

Bestyrelsens seminar d. 2.-3. November 2017, Bernstorff Slot

Der er mulighed for gratis parkering på Slottets P-pladser.

Torsdag d. 2. november

Kl 12:00-13:00 Ankomst og frokost

Kl 13:00-13:45 1. Status CBS' strategi

Direktionen vil fremlægge status på de strategiske initiativer. Direktionens status vil fokusere på gennemførte aktiviteter, næste skridt og udfordringer. Direktionen vil ligeledes præsentere kommende Business in Society Platforme.

Kl 13:45-14:45 2. Studenterredøgørelse

Kristian og Ida præsenterer årets studenterredøgørelse.

Kl 15:00-16:15 3. Digitalisering og pædagogisk udvikling

Prodekan og leder af CBS Teaching & learning Annemette Kjærgaard præsenterer pædagogiske perspektiver for øget brug af teknologi og blended learning i undervisningen.

Kl 16:30-17:00 4. Innovation af og på CBS

Direktionen fremlægger efter ønske fra bestyrelsen et kort papir, der beskriver innovationspraksis på CBS – som oplæg til drøftelse.

Kl 17:15-17:30 5. CBS' rammekontrakt

Formanden og rektor giver tilbagemelding fra 1. forhandlingsmøde d. 5. oktober, og perspektiver for det videre arbejde drøftes i bestyrelsen.

Kl 17:30-18:00 6. Forberedelse af debat med Søren Pind

Bestyrelsen drøfter de(maks) tre væsentligste budskaber ministeren skal have med fra besøget.

Kl 18-19: Tjekke ind på værelse, mail og telefon

Kl 19-: Middag

Fredag d. 3. november:

Fra kl 7:00 Morgenmad

Kl 8:45-9:45 7. Bestyrelsesmøde

- 1) CBS' økonomi: Direktionen fremlægger skitsebudget 2018 inkl flerårsbudget 2019-2021.*
- 2) CBS' vedtægt: status/drøftelse af ny vedtægt, herunder procedurer for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer*
- 3) Evt.*

Kl 10:00-11:00 8. Debat med Søren Pind

Søren Pind har takket ja til Karstens invitation til at deltage i vores seminar om fredagen. Det virker oplagt pba den nye unilov, at drøfte forventninger til bestyrelsens rolle og (samfunds-) ansvar, samt samspil med ministeren.

Kl 11:15-12:00 9. Opsamling

Opsamling på seminaret og drøftelsen med ministeren – hvad skal daglig ledelse arbejde videre med?

Bilagsliste:

1. Status CBS' strategi

Bilag 1.1 CBS Strategi

2. Studenterredegørelse

Bilag 2.1 Studenterredegørelse - Agenda

3. Digitalisering og pædagogisk udvikling

Ingen bilag

4. Innovation af og på CBS

Bilag 4.1 Innovation på CBS

5. CBS' rammekontrakt

Bilag 5.1 Status Strategisk rammekontrakt 2018-2021

6. Forberedelse af debat med Søren Pind

Bilag 6.1 Invitation til Søren Pind

7. Bestyrelsesmøde

Bilag 7.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 12. september 2017

Bilag 7.2 Draft budget for 2018 and budget estimate for 2019-2021

Bilag 7.3 Status etablering af udpegnings- og indstillingsorgan

8. Debat med Søren Pind

Ingen bilag

9. Opsamling

Ingen bilag

1. STATUS CBS' STRATEGI

CBS' nuværende strategi trådte i kraft 1. januar 2017. Bestyrelsen fik forelagt handleplaner for de tre udvalgte Transformational Initiatives; "Entrepreneurship & Innovation", "CBS' Programme Portfolio" og "Collaboration with the Business Community and Society" på bestyrelsesmødet i marts 2017. Implementering af handleplanerne er i fuld gang.

Bestyrelsen modtager en gang årligt i forbindelse med deres seminar en status på strategien.

Rektor vil fremlægge status på implementering strategien med særligt fokus på gennemførte aktiviteter, næste skridt og udfordringer for Transformational Initiatives , samt en helt overordnet status på alle aktiviteter i strategien.

Forskningsdekanen vil herefter præsentere de nye Business in Society Platforme, der vil blive lanceret i det kommende år.

Bilag.

1.1 CBS Strategy

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017

2. STUDENTERREDEGØRELSE

Det er blevet institutionaliseret gennem årene, at bestyrelsen årligt modtager en:

- Redegørelse fra Akademisk Råd
- Forskningsredegørelse
- Uddannelsesredegørelse
- Ligestillingsredegørelse

Det har derfor været oplagt også, at introducere en årlig studenterredegørelse præsenteret ved de studerendes medlemmer af bestyrelsen.

Kristian og Ida har således påtaget sig opgaven, at præsentere den første studenterredegørelse til bestyrelsen.

Kristian og Ida vil præsentere redegørelsen og herefter invitere til dialog.

Bilag.

2.1 Studenterredegørelse - Agenda

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017

AGENDA

1

VI STUDERENDE OG VORES STUDIEMILJØ

2

LÆRING PÅ CBS – EN KONKURRENCE?

3

DANNELSE PÅ CBS – POLITIK, ERHVERVSLIV OG INDIVID

4

VEJE FREMAD

5

OPSUMMERING OG SPØRGSMÅL

3. PÆDAGOGISK UDVIKLING OG DIGITAL LÆRING

CBS' nye forskningsprojekt Research in Blended Learning, RiBL, er lige blevet sat i gang. Prodekan og leder af CBS Teaching & learning Annemette Kjærgaard giver en status på CBS' indsats ift at udbrede blended learning, hvilken betydning det nye projekt får for udbredelsen, og hvilke udfordringer CBS står overfor lige nu.

Efter præsentationen vil der være en workshop, som har til formål at få bestyrelsens input til, hvordan projektet kan udvikle sig i de nærmeste år.

Bilag:

Ingen bilag

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017

4. INNOVATION AF OG PÅ CBS

Direktionen fremlægger efter ønske fra bestyrelsen et kort papir, der beskriver innovationspraksis på CBS – som oplæg til drøftelse.

Det foregående oplæg vedr. digitalisering og pædagogisk udvikling skal i denne sammenhæng ses som præsentation af ét konkret innovationsprojekt på CBS.

Bestyrelsen inviteres til at drøfte, kommentere og stille spørgsmål til det skriftlige oplæg.

Bilag:

4.1 Innovation på CBS

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017

INNOVATION PÅ CBS

SAMMENFATNING

For at sikre at forskning og uddannelse hele tiden udvikler sig, må CBS (på linje med andre universiteter) arbejde med egne innovative processer. Dette notat vil ved hjælp af et tilbageblik og en række eksempler beskrive, hvordan de innovative processer skabes og udfolder sig på CBS.

