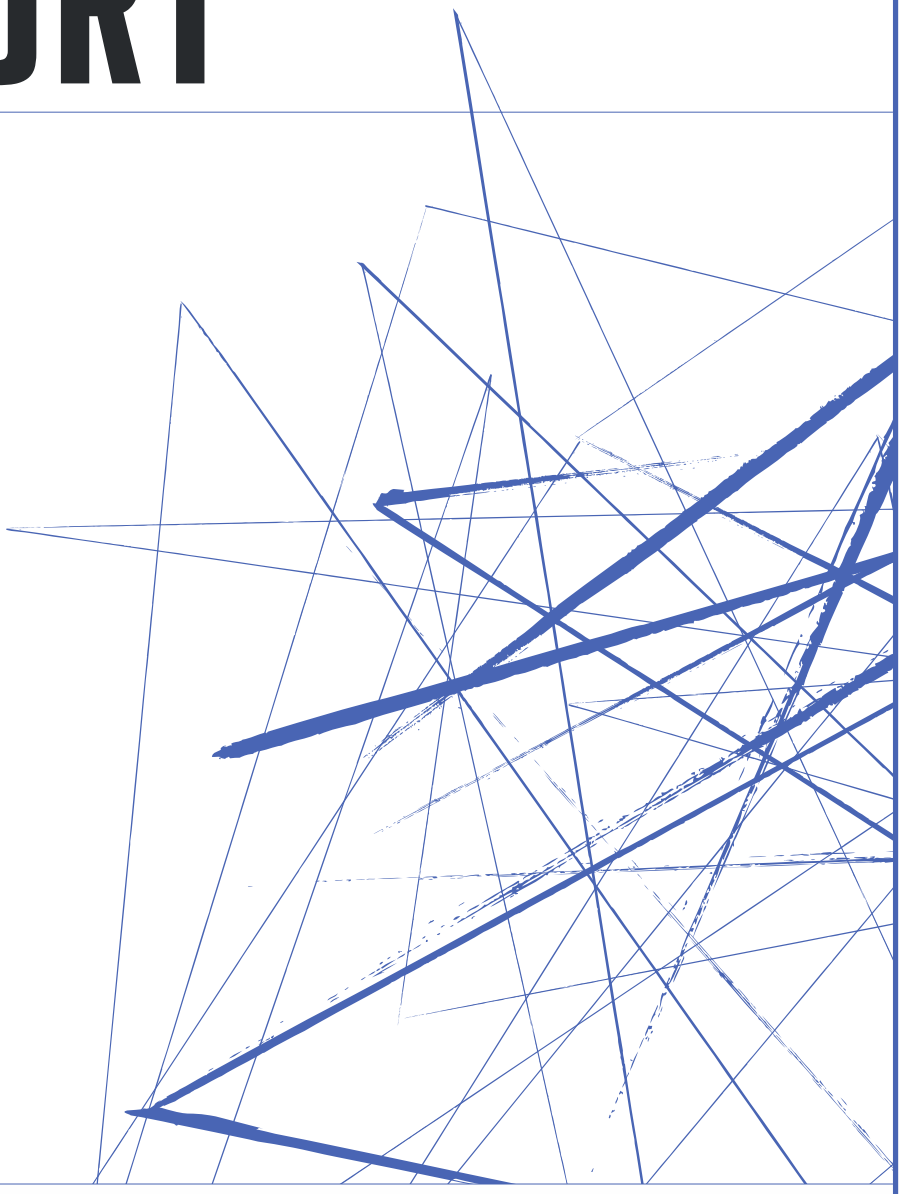
- Orientering vedr. revisionsydelser
- Status på national akkreditering
- Status på processer vedr. rekruttering af universitetsdirektør og erhvervsdirektør

Bilag:
5.1 Aktivitetsrapport, april 2016

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

AKTIVITETS-RAPPORT

APRIL 2016



EFMD EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED · CEMS · PIM

FORSKNING

En ny energikommission skal bane vejen for grøn omstilling i verdensklasse. CBS bliver repræsenteret af forskningsdekan Peter Møllgaard.

Professor og forskningsdekan Peter Møllgaard er udpeget som et af otte medlemmer af den ny energikommission. Kommissionen er netop nedsat af regeringen og har fået opgaven at skitsere en køreplan for energipolitikken i Danmark for 2020-2030, som giver grøn omstilling i verdensklasse.

Formand for kommissionen bliver administrerende direktør Niels B. Christiansen fra Danfoss. Kommissionen består af otte medlemmer, som ud over Peter Møllgaard er:

- Per Heiselberg, professor ved Aalborg Universitet
- Jacob Østergaard, professor ved Danmarks Teknisk Universitet
- Birgitte Sloth, prodekan ved Københavns Universitet
- Peter Brixen, chefanalytiker hos Muusman
- Søren Eriksen, Vice President for Schneider Electric
- Morten Springborg, temaspecialist Carnegie Asset Management
- Marianne Dahl Steensen, adm. direktør for Microsoft Denmark

Energikommissionen kommer med sine anbefalinger i begyndelsen af 2017.

Læs mere om Energikommissionen

Professor Niels Westergård-Nielsen vil stå i spidsen for nyt forskningsprojekt, bevilget af Industriens Fond, med formål at udvikle ledelsen i ejerledede virksomheder til gavn for det gode ejerskifte

Center for Ejerledede Virksomheder har i januar 2016 fået bevilliget midler fra Industriens Fond til et nyt projekt. Projektet omhandler betydningen af bestyrelse og ledelse i ejerledede virksomheder i forbindelse med langsigtsplanlægning og ejerskifte.

Akademisk leder af CEV, professor på CBS, Niels Westergård-Nielsen, vil stå i spidsen for forskningsprojektet, som vil tage udgangspunkt i centrets andet projekt, om at forbedre ejerskiftet til gavn for virksomhedernes vækst. De nye vinkler vil omfatte, hvordan ledelsen skifter ledelsesstil før og efter et ejerskifte.

Læs mere om forskningsprojektet

International konference: "Business, Policy and Sustainability", juni 2016

Den internationale konference "Business, Policy and Sustainability" arrangeres af Copenhagen Business School (CBS) og afholdes 16.-17. juni 2016. Målet med konferencen er at undersøge national og global politik, samt kommercielle og akademiske tilgange til bæredygtighed.

Konferencen arrangeres i samarbejde med CBS' Sustainability Platform og VELUX-professoratet i Corporate Sustainability på CBS. Formålet er at skabe et forum for akademikere og praktikere til diskussion af nuværende og mulige tværfaglige tilgange til bæredygtighed med henblik på fremtidig videnudveksling og fælles forskningsansøgninger.