Notatet synliggør, at mange innovative initiativer og projekter på CBS primært opstår som medarbejderdrevne innovationer nedefra og ikke i den ledelsesmæssige kerne. For at understøtte denne form for innovation, er det en ledelsesmæssig opgave at skabe de mest hensigtsmæssige rammer for, at den enkelte medarbejder og de enkelte enheder tager initiativ og innoverer de daglige arbejdsprocesser og leverancer. Det er ligeledes ledelsens opgave, at der gives plads og lyttes til nye løsninger og at videndeling fremmes på tværs af hele institutionen.

De igangsatte innovative initiativer, der opnår succes, bliver med ledelsens opbakning med tiden en del af driften, hvorimod det er ledelsens opgave at lukke de initiativer, der ikke opnår succes. De initiativer der bliver en del af driften, kan tjene som inspiration for nye innovative initiativer, som forsøger at bringe CBS et nyt sted hen, så CBS bedst muligt bidrager til samfundsudviklingen.

Derudover viser notatet, at CBS' interaktion med omverdenen er en afgørende faktor i forhold til at skabe innovation på CBS og innovere CBS. Notatet beskriver nogle eksempler på innovative processer, som er opstået igennem interaktion med erhvervslivet, internationale interessenter samt de studerende. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at CBS i interaktionen med omverdenen hele tiden forholder sig kritisk og udfordrer dialogen, således at omverdenens efterspørgsel ikke 1:1 definerer CBS' forsknings- og uddannelses-"produktion".

Sidst i notatet beskrives nødvendigheden af, at der også foregår innovation i de administrative enheder på CBS. Hvis CBS skal være i stand til at implementere mange af de nye initiativer inden for forskning og uddannelse, er det nødvendigt kontinuerligt at udvikle og forbedre de administrative processer, der netop understøtter CBS' kerneområder.

LÆSEVEJLEDNING

Notatet er opdelt i følgende fem afsnit, der hver især bidrager til at beskrive, hvorledes innovation skabes og understøttes på CBS:

1. Innovation på CBS i et historisk perspektiv
2. Netværksorganisationen
3. Ledelsesmæssige rammer for innovation
4. Interaktion med omverdenen
5. Innovation i administrative processer

1. INNOVATION PÅ CBS I ET HISTORISK PERSPEKTIV

Nytænkning indenfor både forskning og uddannelse har kendetegnet meget af CBS' udvikling og CBS har både i et nationalt og et internationalt perspektiv bygget på en markant innovativ kraft. For at forstå denne udvikling og position, må man indtænke den særlige kontekst, som CBS har befundet sig i. Hele bevægelsen fra privator organiseret købmandsskole til statsfinansieret universitet har fordret en lang og vedholdende investering i kvaliteten af både forsknings- og uddannelsesaktiviteter. Den institutionaliserede kontekst gjorde det ganske nødvendigt at arbejde målrettet på ikke blot at kunne det samme som de traditionelle og anerkendte universiteter – men at vise at 'Handelshøjskolen' og senere CBS kunne tage teten på en række centrale områder. Friholdt for mange af de konventioner og grundholdninger som prægede den etablerede universitetsverden, var det lettere for CBS at gå nye veje.

Det afgørende fundament for CBS' vilje og evne til at være innovativ og ikke-konventionel var en ledelsesgeneration, som lykkedes med at udvikle en relationsstærk institutionskultur. Som sådan fremstår de seneste 25 års vækst og succes, nationalt og internationalt, som en funktion af en kultur, hvor de grundlæggende værdier har været dialog og samarbejde.

CBS kapacitet til at udvikle nye uddannelser og reagere effektivt på ændrede betingelser havde ikke ladet sig gøre uden en institutionel ramme inden for hvilken, videnskab opfattedes som udtryk for en kollektiv stræben. I samme periode, som universiteter verden over i stigende omfang har opdelt, specialiseret og afsnøret deres vidensproduktion og formidling, er CBS lykkedes med at kombinere disciplinær robusthed – med en samfundsvendt interdisciplinær fokus, som baserer sig på et gensidigt anerkendende samarbejde mellem vidt forskellige fagfelter. Dette kendetegner ikke alene samarbejdet internt på CBS, men i højeste grad også CBS' relationer til universiteter og institutioner verden over.

CBS' innovative kraft inden for uddannelse og forskning knytter sig tæt til fremvæksten af CBS' matrixstruktur. Matrixstrukturen understøtter CBS' relationsstærke institutionskultur og muliggør samarbejde på tværs af fagligheder og udover CBS' egne faglige grænser.

CBS' historie og kontekst har således skabt relationer, der har ført til grundforskningscenter såvel som Business in Society Platforme – til specialiserede elite-uddannelser såvel som en vifte af brede kombinationsuddannelser internt på CBS og i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner.

2. NETVÆRKSORGANISATIONEN

CBS kan betegnes som en løst koblet netværksorganisation og derfor står og falder det innovative CBS med bevarelsen af en grundlæggende respekt for, at nye initiativer og projekter primært opstår i nedefra (bottom-up) i organisationen og ikke i den ledelsesmæssige kerne. Effekten og den potentielle understøttelse af CBS' innovative processer ligger i den måde, decentrale enheder tager inspiration til sig og organiserer projekter og processer på CBS og ud over CBS' grænser. Det er denne decentralt organiserede praksis, bottom-up, der er med til at konvertere eksternt høstet inspiration til internt organiserede innovative projekter.

Nedenfor er et eksempel på et initiativ, der er opstået decentralt på CBS på baggrund af en efterspørgsel fra medarbejderne.

COPENHAGEN SCHOOL OF ENTREPRENEURSHIP - MEDARBEJDESKABT FORNYELSE

Dette eksempel beskriver, hvordan den største universitetsinkubator i Nordeuropa er blevet skabt på baggrund af initiativer fra medarbejdere og ikke på baggrund af en beslutning fra topledelsen. Det er et godt eksempel på, at medarbejdere på CBS har grebet nogle overordnede ledelsesvisioner og ved egen drivkraft har udviklet innovative tiltag og videreudviklet visionerne på området.

Erhvervs- og Byggestyrelsen introducerede i 2006 et lille initiativ, hvor de danske universiteter kunne ansøge om finansiering til et såkaldt "Idea House"/studentervæksthus. Flere universiteter, heriblandt CBS, ansøgte om denne finansiering. CBS fik bevillingen, som muliggjorde, at en studerende kunne blive betalt for at igangsætte initiativet. Det nye Idea House blev placeret tæt på ledelsen og langt fra de studerende, hvilket gjorde det svært at tiltrække studerende de første år. Idea House begyndte at samarbejde med studenterdrevne startup-initiativer og sammen bad de CBS' ledelse om mere plads et mere centralt sted. Idea House og de 5-6 studenterdrevne organisationer blev tilbudt 1. salen på Howitzvej lige over for Kilen.

I 2009 udløb finansieringen til Idea House og huset fik et nyt navn - Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CSE fungerede som en paraplyorganisation for ovenstående organisationer og initiativer. 2009 var også året, hvor Mette Mønsted, professor mso på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi fik bevilliget 2,5 fuldtidsstilling i fire år til at drive EU projektet Next Generation. Projektet var et partnerskab mellem DTU, KU og CBS. Next Generation blev indlejret i CSE. Deltagelse i Next Generation krævede en medfinansiering fra CBS, hvilket tvang CBS' ledelse til at støtte projektet økonomisk. Dermed havde CSE sikret sig finansiering i de næste fire år. I 2011 besluttede CSE's bestyrelse at fusionere CSE og Next Generation og ansætte en ny leder.

I dag er CSE finansieret af CBS, med tilskud fra bl.a. Industriens Fond. Siden 2007 har 660 startup-teams været igennem CSE's programmer.

3. LEDELSESMÆSSIGE RAMMER FOR INNOVATION

Det er på ingen måde let at sikre innovation på en stor og kompliceret institution som CBS. Internationalt betjener sammenlignelige business schools sig af en klassisk styringsmodel, der tilsiger, at forsknings- og uddannelsesproduktion motiveres og øges gennem en gennemtænkt udmåling af individuelle incitament. På baggrund af CBS' historie og kollektive værdier er det svært at forestille sig, at den form for motivation af den enkelte medarbejder vil styrke institutionens samlede innovative kraft. Som alternativ har CBS i de senere år arbejdet med forskellige "drivere", som på tværs af institutionen har haft til formål at understøtte mere fælles, innovative processer. I denne sammenhæng er det ledelsens udfordring at sætte de overordnede rammer med baggrund i strategiske ambitioner, fordele ressourcer og afgøre interne kampe om anerkendelse og indflydelse.

De tre eksempler nedenfor beskriver nogle ledelsesbestemte rammer for innovation inden for forskning og uddannelse. Det, der kendetegner de tre eksempler, er, at ledelsen har udstukket den overordnede strategiske ramme inden for hvilken, det er muligt bottom-up at udvikle nye initiativer.

WORLD CLASS RESEARCH ENVIRONMENTS – EN RAMME FOR INNOVATION I FORSKNINGEN

Eksemplet viser, hvordan CBS' ledelse inviterer til bottom-up initiativer indenfor en bred strategisk ramme for forskningsmiljøer. På denne måde sikrede man, at de indkomne forslag til forskningsmiljøer var langt mere innovative og favnede bredere, end hvis CBS' ledelse selv skulle have defineret de seks forskningsmiljøer.

Med midler fra Globaliseringspuljen fik CBS i 2007 muligheden for at styrke forskningsbasen yderligere. CBS' ledelse ønskede at skabe et grundlag for innovation og entreprenørskab i lokale forskningsmiljøer på CBS og besluttede at skitsere de overordnede rammer for etableringen af forskningsmiljøer i verdensklasse (top-down). Initiativet blev kaldt World Class Research Environments (WCRE) og har til formål at gøre det bedste endnu bedre ved at producere akademiske publikationer på topniveau, være vært for konferencer og workshops i verdensklasse og tiltrække ekstern finansiering og talent.

Da udviklingen af forskningen skal komme fra institutterne, fra individuelle forskere eller fra grupper af forskere i eller på tværs af institutter blev de faglige miljøer inviteret til at komme med ansøgninger til WCRE. Igennem en åben proces blev der indleveret 23 ansøgninger til WCRE fra hele organisationen (bottom-up). Der blev udvalgt 6 WCRE, som hver blev støttet med 5 mio. kr. over en periode på fem år. Ved anden generation af WCRE blev der indleveret 11 ansøgninger og der blev etableret tre nye WCRE.

Som eksempel, på hvad der er kommet ud af WCRE som ramme for innovation, kan nævnes FRIC Center for Financial Friction. FRIC var blandt de 6 første WCRE i 2008 (dengang hed det Financial Risk Management). I 2012 lykkedes det at tiltrække ekstern finansiering fra Danmarks Grundforskningsfond for perioden 2012-2018 og FRIC blev etableret som et grundforskningscenter – Center of Excellence – på CBS. FRIC har modtaget yderligere bevilling fra Danmarks Grundforskningsfond, hvilket forlænger centrets finansiering frem til 2022.

BUSINESS IN SOCIETY PLATFORME – EN RAMME FOR INNOVATION I FORSKNING OG UDDANNELSE

Lige som ovenstående eksempel giver nedenstående eksempel et godt indblik i, hvorledes CBS' ledelse strategisk arbejder med at give rum til bottom-up initiativer inden for en tværdisciplinær strategisk ramme. Den ledelsesmæssige ramme understøtter samarbejder på tværs af fagligheder og har ført til udviklingen af ny viden om komplekse samfunds- og erhvervmæssige udfordringer.

I forbindelse med udarbejdelsen af CBS' Business in Society strategi fra 2011 blev konceptet for Business in Society (BiS) platforme præsenteret. CBS' ledelse ville igennem etableringen af strategiske BiS platforme sikre tværfaglig forskning, uddannelse og outreach initiativer og derved gøre det muligt for CBS at løse samfundsmæssige udfordringer, der krydser akademiske "grænser".

Det specifikke emnet og indhold i en BiS Platform defineres bottom-up og ansøgningen om at blive BiS Platform kommer fra institutterne. Det overordnede kriterium for en BiS-platform er, at den skal være tværdisciplinær og udforske samfundsmæssige udfordringer. Derudover skal platformen så vidt muligt styrke forholdet til nuværende interessenter og udvikle nye partnerskaber.

Siden 2011 er der opstået følgende ni tværfaglige BiS Platforme: 1) Competitiveness, 2) Entrepreneurship, 3) Public-Private, 4) Sustainability, 5) Maritime, 6) Design, 7) Diversity and difference, 8) Transformations og 9) Inequality

TURNUSEVALUERING I UDDANNELSERNE – EN RAMME FOR INNOVATION I UDDANNELSERNE

Dette eksempel giver et godt billede af, hvordan specifikke eksterne krav om kvalitetssikring af uddannelserne, bliver gjort til et redskab, som uddannelserne i høj grad selv har ejerskab over. Et redskab som ikke kun har til formål at kvalitetssikre, men også at videreudvikle og afdække uddannelsernes udviklingspotentialer. Det er også et eksempel på udviklingen af et holdbart koncept, som har tjent som inspiration for lignende koncepter internt på CBS og ved andre uddannelsesinstitutioner.