Arrangører: Jeremy Moon, Velux Professor, Mette Morsing, Professor, Stefano Ponte, Professor.

Læs mere

24.-25. maj afholder Økonomisk Institut konferencen: "Statistical Analysis of Intra-firm Data: Opportunities and Challenges for the Private Sector, Academic Research and the Provision of Higher Education

I takt med de fremskridt, der er sket inden for computerteknologien, har de elektroniske systemer efterhånden erstattet papir i de fleste virksomheder. Et fællestræk for størstedelen af disse data er, at de kan bruges til statistisk analyse til udarbejdelse af målrettet ledelsesinformation. Mens data bliver mere tilgængeligt, finder det stadig begrænset anvendelse i virksomheder.

Mange virksomheder sidder på enorme dataressourcer, men der er ikke nok ressourcer og kvalifikationer til at udnytte dem. Samtidig har uddannelsessektoren ikke tilpasset deres uddannelser til den øgede efterspørgsel på datafærdigheder, hvilket gør det vanskeligt for virksomheder at besætte deres stillinger med kandidater fra danske universiteter.

Den tværfaglige konference samler ledende praktikere, forskere, og beslutningstagere inden for universitetsledelse og regering for at diskutere nye muligheder og udfordringer for virksomheder, forskere og uddannelsessektoren.

Videnskabelig komité: Gorm Gabrielsen, H.C. Kongsted, Lisbeth La Cour, Dolores Romero Morales, Ralf A. Wilke.

Læs mere

Ny artikel: The Relationship between Age at First Birth and Mother's Lifetime Earnings (forholdet mellem morens alder ved første fødsel og hendes livsløn)

Når man får børn, afbrydes karrieren, og kvindens indkomst falder. Ny forskning dokumenterer sammenhængen mellem kvindens alder, når hun føder første gang og hendes indkomst.

Denne dynamik er blevet undersøgt på den korte bane (dvs. forholdet mellem indkomst ved første fødsel og to år før første fødsel og på den lange bane (dvs. positive/negative forskelle ved kvinders livsløn).

Det indkomsttab man lider på den korte bane, defineret som den procentvise forskel mellem kvindens indkomst to år før første fødsel og indkomsten ved første fødsel, spænder fra 37 % til 65 % for universitetsuddannede kvinder og fra 40 % til 53 % for ikke-universitetsuddannede kvinder.

Sammenlignet med barnløse kvinders livsløn mister både universitetsuddannede og ikke-universitetsuddannede kvinder mere end to års løn, når de er under 25 og føder for første gang.

Forfatter: Lektor Fane Groes, et al

Læs mere

Partnerskab med Harvard

Scandinavian Consortium for Organizational Research, SCANCOR, som hører hjemme på CBS, har etableret et nyt partnerskab med Harvard University med mulighed for udveksling af forskere i efteråret 2016. SCANCOR har eksisteret i over 25 år og er et CBS-baseret skandinavisk partnerskab mellem universiteter i Danmark, Norge, Finland og Sverige med stærke bånd til Stanford University og fra 2016 også Harvard University.

Det nye partnerskab hedder SCANCOR/Weatherhead Initiative in International Organizational Studies at Harvard og ledes af professor Frank Dobbin. Initiativet tilbyder gæsteforskning hos Harvard's Weatherhead Center for International Affairs, der ligger i hjertet af Harvards campus i Cambridge, Massachusetts. Det er et specifikt mål med partnerskabet at fremme forskning inden for organisationers rolle i globale governancesystemer. Der er 4-6 pladser på årlig basis hos Harvard gennem SCANCOR.

Hvis du vil vide mere, kontakt Jesper Strandgaard på (js.ioa@cbs.dk) eller se mere på SCANCOR's hjemmeside.

Tre nye æresdoktorer hædret af CBS

Den 18. marts blev tre professorer fra henholdsvis University of California, University of Victoria og Weatherhead School of Management udnævnt til æresdoktorer af CBS.

De tre nye æresdoktorer er:

- Margarethe F. Wierserma, professor fra University of California. Hun er professor i strategisk ledelse på Paul Merage School of Business på University of California.
  Læs mere
- Mary Yoko Brannen, Professor fra University of Victoria. Professor Brannen er ekspert inden for tværkulturel forskning og organisatoriske forskningsmetoder.
  Læs mere

- Professor Kalle Lyytinen er Iris S. Wolstein-professor i IT og Management Design og han er institutleder hos Design & Innovation Department på Weatherhead School of Management. Han har modtaget flere priser for sin forskning inden for IT, har været med til at skrive utallige videnskabelige artikler og bøger om emnet og er desuden blandt de fem mest citerede forskere.
  Læs mere

Diversity Day 8. marts 2016

Diversity Day er et initiativ, som er blevet etableret af CBS Equal Opportunities Office og ledes af Lynn Roseberry, Equal Opportunities Officer og Professor på CBS. Målet er at introducere både studerende og medarbejdere på CBS til emner inden for diversitet og inklusion.

Se programmet

Ny leder af Institut for Afsætningsøkonomi

Professor Adam Lindgreen tiltrådte som institutleder for Institut for Afsætning på CBS d. 1. april 2016.

Han er professor i marketing og kommer fra en stilling som leder af The Marketing and Strategy Section ved Cardiff Business School. Adam Lindgreen er fødevareingeniør fra DTU, har studeret kemi og fysik og derefter fået en MBA fra University of Leicester. Han fik sin ph.d. i markedsføring fra Cranfield University, og siden 2011 har han været professor i marketing ved University of Cardiff's Business School.

Han har for nylig publiceret artikler i California Management Review, Journal of Business Ethics, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Product Innovation Management, og Journal of World Business. I 2005 modtog han Outstanding Article-prisen fra Industrial Marketing Management.

Forskere fra Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi vinder priser

To forskere fra PEØ har opnået anerkendelse for deres forskning:

Adjunkt inden for supply chain management Andreas Wieland blev kåret som Reviewer of the Year i 2015 af det ledende tidsskrift inden for logistik og supply chain management International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Adjunkt inden for økonomistyring Cristiana Parisi modtog Best Paper Award 2015 fra European Academy of Management (EURAM) Business for Society Strategic Interest Group (SIG) for artiklen “The Role of Management Control Practices for the Integration of Strategy and Sustainability”.

Læs mere

Ny bog: Milestones in European Housing Finance

Lektor fra Institut for Finansiering Jens Lunde udgiver ny bog:Milestones in European Housing Finance (milepæle inden for europæisk boligfinansiering). Bogen er skrevet i samarbejde med Professor Emerita Christine Whitehead, London School of Economics, og udgivet af forlaget Wiley-Blackwell.