Da Lov om akkrediteringsinstitution for videregående uddannelsesinstitutioner blev vedtaget i 2007 fulgte der en række kriterier for akkreditering af nye og eksisterende uddannelser. Disse kriterier omhandlede 1) Behov og relevans, 2) Vidensgrundlag, 3) Mål for læringsudbytte, 4) Tilrettelæggelse og gennemførelse samt 5) Intern kvalitetssikring og -udvikling. For at imødekomme akkrediteringsinstitutionens kriterier blev der på tværs af CBS udviklet et koncept for turnusevaluering af alle uddannelser på CBS i en femårig evalueringscyklus. Konceptet for turnusevaluering af uddannelserne er således en ledelsesfastsat aktivitet, som er obligatorisk for alle uddannelser.

For at få mest muligt udbytte ud af det eksterne krav om kvalitetssikring, blev der lagt kræfter i at lave et koncept, der ikke kun opfyldte Akkrediteringsinstitutionens kriterier, men som også kunne være med til at afdække udviklingspotentialer i uddannelserne og udvikle nye uddannelsesinitiativer igennem en læringsorienteret proces med interne og eksterne fagfællebedømmelser. Konceptet rummer således et udviklingselement, som opfordrer til udvikling af bottom-up initiativer på uddannelsesniveau.

Konceptet for turnusevaluering af uddannelserne er nu del af CBS' kvalitetssikringssystem og er efterfølgende blevet brugt som inspiration til udviklingen af et koncept for evaluering af de fællesadministrative enheder på CBS (jf. punkt 5).

4. INTERAKTION MED OMVERDENEN

CBS' største bidrag til samfundet er forskning og forskningsbaseret uddannelse. For hele tiden at udvikle forskning og uddannelse, så den vedbliver at være relevant for samfundet, er det afgørende, at CBS indgår i en løbende dialog med det omgivende samfund. CBS interagerer med omverdenen på flere forskellige niveauer og denne interaktion er i nogle tilfælde med til at skabe nye idéer, nye uddannelser og nye måder at samarbejde på. Nedenfor er en række eksempler på dialog med erhvervslivet, CBS' internationale interaktion samt samarbejdet med de studerende.

DIALOG MED ERHVERVSLIVET

Det er et uomgængeligt krav til CBS, at det ikke afsnører sit virke og sin vidensproduktion fra de udviklinger, der sker i offentlige og private virksomheders betingelser for deres opgavevaretagelse. Det er på den ene side vigtigt at lytte til, hvad der efterspørges – og det er på den anden side ligeså vigtigt, at tage stilling til, hvorvidt dét der efterspørges er hensigtsmæssigt eller ej. Nedenfor er to eksempler på udviklingen af innovative tiltag, som er sket i et tæt samarbejde med erhvervslivet.

DEN INNOVATIVE DIALOG MED ERHVERVSLIVET - CBS ROUNDTABLE

Dette eksempel tydeliggør, hvorledes en tæt dialog med erhvervslivet kan være med til at skabe nye samarbejder og nye forskningsidéer. Derudover viser det, hvorledes CBS' ledelse ved hjælp af nogle overordnede strategiske rammer giver rum til udvikling af nye initiativer (inden for denne ramme).

CBS' ledelse har en vision om at styrke dialogen og samarbejdet med erhvervslivet. På denne baggrund blev CBS Business etableret i 2016. CBS Erhverv arbejder med en række forskellige tiltag, hvoraf et af dem er CBS Roundtable. Dette koncept blev skabt igennem et samarbejde på tværs af CBS og i tæt dialog med erhvervslivet og den offentlige sektor.

CBS Roundtable, er et 'by invitation only' arrangement beregnet på at styrke eksisterende og skabe nye relationer mellem CBS' forskere og erhvervslivet. Konceptet er at sætte ledere fra erhvervslivet sammen med CBS-forskere i nogle timer, hvor de kan diskutere et tidsaktuelt emne for virksomhederne på kryds og tværs. Formålet med CBS Roundtable er at lette videndelingen, styrke forholdet og gøre dialogen mellem CBS og strategisk vigtige interessenter fra virksomheder og organisationer innovativ. CBS Roundtable er tilrettelagt som en relevant og interaktiv begivenhed, der sætter både praktikernes og forskernes erfaring og ekspertise i spil – ikke kun for at adressere det valgte emne, men også for at afprøve idéer og øge udvekslingen af viden med og blandt nogle af CBS' vigtigste interessenter.

Temaet for det første Roundtable, der blev afholdt i marts 2017, var 'Innovation og intrapreneurship i en regelcentrisk verden'.

UDVIKLING AF UDDANNELSE I DIALOG MED ERHVERVSLIVET – BSC IN INTERNATIONAL SHIPPING AND TRADE

Dette eksempel viser, hvorledes en dialog med erhvervslivet samt et stærkt internationalt netværk og partnerskab med udenlandske universiteter har været med til at skabe en ny og unik international uddannelse med relevans for erhvervslivet.

I 2012 kom det regeringsnedsatte Vækstteam for Det Blå Danmark med deres anbefalinger til, hvordan væksten og beskæftigelsen i de maritime erhverv kunne styrkes. Vækstteamet anbefalede helt konkret, at der blev udviklet en shippinguddannelse på bachelorniveau for at tilføre den maritime sektor kompetencer inden for bl.a. finansielle systemer, kunderelationer m.m., som ikke fandtes på daværende tidspunkt.

På denne baggrund indgik det faglige miljø omkring den maritime sektor på CBS en dialog og et partnerskab med Danske Rederier og repræsentanter fra maritime virksomheder i Danmark for at afdække sektorens uddannelsesbehov. Resultatet blev udviklingen af en unik, international og praksisorienteret bacheloruddannelse, som er målrettet et specifikt erhverv. Uddannelsen bygger på tre søjler:

1. Opnåelse af generelle kompetencer på bachelorniveau (1. år)

2. Internationalisering (2. år)

Partnerskab med Singapore Management University og Texas A&M University. CBS studerende læser et semester i udlandet og CBS modtager på samme måde studerende fra de to partneruniversiteter.

3. Praksis (3. år)

Det er væsentligt for rederierhvervet, at de studerende har praktisk erfaring og en forståelse for erhvervet med i bagagen, når de er færdiguddannede. Derfor er der i uddannelsen indbygget et helt års internship.

Første årgang blev færdig i sommeren 2017. Uddannelsen har stadigvæk stor opbakning fra erhvervet, som også investerer mange ressourcer (tid) i uddannelsen.

CBS' INTERNATIONALE NETVÆRK

Som det fremgik af ovenstående eksempel vedr. udvikling af uddannelsen International Shipping and Trade, spiller CBS' internationale netværk og samarbejde en stor rolle i forhold til at hente ny inspiration til både uddannelse og forskning. CBS er i besiddelse af et bredt forankret netværk af internationale relationer. CBS har en tradition for, at vores videnskabelige personale orienterer sig mod udlandet - det drejer sig om individuelle kontakter til kolleger rundt om i verden, det handler om deltagelse i og afholdelse af internationale konferencer – og det handler ikke mindst om udveksling, uddannelsessamarbejder og internationale partnerskaber. Dette netværk er adgangen til nye idéer, state-of-the-art modeller, forsøgsmuligheder, projektudviklinger, sparring og benchmark for den enkelte medarbejder og for CBS som helhed. Med tiden har CBS opnået en anerkendt position og et stærkt brand internationalt. Denne position bidrager til, at CBS er en eftertragtet samarbejdspartner både inden for forskning og uddannelse.

INTERNATIONAL UDDANNELSE OG FORSKNING – CEMS (The Global Alliance in Management Education)

Eksemplet viser, hvordan CBS i kraft af sin anerkendte internationale position er i stand til at udvikle og udbyde internationale uddannelser på topniveau.

CBS er det eneste danske akademiske medlem af CEMS. CEMS er en global og strategisk alliance mellem 30 førende business schools og 75 multinationale virksomheder og NGO'er. Sammen udbyder alliancen CEMS Master in International Management. Master in International Management er en krævende 1 årig double degree på kandidatniveau. Uddannelsen omfatter et semesters studier ved en af de 30 CEMS skoler samt et internationalt internship og deltagelse i en række seminarer og træningsforløb tilrettelagt af CEMS virksomhedspartnere.

CBS' medlemskab af CEMS bidrager ikke kun til udvikling af uddannelse, det bidrager i ligeså høj grad til at styrke CBS' internationale forskning og forskningsnetværk.

INTERNATIONAL DIALOG OM LØSNING AF SAMFUNDSUDFORDRINGER – OECD KNOWLEDGE PARTNER

Eksemplet viser, hvordan CBS i kraft af sit store internationale netværk og anerkendte internationale position har gjort CBS til en eftertragtet partner for OECD.

I foråret 2017 accepterede CBS på foranledning af OECD en invitation til at blive OECD Knowledge Partner. Som OECD Knowledge Partner deltager CBS i det højt profilerede årlige OECD Forum, i fornemt selskab med andre udvalgte universiteter, som London School of Economics, Sciences Po, Sydney University samt repræsentanter fra det internationale erhvervsliv, politik- og medielandskab. CBS var efterspurgt som Knowledge Partner, da den særlige profil og omfavnelsen af bredere samfundsproblemer og -udfordringer var relevant for en organisation som OECD. Invitationen er ydermere en anerkendelse af CBS' dygtige forskere, hvis skarpe iagttagelser og indsigt også efterspørges af OECD.

Positionen som Knowledge partner giver CBS adgang til nye idéer, relevant viden og et endnu stærkere internationalt netværk. Alt dette kan gavne CBS både internt og eksternt og kan bl.a. afføde nye forskningsprojekter.

CBS' STUDERENDE

Den største pool af innovative ressourcer ligger i CBS' studenter. Det er et særkende ved CBS, at de studerende organiserer CBS Case Competition, skaber 60+ studenterdrevne frivillige foreninger, tager på udveksling, optræder som buddies for udvekslingsstuderende, er mentorer for nye bachelorer og mange andre ting. Nationalt og internationalt repræsenterer CBS' studerende en skov af virkelyst og engagement med både samfundsperspektiv og forretningsambitioner. Som sådan er det levende partnerskab med de studerende et væsentligt omdrejningspunkt for et universitets innovationskapacitet.

PARTNERSKAB MELLEM CBS OG DE STUDERENDE – STUDENT & INNOVATION HOUSE

Dette eksempel viser, hvorledes de studerendes virkelyst og engagement har åbnet op for et helt nyt partnerskab mellem CBS og de studerende. De studerende har med Student & Innovation House frie rammer til at udvikle egne innovative projekter og initiativer, som (forhåbentligt) på sigt vil bidrage positivt til både de studerende og CBS' innovationskapacitet.

I 2013 blev Frederiksbergs politistation på Howitzvej sat til salg. En gruppe CBS-studerende kunne se en masse potentiale i den gamle politistation og gik straks i gang med at fundraise for at få midler til at købe politistationen. De studerende ønskede at gøre den gamle politistation til et sted for alle studerende, ikke kun CBS studerende. Huset skulle hedde "Student & Innovation House". Planen er, at studentehuset skal åbne i 2020 og blive stedet, hvor det offentlige, erhvervslivet og civilsamfundets organisationer sammen med de studerende skaber nye løsninger på samfundsproblemer.

De studerende havde i december 2014 fundraiset ca. 20 mio. kr., hvilket dog ikke var nok til at købe bygningen og sætte projektet i gang. Da der var flere potentielle købere af politistationen, valgte CBS at købe bygningen i december 2014 og er således den formelle ejer af bygningen. For at projektet kunne gennemføres fik de studerende til opgave af fundraise ca. 55 mio. kr. i alt til renovering af huset.

Så selvom CBS er den formelle ejer af bygningen, er det 100 pct. de studerendes hus og de spiller derfor den bærende rolle i alle meningsfulde dele af processen. For de studerende er det vigtigt, at Student & Innovation House er skabt af studerende og bliver drevet af studerende – og ikke er et tilbud fra universitetet.

De studerende har nu fundraiset ca. 52,5 mio. kr. til ombygning af huset og en totalrådgivningsaftale er sendt i udbud.

5. INNOVATION I ADMINISTRATIVE PROCESSER

Hvis CBS skal være i stand til at implementere mange af de nye initiativer inden for forskning og uddannelse, er det nødvendigt kontinuerligt at udvikle og forbedre de administrative processer, der netop understøtter CBS' kerneområder.

UNDERSTØTTELSE AF CBS' KERNEOPGAVER – TURNUSEVALUERING I FÆLLESADMINISTRATIONEN

Eksemplet er blot et af de mange initiativer, der er igangsat for at effektivisere og udvikle de administrative enheder og processer på CBS. Eksemplet viser, at innovation i administrationen i høj grad sker i et samspil med den øvrige organisation.