Bogen Milestones in European Housing Finance samler materiale fra hele Europa med henblik på at følge udviklingen af de europæiske boligfinansieringsmarkeder over de sidste 25 år. Bogen forklarer også hvilke lande, der har fulgt hvilke trends.

Læs mere om bogen og læs et uddrag

CBS hjemtag og forbrug af eksternt finansierede midler

CBS har i 2015 registreret nye bevillingstilsagn for samlet 96 millioner kroner. Godt 40 % af disse stammer fra danske virksomheder og fonde, mens resten er fordelt stort set ligeligt på EU og på danske offentlige bevillinger. Der er tale om et fald i nye offentlige bevillinger, hvilket i høj grad skyldes at der er færre indkaldelser og dermed større konkurrence om midlerne. Til gengæld ses en markant vækst i EU-bevillingers andel af nye bevillingstilsagn i 2015. Det skyldes, at vi nu ser de første resultater af ansøgninger til det nye rammeprogram Horizon 2020.

På forbrugssiden er CBS forskningsmiljøer blevet bedre til at bruge de hjemtagne midler, hvilket er det parameter, vi måles på i udviklingskontrakten med Ministeriet. Således har CBS i 2015 forbrugt 109 millioner på projekter finansieret af eksterne midler, hvilket svarer til en stigning på godt 10 % siden 2014.

Innovationsfondsuddelinger

Danmarks Innovationsfond har nu offentliggjort alle uddelinger for 2015 - Innovationsfondens første selvstændige bevillingsperiode. Danmarks Innovationsfond, der er en sammenlægning af de tre tidligere bevillingsorganer, Det Strategiske Forskningsråd, Rådet for Teknologi og Innovation samt Højteknologifonden, støtter samarbejdsprojekter mellem forskningsinstitutioner, virksomheder og offentlige myndigheder med klart fokus på projekternes bidrag til bedre konkurrenceevne, vækst og beskæftigelse i Danmark.

For CBS var 2015 en sløj runde uden en eneste bevilling til et CBS-koordineret projekt. CBS medvirker dog i et turisme-projekt ledet af Aalborg Universitet benævnt INNOCOAST, der skal tilvejebringe forskningsbaseret viden, der kan bidrage til lokale virksomheders oplevelsesinnovation inden for natur-, kultur- og fødevareturisme. Særligt fokuseres på, hvordan turistoplevelser skabes i samspil mellem turister, turismeaktører og offentlige myndigheder.

Fra CBS deltager Ana Maria Munar (INT), Can Seng Ooi (INT) og Mads Bødker (ITM) og de vil primært arbejde sammen med kulturudbydere (museer etc.) omkring optimering af digitale teknologier med henblik på at nå nye kunder og forbedre brugeroplevelser.

Bevilling til postdocstillinger fra Det Frie Forskningsråd

Resultatet af DFF's ansøgerrunde til de individuelle postdocstillinger er nu blevet offentliggjort. CBS har modtaget bevilling til adjunkt Ramona Westermann og hendes projekt "Can tax incentives explain excessive corporate holdings? (Kan skattelettelser forklare den overdrevne oprettelse af holdingselskaber?)"

UDDANNELSE

Flere ansøgere til kandidatuddannelserne og i kvote2

Antallet af ansøgere til CBS kandidatuddannelser er steget 2,6%. Antallet af internationale ansøgere er steget 5 % (især Tyskland, Italien, UK og Grækenland), og antallet af CBS ansøgere er ligeledes steget 5% – dette var ventet pga. meroptaget på bachelorniveau i 2013. Antallet af ansøgere fra andre danske uddannelsesinstitutioner er faldet 9%. Umiddelbart ser det ud til, at bachelorer fra de andre danske universiteter søger mere realistisk i år, især dem med lave karakterer, hvilket svarer helt til den udvikling, vi har set blandt norske ansøgere, hvor kvaliteten af ansøgerne er steget, samtidig med at ansøgertallet er faldet.

En anden positiv tendens er, at flere CBS bachelorer fra kombinationsuddannelserne har deres egen naturlige overbygning som 1. prioritet, dvs. at den i højere grad er et positivt tilvalg i stedet for en backup plan, som var tilfældet for flere ansøgere sidste år.

Den nye MSc in Business Administration & Innovation in Health Care er kommet godt fra start med 72 ansøgere, som fordeler sig over et bredt spektrum af uddannelsesbaggrunde. Der er 50 pladser.

Ansøgningsfristen til bacheloruddannelserne er først 1. juli, men ansøgningerne i kvote 2 (frist 15. marts) viser en stigning i 1. prioriteter på 8% og en stigning i det samlede ansøgertal på 10%. Stigningen har været størst blandt internationale ansøgere. Uddannelser med lukkede sproglinjer har haft faldende ansøgertal uden at vi kan sige hvor ansøgerne "er gået hen".

Mere blended learning på HD.

I øjeblikket er HD studiet nok den mest ambitiøse uddannelse når det gælder nye studieformer. Netop på HD hvor de studerende skal have arbejde, familie og studie til at gå op i en højere enhed giver det god mening at studiet tilrettelægges med en høj grad af online undervisning. Imidlertid er netværket og læring i klassen også en væsentlig del af udbyttet ved HD, så derfor er strategien at øge udbuddet af online elementer og samtidig anvende tilstedeværelsesundervisningen mere aktivt.

Samtidig tilpasses tilstedeværelsen i højere grad dagens arbejde og familieliv således at undervisningen oftere er placeret på hele dage i stedet for de traditionelle to aftener om ugen. De nye fleksible leveringsformer gør det også nemmere at følge HD på CBS selvom man måske ikke lige bor i hovedstadsområdet. Det er planen at alle HD uddannelser skal være blended allerede i 2017.

Ny start på intro

Efter sommerens hændelse på en introtur er der som bekendt fastlagt nye rammer for introforløbet og alle studienævn er i gang med at implementere disse. Alle introforløb har nu ansatte administratorer og i næste måned finder det obligatoriske vejlederseminar sted med fokus på vejlederens rolle og ansvar.

Sproguddannelse med KU?

Som en opfølgning på lukningen af et antal sproglinjer foregår der drøftelser med Københavns Universitet om hvordan man kan sikre et fortsat udbud af erhvervsrettede sproguddannelser øst for storebælt. Et fælles udvalg har undersøgt, om man kan lave en samlet uddannelse hvor en del generelle sprogfag er fælles, mens den studerende så fx på andet år vælger om man vil gå en "markedsvej" eller en "kultur og undervisningsvej". Hermed kan der forhåbentlig opnås et bæredygtigt studentergrundlag.