For at gøre fællesadministrationen på CBS i stand til hele tiden at udvikle sig med fokus på, hvordan de enkelte enheder bedst muligt bidrager til, at CBS kan levere forskning, formidling og uddannelse i topklasse er der i foråret 2017 blevet udviklet et koncept for turnusevaluering af fællesadministrationen. Konceptet for evalueringen er udviklet med inspiration fra turnusevalueringen af uddannelserne, som blev beskrevet ovenfor.

Turnusevalueringen har følgende formål:

- Turnusevalueringen skal ses som et redskab til at afdække udviklingspotentialer i fællesadministrationen
- Turnusevalueringen skal gøre fællesadministrationen i stand til hele tiden at udvikle sig med fokus på, hvordan enhederne bedst muligt bidrager til, at CBS kan levere forskning, formidling og uddannelse i topklasse
- Turnusevalueringen skal bruges som et rum for en konstruktiv og åben dialog med fællesadministrationens brugere om, hvad de har behov for nu og i fremtiden
- Turnusevalueringen er en læringsorienteret proces med fokus på udviklingspotentialer og ikke på fejlfinding og tjeklister
- Turnusevalueringen skal være med til at bygge bro mellem enhederne og dels afdække udviklingspotentialer hos de enkelte enheder men i lige så høj grad afdække, hvordan enhederne kan lade sig inspirere og lære af hinanden

De første evalueringer af to ud af fællesadministrationens syv enheder gennemføres i efteråret 2017.

5. CBS' RAMMEKONTRAKT

CBS skal indgå en strategisk rammekontrakt med ministeriet efter et nyt koncept. Det nye koncept lægger mindre vægt på konkrete indikatorer, og mere vægt på kvalitative målsætninger.

Formand og rektor (m.fl.) var d. 5. oktober til første forhandlingsmøde om den kommende rammekontrakt med styrelsen (Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte). Bestyrelsen drøftede på sit møde d. 12. september oplægget til forhandlingsmødet.

Vedlagte notat opsummerer – til bestyrelsens orientering – udkommet af første forhandlingsmøde med Styrelsen og beskriver den videre proces.

Bilag:

5.1 Status Strategisk rammekontrakt 2018-2021

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017

Status Strategisk rammekontrakt 2018-2021

Formand og rektor (m.fl.) var d. 5. oktober til første forhandlingsmøde om den kommende rammekontrakt med styrelsen (Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte). Forhandlingspart var styrelsesdirektør Nicolai Veje (med relevante kontorchefer mm).

Grundlaget for mødet var det forhandlingsoplæg som bestyrelsen drøftede på sit møde i september.

Mødets formål var en fælles drøftelse, der skulle

- understøtte en gensidig forventningsafstemning og en fælles forståelse af CBS' strategiske mål, udfordringer og styrkepositioner i forhold til kerneopgaverne.
- skabe en fælles forståelse af, hvad der overordnet skal sættes mål for.

Formand og rektor benyttede lejligheden til at understrege særligt to pointer:

- Mål og økonomi kan ikke være adskilt, økonomien sætter rammerne for målene og for hvor ambitiøse CBS kan være i sin målsætning
- Internationalisering – både i form af tiltrækning af dygtige udenlandske studerende og forskere, samt eksponering til ”hjemlige” studerende og forskere af internationale studerende og forskere – er en vigtig komponent og forudsætning for, at Danmark som en lille åben økonomi vedvarende kan udvikle sig.

Mødets konkrete udkomme blev en fælles forståelse om, at kontrakten skal indeholde:

- 2 forskningsmål
- 4 uddannelsesmål
- 1 mål, der afspejler CBS' samarbejde med ”samfundet”

Det blev aftalt, at CBS ikke behøver et særskilt mål for effektiv ressourceudnyttelse, eftersom Styrelsen konstaterede, at CBS ikke har udfordringer på dette område.

Mere konkret var der enighed om følgende temaer for de endelige mål:

Forskning:

1. **Forskningskvalitet** generelt, herunder fx; bred rekrutteringsbase for at fastholde kvalitet i forskning, herunder ph.d.-satsning og den profil, som skal kendetegne forskerne, herunder international rekruttering.
2. Styrket grundlag for at udvikle den **eksterne forskningsfinansiering**. Her tænkes en bredere formulering end den nuværende kontrakt, der har et konkret mål for forskningsmidler. Det skal mere handle om, hvad CBS vil satse på og have som mål, hvor eksterne midler snarere er en indikator. Hvad skal der til for at den eksterne finansiering kan hæves? Hvad er sammenhængen mellem forskningskvalitet og ekstern finansiering?

Uddannelse:

3. **Bedre læring gennem inddragelse af ny teknologi**. Skal afspejle ambitionen om at udvikle kvalitet i uddannelserne, herunder udvikling af læringsformer (blended learning), heri kan også indgå overvejelser omkring entreprenørskab og internationalisering samt evt. effektiv ressourceudnyttelse og tilrettelæggelse af studier.

4. **Livslang læring/efter- og videreuddannelse:** hvordan responderer CBS på arbejdsmarkedets behov? hvordan leverer CBS høj kvalitet til samfundet og får sat rammen for et integreret LLL-forløb? Heri indarbejdes aspekter fra CBS' oplæg om kerneopgaven om *viden til videregående uddannelsesinstitutioner uden forskning*, og efter- og videreuddannelse til andre uddannelsessektorer.
5. **CBS' uddannelsesportefølje:** Relevante kompetencer til fremtidens arbejdsmarked: gennemgang af uddannelsesportefølje mhp. på at CBS leverer en række kernekompetencer i sine uddannelser, og at kernekompetencerne er tydelige for både ansøger/dimittender/aftager. Herunder indarbejdes CBS' entreprenørskabsprofil/samarbejde med erhvervslivet og internationalisering.
6. **Studieintensitet:** Det var et "kardinalpunkt" for styrelsen, at dette tema skulle indgå i kontrakten. I styrelsens målinger af "studieintensitet", der primært fokuserer på timetal/antal forelæsninger ligger CBS – iflg styrelsen – lavest blandt universiteterne. CBS konstaterede på sin side, at dette er et direkte resultat af vores økonomiske stilling og ikke kan forbedres uden at CBS kommer på niveau i basisforskningsfinansieringen med sammenlignelige universiteter CBS' tilkendegav desuden, at de studerende samlet set leverer en høj intensitet, når både studier, og herunder forberedelse, relevant studiearbejde og extra curriculære aktiviteter lægges sammen. Udfordringen for CBS er således at brede begrebet om studieintensitet ud, og sammenkoble det til de studerendes læring(smuligheder), således at vi ikke kun bliver målt på antal konfrontationstimer.