Der arbejdes med et forslag til uddannelse, som skal udbydes i KU regi, og som kan fremsendes til ministeriet, bla. som indspil til debatten om en nationalsprogstrategi. Vores analyse har dog samtidig vist at en sådan uddannelse, selvom den er fælles, kun er økonomisk mulig, hvis taxameteret hæves til niveau 2. Og selv da er grundlaget skrøbeligt, da de fagområder der trækkes på har en lille forskningsdækning.

Mere online-undervisning stiller krav til infrastruktur

Udover indsatsen på HD nævnt ovenfor er der nu igangsat arbejde med flere online elementer over en bred kam. Formålet er først og fremmest at øge aktivitet og indlæring hos de studerende, men det forventes, at der også kan være en positiv effekt på gennemførelsen.

Det må samtidig konstateres at dette også stiller krav til infrastrukturen. Vores learning management system (Learn) har adskillige år på bagen, og kan ikke honorere hverken de pædagogiske eller tekniske forventninger. Der er derfor igangsat undersøgelse af hvordan systemet kan opgraderes eller udskiftes. Det er en omfattende opgave, da LMS'en involveres i alle kurser for alle studerende og alle undervisere.

Status for fremdriftsreform

Fremdriftsreformen justeres således at der bliver lidt flere frihedsgrader for universiteterne, men uden at de økonomiske krav ændres. CBS vil derfor fortsat have fokus på at sænke gennemførselstiden. I øjeblikket er dem første årgang kandidatstuderende under de nye regler ved at skrive speciale, og indtil videre ser det ud til at gå godt. Vi rydder samtidig op i de gamle "hængere". Det kan give en lille pukkel med studerende der har været lidt længere i systemet, men på lidt længere sigt er det en stor fordel at få ryddet op.

Vi har været meget bekymret for om muligheden for at supplere helt ville forsvinde. Den nye ordning kommer os i møde et stykke ad vejen og betyder at man maksimalt kan supplere med 30 ECTS, og det skal foregå inden afslutningen af bacheloruddannelsen. Dvs at tidligere uddannelser og fag man tager sideløbende med sin bachelor kan tælle med. Man kan endvidere etage op til 15 ECTS efter optagelsen, men da kun hvis man er garanteret en plads. Al supplering kræver fremover deltagerbetaling.

De fleste af vores egne studerende behøver ikke at supplere, hvis de vil skifte retning, da de tager evt manglende fag som valgfag, men de nye (genindførte) regler betyder at studerende udefra fortsat kan tage et par fag de måtte mangle. Man kan ikke længere kvalificere sig ved aktiviteter efter bachelor, fx et år ved et andet universitet, hvilket er mærkeligt, men det berører ikke mange studerende. Den største ulempe er måske at den nye ordning bestemt ikke er lettere at forklare.

ADMINISTRATION

Hurtigt årsluk

For 3. år i træk har CBS gennemført et meget hurtigt årsluk. Adskillige personer og afdelinger har været involveret og ydet en stor indsats i den forbindelse. CBS' medarbejderes gode arbejde førte til, at bestyrelsen og direktionen kunne godkende en årsrapport for 2015 – med en revisorpåtegning uden anmærkninger – på bestyrelsesmødet primo marts 2016.

Nyt Docshare

Journaliseringssystemet Docshare er blevet migreret fra en gammel platform til en ny. Dette har resulteret i en ny brugerflade med flere funktioner end tidligere, herunder bedre søgemuligheder mv.

Migreringen er kulminationen af mere end to års arbejde hos IT og den ESDH ansvarlige og sikrer udover den mere brugervenlig journal også, at CBS kan samle og aflevere sine arkiver til Rigsarkivet.

Nyt varslingssystem trådt i kraft pr. 1. februar 2016

CBS Campus Alert fungerer som et varslingssystem, der sender alarmbeskeder via telefonen til personale og studerende på campus. Hvis uheldet er ude, vil alarmbeskeden oplyse om, hvad der er galt, og hvordan man skal forholde sig. Er der brand, ekstremt vejr, trusler eller andre kritiske situationer på campus, kan CBS nu på ingen tid varsle personale og studerende. Alarmbeskeden vil automatisk blive sendt til CBS fastnettelefoner og mobiltelefoner finansieret af CBS. Private mobiltelefoner skal man selv aktivt tilmelde pr. sms.

I perioden 1. marts til 1. april har der kørt informationskampagner på campus via infoskærme, plakater samt en artikel i Observer. Pr. 1.april har 825 aktivt tilmeldt sig tjenesten, udover de 3.000 ansatte, som allerede er oprettet i systemet.

I efteråret 2016 forventes som en yderligere opgradering af varslingssystemet etableret en antenneløsning, hvor alle mobiltelefoner i området automatisk varsles.

Campus Alert bliver et vigtigt redskab i CBS' generelle beredskabsplan, som er til for at skabe det mest sikre arbejds- og studiemiljø. Opgraderingen skyldes ikke akutte trusler, men sker som følge af et øget samfundsmæssigt fokus på sikkerhed og håndtering af krisesituationer.

CBS er den første læreanstalt i Danmark, der tager systemet i brug, mens både Dansk Politi, Beredskabsstyrelsen og enkelte kommuner allerede har gode erfaringer med teknologien.

CBS' generelle beredskabsplan

CBS har frem til 2015 haft et almindeligt sikkerhedsberedskab, som primært har fokuseret på uforudsete hændelser som brand, ulykker og evakuering. Dette skyldes bl.a., at PET ikke har udpeget CBS som et særligt symbol- og værdimål med forhøjet sikkerhedsrisiko i forhold til terror.

Grundet episoder i Danmark (særligt Krudttønden) og Europa (fx seneste hændelser i Paris) er der nu et større samfundsmæssigt fokus på sikkerhed og håndtering af krisesituationer. Risikoen for hændelser er ganske enkelt forhøjet. Samtidig har hændelserne flyttet sig fra typisk at gå mod symbol- og værdimål (fx vigtig infrastruktur) til nu også at foregå steder med mange unge mennesker (fx stadion/koncerter).

Det øgede antal hændelser, de ændrede mål og Danmarks udenrigspolitiske profil medfører et øget behov for håndtering af sådanne situationer på alle danske læreanstalter, herunder CBS. Der findes i dag flere af hinanden uafhængige indsatsplaner, som tilsammen udgør CBS' generelle beredskabsplan. Disse er nu samlet i en fælles plan, og frem til 1. november 2016 vil disse blive revideret, udvidet samt afprøvet.