Samarbejde med det omgivende samfund

7. Med afsæt i CBS' strategiske satsninger indenfor **Entreprenørskab og Innovation og Samarbejde med Erhvervsliv og Omverden**, skal der udvikles et mål der bl.a. afspejler CBS' særlige kompetencer og profil inden for disse områder, hvor der indarbejdes erfaringer med innovative uddannelsessamarbejder med andre uddannelsesinstitutioner i ind- og udland, herunder ønsket om øget samarbejde med STEM-områder. Desuden bør ambitionen om at nå bredere ud til SMV'er i hele Danmark medtages.

Den videre proces

Internt på CBS arbejder dekansekretariatet for forskning (mål 1-2), dekansekretariatet for uddannelse (mål 3-6) og CBS Erhverv (mål 7) pt. med at udarbejde målformuleringer, motivation/baggrund og indikatorer, med inddragelse af relevante fagmiljøer.

Medio november sendes ovenstående arbejde til høring i relevante kollegiale- og ledelsesorganer, hvorefter et udkast til kontrakt udarbejdes med henblik på drøftelse på bestyrelsens møde 14. december 2017.

På bestyrelsesmødet d. 14. december vil bestyrelsen få fremlagt udkast til kontrakt med indstilling om, at bestyrelsen skal drøfte og kommentere kontraktudkastet, samt give mandat til formandskabet om at færdiggøre kontraktudkastet i samarbejde med daglig ledelse.

Herefter færdiggøres kontraktudkastet, og der udarbejdes handleplaner for de enkelte mål, hvilket vil være en del af det materiale som indsendes til 2. og sidste forhandlingsmøde med styrelsen d. 2. marts 2018.

Efter 2. forhandlingsmøde indsendes endelig kontrakt med henblik på underskrift af formand og minister inden sommerferien 2018 (med ikrafttræden 1. januar 2018).

6. FORBEREDELSE AF DEBAT MED SØREN PIND

Uddannelses- og forskningsminister Søren Pind har sagt ja til en invitation fra formandsskabet til at deltage i bestyrelsens seminar. Dermed fortsættes den tradition, der blev indledt med Esben Lunde Larsens besøg i 2015, og Ulla Tørnæs besøg i 2016.

Ministeren er oprindeligt inviteret til en dialog om rammer, vilkår og den fremtidige retning for universiteterne generelt. Herunder blandt andet en drøftelse af et nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser samt en drøftelse af CBS' særlige udfordringer.

Siden har vi meddelt, at bestyrelsen gerne vil drøfte med ministeren, hvorledes bestyrelsens rolle og ansvar efter den nye universitetslov skal forstås.

Vi ved for nuværende ikke, hvad ministeren ønsker at drøfte med bestyrelsen. Ministerens sekretariat har meddelt følgende:

Ministeren deltager gerne kl. 10.00 – 11.00 med 10-15 min.'s indlæg efterfulgt af spm./debat.

Det er formandsskabets ønske/indstilling at ministeren går fra mødet med bestyrelsen med bevidstheden om at CBS i høj grad leverer på de politiske målsætninger, og at han får 2-3 klare budskaber/indtryk om CBS med ud af døren.

Det indstilles:

- at bestyrelsen inden besøget drøfter, hvorledes besøget skal forløbe/hvilke budskaber bestyrelsen skal aflevere til ministeren
- at bestyrelsen efter besøget drøfter i hvilket omfang, der skal følges op på besøget

Bilag:

6.1 Invitation til Søren Pind

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017

Uddannelses- og forskningsminister Søren Pind
Uddannelses- og Forskningsministeriet

Via email: min@ufm.dk
cc: cst@ufm.dk



26. marts 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Karsten Dybvad
Bestyrelsesformand
Mob.: 4085 2222
kdd@di.dk

Sekretariat:
Anders Jonas Pedersen
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk

TAK FOR DIN DELTAGELSE I CBS' ÅRSFEST

Kære Søren,

Mange tak for din deltagelse i CBS' års- og jubilæumsfest i fredags. Vi synes selv at festen var en stor succes, og en vellykket lejlighed til at vores ansatte, studerende og eksterne interessenter kunne mødes under festlige former.

Det er blevet mig fortalt, at din tale og dit humør gav de af vores medarbejdere, der har deltaget i mange af CBS' årsfester, mindelser om Bertel Haarders deltagelse i tidligere år. Bertel Haarder holdt altid en spontan og humoristisk tale, udenfor program, som han indledte med hilsenen: "Kammerater!".

Jeg noterede mig, at stemningen var høj ved dit og Pers bord, og jeg håber at du også havde en god oplevelse. At vores minister deltager ved vores årsfester betyder meget for os, og er for os en understregning af at Folketing, minister og universiteter er i samme båd, når det gælder ambitionen om at skabe de bedst mulige akademiske uddannelser og den bedst mulige forskning til gavn for det danske samfund – uanset at vi naturligvis kan have livlige diskussioner om vejen til dette mål.

En god dialog med vores minister ligger os meget på sinde på CBS og i CBS' bestyrelse. Jeg har noteret mig, at det også er et element i dit lovforslag som opfølgning på styringseftersynet, at bestyrelsesformændene og ministeren skal have en tættere dialog. Dette betragter jeg som et meget positivt tiltag – det er vigtigt for os som bestyrelse at have god dialog med vores "ejere" om den ønskede retning for universitetsområdet. Derfor har vi i CBS' bestyrelse indstiftet en tradition som jeg håber du vil blive en del af. Vi har i de sidste par år inviteret den siddende minister til at besøge vores årlige seminar til en dialog om regeringens politiske retning for uddannelses- og forskningsområdet, og de politiske ønsker vi som bestyrelse skal orientere os imod de kommende år. Vi havde således besøg af Esben Lunde Larsen i 2015 og Ulla Tørnæs i 2016.



Jeg vil derfor invitere dig til, at mødes med os i forbindelse med vores seminar som vi i år afholder fra frokost til frokost d. 2.-3. november. Hvis du har mulighed for at afsætte en times tid – eller mere – indenfor dette tidsrum, er jeg sikker på, at vi i fælleskab kan få skabt en god dialog om rammer, vilkår og den fremtidige retning for universiteterne generelt. Herunder blandt andet en drøftelse af et nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser samt en drøftelse af CBS' særlige udfordringer.

Du er velkommen til at kontakte mig direkte på min mobil (4085 2222), men under alle omstændigheder vil mit sekretariat tillade sig at følge op på denne henvendelse i løbet af foråret.