Efter revisionen er målet desuden, at alle involverede er mere bevidste og bedre uddannede i forhold til roller og forpligtelser i forbindelse med pludseligt opståede kritiske situationer. Sidst på efteråret afholder Campus Services i regi af Arbejdsmiljøorganisationen et seminar med fokus på sikkerhed og beredskab, hvor alle ansatte vil blive inviteret, således at alle har mulighed for at blive briefet om disse forhold på CBS.

Prisvindende artikel – "The Craft of Research"

I begyndelsen af 2015 bidrog Joshua Kragh Bruhn, Mette Bechmann og Thomas Basbøll fra CBS Bibliotek med artiklen "The Craft of Research" til Danske Fag-, Forsknings- og Uddannelsesbibliotekers (DFFU) tidsskrift REVY (årg. 38, nr. 1, s. 17-19).

I artiklen argumenterer forfatterne for, at hvis vi ønsker at fremme studerendes skrive- og informationssøgningsfærdigheder, skal vi udfordre dem med opgaver og eksaminer, som holder dem til en høj kvalitetsstandard. Forfatterne baserer dette argument på mange års samarbejde med undervisningsprogrammer på CBS samt en nylig undersøgelse af undervisningsprogrammernes akademiske færdighedstræning, som forfatterne har været med til at gennemføre.

Ultimo marts 2016 tildelte DFFU's bestyrelse forfatterne prisen for årets REVY artikel 2015 med begrundelsen, at: "årets felt var meget tæt, men vinderartiklen skiller sig positivt ud både sprogligt, strukturelt og med hensyn til læselighed. Derudover spiller artiklen ind i dagligdagens aktuelle udfordring i forhold til arbejdet med de studerendes kompetencer."

Læs mere

Kampagne for det psykiske arbejdsmiljø: ”Vejen til Trivsel”

Direktionens handlingsplan for det psykiske arbejdsmiljø efter Trivselsmåling 2014 blev i efteråret udmøntet i kampagnen "Vejen til Trivsel". Kampagnen har et stærkt fokus på forebyggelse af arbejdsbetinget stress og mobning.

HR har henover efteråret og i første kvartal 2016, i tæt samarbejde med de lokale ledere, TR og AMR, tilrettelagt og udført aktiviteter i nogle af de afdelinger og institutter, der ifølge trivselsmålingen har været ramt af udfordringer inden for de to fokuspunkter.

I dette semester fortsætter kampagnen, både med de samme aktiviteter i flere afdelinger, og med helt nye aktiviteter. I første kvartal af 2016 har der af nye aktiviteter været afholdt et mindfulnessforløb samt en række workshops for de administrative ledere om ’Resiliens på arbejdspladsen’. Senere vil Institutlederne få tilbudt en lignende række workshops. Sideløbende med aktiviteterne føres en kommunikationskampagne på udvalgte tidspunkter og kanaler for at øge organisationens awareness om vigtigheden af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Status – Revision af CBS' Strategi

I april 2015 satte vi gang i en intern revision af CBS' strategi. Og i det forløbne år har flere på CBS været involveret i revisionsprocessen.

Der blev fra starten nedsat 11 arbejdsgrupper, som arbejdede med følgende områder:

- Entreprenørskab & Innovation
- CBS' Uddannelses portefølje
- Erhvervssamarbejde og Omverden
- Evaluering af BiS/WCRE
- Partnerskab med studenterservice
- Sprogpolitik
- Grundprincipper for de administrative enheder
- Internationaliseringsstrategi
- Kompetenceudvikling
- Intern kommunikationsstrategi
- Revision af CBS' vision for Business in Society

I august 2015 prioriterede Direktionen følgende tre strategiske fokusområder, hvor der skulle udarbejdes egentlige strategier med en deadline den 29. februar:

- Entreprenørskab og Innovation
- CBS' Uddannelsesportefølje
- Erhvervssamarbejde og Omverden

Derudover blev en fjerde strategigruppe udpeget til at revidere visionen for "Business in Society" i CBS' strategi (side 4 i strategien).

Arbejdet med de syv øvrige indsatsområder er fortsat i regi af arbejdsgrupperne og Direktionen gør en status for disse områder i løbet af april 2016, men arbejdet fortsætter i disse grupper resten af 2016.

De tre udvalgte strategiske fokusområder bliver drøftet på et strategiseminar den 6. juni 2016. Her er virksomheder og institutioner inviteret indenfor sammen med CBS' bestyrelse, CBS forskere, Direktionen samt ledere for at diskutere CBS' strategiske vision med fokus på de tre fokusområder.

Det forventes, at Bestyrelsen godkender den endelige reviderede strategi i slutningen af august 2016.

CBS hædres for sin internationale profil

Anerkendt ranking placerer CBS som nr. 59 ud af de 200 mest internationale universiteter i verden, hvilket gør CBS til det mest internationale universitet både i Nordeuropa og i ikke-engelsksprogede lande. Times Higher Education har samlet de 200 mest internationale universiteter ud fra de i alt 800 institutioner, som indgår i deres World University Rankings 2015-2016. Her indtager CBS en fornem 59. plads.

Hver institution er rangeret ud fra andelen af internationale medarbejdere og internationale studerende samt andelen af forskningsudgivelser i samarbejde med mindst én forsker fra et andet land. CBS' flotte placering skyldes i høj grad det høje antal af udenlandske studerende og undervisere. Det stærkeste kort er dog de mange udenlandske partneruniversiteter.

Direktør for CBS Erhverv

CBS ønsker markant at øge samarbejdet og integrationen med eksterne samarbejdspartnere, herunder især erhvervslivet. Derfor etableres et nyt ansvarsområde for erhvervssamarbejde. Det nye ansvarsområde samler hidtil spredte aktiviteter hos en person, direktør for CBS erhverv, der samtidig får ansvaret for den nye satsning på samarbejde med erhvervslivet.

Direktøren får det overordnede ansvar for CBS' relationer til erhvervslivet og offentlige myndigheder. Fokusområder vil være:

- at skabe et tættere samarbejde mellem CBS, erhvervslivet og den offentlige sektor,
- at koble interne aktiviteter til erhvervslivet og det offentlige,
- at sikre, at uddannelse og forskning på CBS udvikler sig også under hensyntagen til erhvervslivets behov,
- at sikre, at der bygges bro mellem erhvervslivet, CBS' uddannelser og studerende, herunder alumnirelationer.

Direktøren skal sikre, at ovenstående fokusområder udvikles, implementeres og driftes. Dette skal ske i tråd med CBS' overordnede strategi og ved inddragelse af direktionens øvrige medlemmer.

Entrepreneurskab og innovation er fokusområder i CBS' strategiske satsning de kommende år, et tæt samarbejde mellem erhvervsdirektørens ansvarsområde og området for entrepreneurskab og innovation er derfor ønskeligt.

Ny ledelse i CBS Students

I januar 2016 tiltrådte Daniel Skov Andersen og Thomas Skinnerup Philipsen som ny daglig ledelse i CBS Students dvs. som henholdsvis ny formand og næstformand. Også CBS Students bestyrelse fik nye kræfter i form af Jens Bonde Mikkelsen og Frederik Kruse som henholdsvis bestyrelsesformand og bestyrelsesnæstformand for CBS Students bestyrelse.

CBS Årsfest

Fredag den 18. marts fejrede ansatte og eksterne samarbejdsrelationer CBS' fødselsdag. CBS var i sit fineste puds og holdt årsfest med ministerbesøg, æresdoktorer og honoratiores fra erhvervslivet. Ovnhallen var i galla, Professors All Stars swingede og jazzede – og knap 600 deltog ifestlighederne. Aftenens toastmaster var professor Mirjam van Praag, Mærsk Mc-Kinney Møller Endowed Chair in Entrepreneurship, Institut for Innovation og Organisationskommunikation, som præsenterede aftenens talere;

- Karsten Dybvad, Bestyrelsesformand
- Ulla Tørnæs, Minister for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser
- Per Holten-Andersen, Rektor
- Lene Skole, Adm. Dir. Lundbeckfonden
- CBS Students' formandskab – Daniel Skov Andersen, formand og Thomas Skinnerup Philipsen, næstformand

Alt i alt en gallaaften med fremragende mad og vin fra Spisestuerne. Eftermiddagen spillede Veronica Mortensen band velklingende jazz og der blev danset og networket omkring den runde bar til festen sluttede kl. 01:00.

CBS 100 års jubilæum

CBS har indgået en aftale med kommunikationsbureauet Advice og sammen med Advice er vi pt. i proces med at udvikle en rammefortælling for 100 års jubilæet samt et jubilæumswebsite. På jubilæumswebsitet vil der blive mulighed for at annoncere jubilæumsevents.

Derudover har CBS sendt et oplæg til Dansk Selskab for Virksomhedsledelse med ønsket om at få værtsskabet for VL-døgnet 2017. Dette afgøres i løbet af april måned. April måned er også den sidste måned, hvor CBS enheder har mulighed for at indsende ansøgninger til CBS Grants og dermed søge om funding af jubilæumsevents fra ledelsens jubilæumspulje på 1 mio. kr. Deadline for ansøgninger er d. 30. april og ansøgerne vil modtage svar i løbet af maj måned.

CBS skal have ny universitetsdirektør

CBS' universitetsdirektør Peter Jonasson har fået nyt job som økonomidirektør i Banedanmark. Han forlader derfor sin stilling på CBS med virkning fra udgangen af april 2016. Peter Jonasson kom til CBS i september 2010 først som projektchef og fra 2011 som økonomichef frem til sin ansættelse som universitetsdirektør i april 2013.

IT-chef Kirsten Winther Jørgensen konstitueres som universitetsdirektør, indtil der er fundet en afløser for Peter Jonasson. Den ledige stilling som universitetsdirektør er annonceret og der er nedsat et ansættelsesudvalg i overensstemmelse med CBS' vedtægter.

CBS holder afskedsreception for Peter Jonasson 21. april kl. 15.

CBS I MEDIERNE

Vi har i perioden december 2015 til februar 2016 været i medierne 4.598 gange (51/dag).

Tallene er fra Infomedias database, som inkluderer alle danske medier og med en søgning på medieomtaler med søgestrengen "CBS", "Handelshøjskolen i København" eller "Copenhagen Business School". Der har været et fald i omtalerne sammenlignet med forrige kvartal på 8/dag. Det meste af omtalen er fortsat webkilder (56%), efterfulgt af regionale dagblade (17%), landsdækkende dagblade (15%), fagblade/magasiner (5%), nyhedsbureauer (3%) og radio/tv (1%).

En mere kvalitativ opgørelse, baseret på den daglige overvågningsmail filtreret for "petit"-stof og hvor citathistorier kun tæller én gang for originalomtalen, viser 1170 omtaler i perioden (13/dag). Det er et fald i omtaler på knap 3/dag sammenlignet med forrige periode.

Fordelingen er web (41%), landsdækkende dagblade (29%) - en stigning på 4 procentpoint, fagblade (11%), radio og tv (5%) og regionale dagblade (7%). Blandt dagbladene er de fleste omtaler denne periode Berlingske (7% af alle omtaler), fulgt af JP(6%), Politiken (5%) og Børsen (5%). Blandt webkilder er cbsobserver.dk det medie som oftest omtaler CBS (6%), efterfulgt af finans.dk (3%), dr.dk (2%) og pol.dk (1%). Øvrige medietyper er Ritzau (3,5%), Mandag Morgen (1,5%), djøfbladet (1,2%) og Computerworld Online (1,1%).

Af temaer for omtaler i perioden kan nævnes effekten af kundeloyalitetsprogrammer, big data, Nykredit/Totalkredit og udlånspolitik og gebyrer, debat om SU, introtur-sagen og presse relateret til management.

7. BESTYRELSENS EGEN TID

Med dette punkt gives der mulighed for at bestyrelsen – uden deltagelse af direktionen og evt. tilhørere – internt kan drøfte emner som det ikke tilkommer andre end bestyrelsen selv, at overhøre/deltage i.

Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer, som måtte ønske at tage emner op under dette punkt, kontakter bestyrelsesformanden forud for mødet.

a. Valg af næstformand
Som annonceret på seneste bestyrelsesmøde skal bestyrelsen på dette møde udpege en næstformand blandt de udefrakommende medlemmer, jf. vedtægtens § 5: ”(…)Bestyrelsen vælger ved almindeligt stemmeflertal en formand og en næstformand blandt de udefrakommende medlemmer (…).”

Det indstilles:
- at bestyrelsen udpeger en næstformand

Bilag:
7.1 Funktionsperioder i CBS’ bestyrelse

b. Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer
På grund af ændringer i CBS’ bestyrelse, samt formodede ændringer i DSEB’s bestyrelse skal pladserne i bestyrelsens indstillingsorgan – og senere bestyrelsens udpegningsorgan – genbesættes.

Det indstilles:
- at bestyrelsen tager vedlagte notat til efterretning og forbereder udpegning til organerne på bestyrelsens møde i juni 2016

Bilag:
7.2 Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan og proces for udpegning af udefrakommende bestyrelsesmedlemmer

Funktionsperiode for eksterne medlemmer i CBS' bestyrelse

I henhold til vedtægten udpeges medlemmerne for 4 år ad gangen - UFM har understreget, at "indsupplerede" medlemmer også fungerer for 4 år og ikke blot i den resterende periode for den person, de erstatter. Man kan max sidde i 2 perioder á 4 år.

	Fødselsdag	Periode 1		Periode 2	
	Alder	Start	Slut	Start	Slut
Lisbet Thyge Frandsen	03-07-1960	01-07-2010	30-06-2014	01-07-2014	30-06-2018
Karsten Dybvad	05-11-1956	01-07-2011	30-06-2015	01-07-2015	30-06-2019
Arvid Hallén	03-07-1950	01-02-2012	31-01-2016	01-02-2016	31-01-2020
Alfred Josefsen	03-08-1957	15-06-2013	14-06-2017		
Mette Vestergaard		01-02-2016	31-01-2020		
Michael Rasmussen		01-02-2016	31-01-2020		

Funktionsperiode for formand og næstformand i CBS' bestyrelse

Formand og næstformand vælges blandt de eksterne medlemmer ved simpel stemmeflerhed blandt de tilstedeværende medlemmer af den samlede bestyrelse. Funktionsperioden for formand og næstformand er 4 år i henhold til bestyrelsens forretningsorden. NB! Dette ændres i kommende revision af forretningsordenen, da der kan være behov for større frihed vedr. perioder. Vedtægt (og lov) indeholder ikke bestemmelser om funktionsperioder.

	Start	Slut
Formand, Karsten Dybvad	01-02-2016	30-06-2019
Næstfmd, TBA		

Funktionsperiode for valgte medlemmer i CBS' bestyrelse

Funktionsperioden for valgte *medarbejdere* er 4 år med start 1. februar
Funktionsperioden for valgte *studerende* er 2 år, men forskudt, således at der hver år vælges én studerende for en to årig periode, også med start 1. februar.

Der er ikke begrænsninger på genvalg.

	Start	Slut
Andreas Gjede	01-02-2015	31-01-2017
David Lando	01-02-2016	31-01-2020
Mette Morsing	01-02-2016	31-01-2020
Jakob Ravn	01-02-2016	31-01-2020
Kristian Mols Rasmussen	01-02-2016	31-01-2018

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorgan og proces for udpegning af udefrakommende bestyrelsesmedlemmer

23. januar 2013

Rev.: 18. april 2016

AJP

Anders Jonas Pedersen

Opsummering:

- Bestyrelsen skal udpege ét af de valgte bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsens indstillingsorgan. Der er tradition for at dette sker på baggrund af en samlet indstilling fra de valgte medlemmer.
- Karsten Dybvad indtræder i bestyrelsens indstillingsorgan.
- Det afklares efter DSEB's kommende generalforsamling om et andet medlem af DSEBs bestyrelse skal afløse Birgit Aagaard-Svendsen i bestyrelsens indstillingsorgan. Der er "tradition" for at det er den siddende formand for DSEB, der sidder i indstillingsorganet.
- Akademisk Råd har konstitueret sig med Keld Laursen som næstformand, og rektor som formand. Keld Laursen fortsætter dermed i bestyrelsens indstillingsorgan.
- Der er ingen ændringer i bestyrelsens udpegningsorgan. Men inden 31. januar 2017, skal hhv. Akademisk Råd og DSEB's bestyrelse udpege et medlem – udenfor deres midte – hver til bestyrelsens udpegningsorgan.

Indstilling:

- Det indstilles, at bestyrelsen ved deres møde i juni 2016 udpeger nyt medlem blandt de valgte bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsens indstillingsorgan.
- Det indstilles, at bestyrelsen tager kontakt til DSEB med henblik på afklaring af, hvilket medlem af DSEB's bestyrelse – efter deres kommende konstituering – der skal indtræde/fortsætte i bestyrelsens indstillingsorgan.
- Det indstilles, at bestyrelsen tager kontakt til Akademisk Råd og DSEB med henblik på at forberede deres udpegninger til bestyrelsens udpegningsorgan.

Baggrund:

Som bekendt skal bestyrelsen i samarbejde med de såkaldte indstillings- og udpegningsorganer forestå profilbeskrivelse, afsøgning og udpegning af bestyrelsens udefrakommende medlemmer. Sammensætningen af disse organer følger af vedtægtens § 5, stk. 3-5:

"Stk. 3. Bestyrelsen nedsætter et indstillingsorgan, jf. stk. 4, og et udpegningsorgan, jf. stk. 5. Indstillingsorganet indstiller udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet efter en åben annoncering efter kandidater og skal sikre, at de indstillede kandidater opfylder betingelserne i stk. 2. Udpegningsorganet udpeger de udefrakommende medlemmer blandt de indstillede kandidater fra indstillingsorganet.

Stk. 4. Indstillingsorganet udgøres af
- *formanden for bestyrelsen,*
- *et af bestyrelsens valgte medlemmer*
- *et medlem af bestyrelsen for Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) udpeget af bestyrelsen for FUHU*[1]
- *formanden eller næstformanden for Akademisk Råd, dog ikke rektor.*

Stk. 5. Udpegningsorganet udgøres af den samlede bestyrelse, suppleret med
- *et medlem udpeget af bestyrelsen for Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) med indsigt i CBS' virke undtaget medlemmer af bestyrelsen for FUHU*
- *et medlem udpeget af Akademisk Råd blandt CBS' medarbejdere og studerende, dog undtaget medlemmer af og observatører i Akademisk Råd."*

Organerne blev nedsat pr. 1. februar 2013 og medlemmerne er i princippet udpeget for 4 år (mister medlemmerne det *hverv,* der danner baggrund for deres udpegning udtræder de af organerne).

Medlemmer af indstillings- og udpegningsorganerne var frem til 31. januar 2016 følgende:

Indstillingsorgan:
Bestyrelsesformand Peter Schütze
Bestyrelsesmedlem (valgt) Morten T. Vendelø (udpeget af CBS' bestyrelse)
Bestyrelsesformand for DSEB Birgit Aagaard-Svendsen (udpeget af DSEB's bestyrelse)
Næstformanden for Akademisk Råd, Keld Laursen

Udpegningsorgan:
Den samlede CBS bestyrelse
Jens Frøslev Christensen (udpeget af Akademisk Råd)
Per Bremer Rasmussen (udpeget af DSEB's bestyrelse efter indstilling fra Forsikring & Pension)

[1] Det skal bemærkes, at FUHU har skiftet navn til DSEB; Danish Soceity for Education and Business, men i det følgende bruges betegnelsen FUHU.

Bilag 1: Praksis ved udpegning af nye eksterne medlemmer af bestyrelsen
Med udgangspunkt i bemærkningerne til lovforslaget vedr. ændring af universitetsloven (2011) kan man udlede følgende proces for udpegning af nye eksterne medlemmer af bestyrelsen:

1) Bestyrelsen beslutter en profil/erfaringsbaggrund for det kommende bestyrelsesmedlem.

2) Profilen offentliggøres i bestyrelsesreferat og meddeles til indstillingsudvalget, og *kan evt.* sendes til interessenter (kollegiale organer, aftagerpaneler o. lign.), samt offentliggøres på CBS' intranet for ansatte og studerende med opfordring om at fremsende forslag til nye bestyrelsesmedlemmer til indstillingsudvalget.

3) Med udgangspunkt i den offentliggjorte profil kan alle stille forslag til indstillingsorganet. Indstillingsorganet vil få sekretariatsbistand af bestyrelsens sekretær.

4) Indstillingsorganet kan af egen drift indstille forslag til medlemmer, ligesom det kan kontakte interessenter med opfordring til at stille forslag til medlemmer.

5) Indstillingsorganet sikrer, at de indstillede kandidater imødekommer de i CBS' vedtægt opstillede krav til eksterne bestyrelsesmedlemmer (jf. § 5, stk. 2, i CBS vedtægt), herunder skal det vurderes, hvordan det nye eksterne medlem komplementerer de øvrige eksterne medlemmer ift. vedtægtens bestemmelser:
"De udefrakommende medlemmer skal sammen med den øvrige bestyrelse bidrage til at fremme universitetets strategiske virke med deres erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling og videnudveksling. De udefrakommende medlemmer skal endvidere fungere som brobyggere og ambassadører for universitetet med henblik på at styrke universitetets samfundsmæssige legitimitet og opbakning. De udefrakommende medlemmer skal komme fra forskellige sektorer, fx andre forskningsinstitutioner, kulturlivet, offentlige virksomheder, det private erhvervsliv m.v. De udefrakommende medlemmer skal have erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Blandt de udefrakommende medlemmer bør erfaring med universitetsledelse - gerne med internationalt perspektiv - og erfaring med offentlig forvaltning være repræsenteret."

6) Indstillingsorganet skal indstille mere end én kandidat (i praksis max tre) til udpegningsorganet. Indstillingsorganet bør nøje overveje om det er betimeligt, at indhente en forhåndstilkendegivelse fra indstillede kandidater eller om de først skal kontaktes efter udpegning. Det har været praksis, at indstillede kandidater *ikke* kontaktes af indstillingsorganet.

7) Udpegningsorganet træffer beslutning om at tilbyde kandidater at indtræde i bestyrelsen (fx i form af en prioriteret liste i fald nogle skulle takke nej, jf. i øvrigt pkt. 6).

8) Bestyrelsesformanden kontakter i prioriteret rækkefølge de af udpegningsorganet prioriterede kandidater med henblik på at tilbyde dem at indtræde i CBS' bestyrelse.

9) Skulle det ske, at ingen af de af udpegningsorganet prioriterede kandidater ønsker/kan indtræde i bestyrelsen indkaldes indstillingsorganet med henblik på at indstille nye kandidater til udpegningsudvalget.

Bilag 2: bemærkninger vedr. indstillingsorgan og udpegningsorgan i lovforslag

Bemærkningerne til lovteksten:

Indstillingsorganet indstiller udefra kommende bestyrelsesmedlemmer til udpegningsorganet. Herefter udpeger udpegningsorganet de nye udefra kommende bestyrelsesmedlemmer blandt de indstillede kandidater. Udpegningsorganet kan for eksempel være bestyrelsen eller dele af bestyrelsen. Ligeledes kan indstillingsorganet være bestyrelsen eller dele af bestyrelsen. Dog kan begge organer ikke alene bestå af medlemmer af bestyrelsen.

Det forslås, at udpegningen af nye udefra kommende bestyrelsesmedlemmer sker under åbenhed om procedurer og profil og kvalifikationer for de søgte nye medlemmer. En sådan åbenhed kan for eksempel have form af offentliggørelse af de søgte profiler i de offentlige bestyrelsesreferater.

For at sikre, at de kommende bestyrelsesmedlemmer rekrutteres så bredt som muligt og repræsenterer et bredt udsnit af kompetencer og erfaring, og for at opnå en så åben proces som muligt, foreslås det, at alle skal kunne komme med forslag til indstillingsorganet. Der skal derfor annonceres åbent efter kandidater til bestyrelsen. Indstillingsorganets rolle er at sikre, at de indstillede kandidater har erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber, og at de sammen med den øvrige bestyrelse tilsammen bidrager til at fremme universitetets strategiske virke med deres erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling, videnudveksling og forskningsbaseret myndighedsbetjening.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat sådan, at den på en effektiv og fremadrettet måde er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige opgaver, herunder de strategiske opgaver. Samtidig skal bestyrelsen være en konstruktiv og kvalificeret sparringspartner for den daglige ledelse. Godkendelse af budget og årsrapport er en central opgave for bestyrelsen, hvorfor det er afgørende, at dens medlemmers kompetence på dette område er på plads.

De to organer bør ved udpegning og indstilling af udefra kommende medlemmer til bestyrelsen sikre, at der i bestyrelsen er den relevante og fornødne viden og professionelle erfaring i forhold til universitetets behov, herunder den nødvendige internationale baggrund og forståelse for universitetets globale kontekst.

Der må ikke indstilles repræsentanter for forskellige interessenter til universitetsbestyrelserne. Der lægges fortsat afgørende vægt på, at bestyrelsesmedlemmerne ikke repræsenterer partsinteresser, men skal afspejle samfundets bredde.

Udpegningsproceduren for bestyrelsesmedlemmer skal udformes, så det så vidt muligt undgås, at kvalificerede kandidater afskrækkes fra at kandidere på grund

af risiko for underkendelse i offentlighed. Derfor kan universitetet for eksempel vælge en ordning, som på Syddansk Universitet, hvor det indstillende organ er et fællesudvalg med få medlemmer, nemlig formandskabet for bestyrelsen og formandskabet for repræsentantskabet, hvorefter det er det samlede repræsentantskab, der udpeger de udefra kommende medlemmer.

Det foreslås, at indstillings- og udpegningsorganerne nedsættes som faste organer, som også kan benyttes, hvis et udefra kommende bestyrelsesmedlem får forfald midt i en udpegningsperiode.