Venlig hilsen

Karsten Dybvad
Bestyrelsesformand, CBS



26. marts 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 3



25. oktober 2017

Til bestyrelsens orientering – om bestyrelsens rolle og ansvar i den nye universitetslov (fra lovens bemærkninger):

Bestyrelsen rolle og ansvar

Den nye universitetslov præciserer den samlede bestyrelses samfundsmæssige ansvar og rolle som universitetets øverste myndighed, bestyrelsesformandens rolle og opgaver samt den løbende dialog mellem bestyrelser og uddannelses- og forskningsministeren. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetet driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for sine fagområder m.v. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetets forskning og uddannelser udvikles løbende. Det er hermed hensigten at tydeliggøre, at bestyrelsen i højere grad forventes at være strategisk sparringspartner for den daglige ledelse og involvere sig på et strategisk niveau i universitetets opgaver.

Derudover er ønsket med loven, at det tydeliggøres, at de samfundsmæssige hensyn skal tillægges vægt i ledelsen af universitetet. Det foreslås på denne baggrund tydeliggjort, at bestyrelsen ikke alene skal forvalte universitetets midler effektivt, men også til størst mulig gavn for samfundet. En effektiv ressourceudnyttelse til størst mulig gavn for samfundet fordrer bl.a., at universitetet udvikler sine uddannelses- og forskningsaktiviteter i forhold til samfundets behov i bred forstand. Det vil f.eks. sige, at bestyrelsen skal vurdere, om uddannelsesudbuddet til stadighed er det rette, har den fornødne kvalitet, og om de enkelte uddannelser fører til beskæftigelse.

I den nye lov præciseres/udvides formandsrollen, det fremgår således, at bestyrelsesformanden på universitetets vegne har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde, og at bestyrelsesformanden på universitetets vegne er ansvarlig for den strategiske dialog med uddannelses- og forskningsministeren (konkret mindst to årlige møder mellem ministeren og formandskredsen, hvor rektorerne *kan* deltage efter behov).

26. marts 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 3 / 3

7. BESTYRELSESMØDE

Referat af bestyrelsens møde 12. september

Referatet af seneste bestyrelsesmøde fremlægges til bestyrelsens godkendelse. I forhold til det udsendte udkast er der kun foretaget korrekturmæssige rettelser.

Budget 2018 samt budgetoverslag 2019-2021

Direktionen fremlægger skitsebudget for 2018 og flerårsbudget 2019-2021.

Formålet med punktet er at

- Bestyrelsen tiltræder grundlaget for budget 2018. Bestyrelsen vil få fremlagt detailbudget for 2018 til godkendelse på bestyrelsens møde i december.
- Bestyrelsen drøfter de økonomiske rammer for CBS i et 4-årigt perspektiv på baggrund af af fremlagte indtægtsprognoser.

Status etablering af udpegnings- og indstillingsorgan

Som følge af den nye universitetslov skal universiteterne nedsætte institutionsspecifikke indstillings- og udpegningsorganer til hhv. indstilling og udpegnings af de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen havde d. 12. september sin første drøftelse af de nye udpegningsregler.

Vedlagte notat følger op på bestyrelsens drøftelser d. 12. september og skitserer to mulige modeller for det videre arbejde.

Bestyrelsen skal udtrykke sin umiddelbare holdning til de to modeller med henblik på det videre arbejde.

Bilag:

Bilag 7.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 12. september 2017

Bilag 7.2 Draft budget for 2018 and budget estimate for 2019-2021

Bilag 7.3 Status etablering af udpegnings- og indstillingsorgan

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017

Bestyrelsen



13. september 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 12. SEPTEMBER 2017

Tilstede: Formand Karsten Dybvad, Ida Boe, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Mette Morsing, Kristian Mols Rasmussen, Michael Rasmussen, Jakob Ravn og Mette Vestergaard.

Afbud: Næstformand Lisbet Thyge Frandsen.

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, uddannelsesdekan Jan Molin, forskningsdekan Peter Møllgaard og universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

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

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referater

Bestyrelsen godkendte referatet og underskrev det på mødet.

2. CBS' økonomi – beslutning

Universitetsdirektøren fremlagde hovedbevægelserne i budgetopfølgningen og den fornyede prognose for årets resultat. Prognosen viser et overskud for 2017 på 6 mio. kr. Herved nedjusteres prognosen for årsresultatet med 11 mio. kr. i forhold til Q1 budgetopfølgningen, som bestyrelsen godkendte på mødet i juni.

Den væsentligste bevægelse er forventning om en lille nedgang i STÅ-indtægterne, svarende til 8 mio. kr. Forventningerne til færre STÅ-indtægter sker på basis af, at perioden for opgørelse af studieaktivitet (STÅ) er ved at være afsluttet. CBS følger aktiviteten kontinuerligt og universitetsdirektøren adviserede på denne baggrund, at der forventes en yderligere marginal nedskrivning af STÅ-indtægterne ved næste budgetopfølgning, samt at der allerede nu analyseres på, hvad den ændrede STÅ-prognose vil betyde for budgetlægningen 2018.

Side 1 / 7



Derudover nedjusteres forventningerne til forbrug af VIP-løn, hvilket primært skyldes mindre aktivitet end forventet på eksternt finansierede projekter, og en langsommere indfasning end forventet af de frigivne midler til ansættelse af videnskabelige assistenter.

Driftsomkostningerne stiger en anelse som følge af fremrykning af driftsprojekter som fx vedligehold af bygninger.

Bestyrelsen spurgte direktionen om der i bestræbelserne, og tilhørende strategi, for at tiltrække eksterne forskningsmidler var gjort overvejelser om, hvorvidt man skulle satse primært på private fonde, der giver minimalt overhead, eller offentlige fonde, herunder EU, der giver acceptabelt overhead. Forskningsdekanen svarede, at CBS har haft øget fokus på at hjemtage midler fra private fonde, men at det ikke har betydet at bestræbelserne for at tiltrække midler fra offentlige fonde er mindsket. CBS har en god track record i forhold til EU-projekter, men besparelserne på de danske offentlige fonde og den samtidige vækst i forskningspersonale på de danske universiteter betyder, at konkurrencen om midler fra de offentlige danske fonde er særdeles hård.

Bestyrelsen bad direktionen, i forbindelse med fremlæggelsen af skitsebudget 2018 og tilhørende flerårsbudget, at belyse, hvorledes nedsparingen af CBS' egenkapital vil kunne landes til en steady-state, der ikke krævede "hårde opbremsninger", herunder en trend for udviklingen i CBS' egenkapital. Bestyrelsen bad ligeledes direktionen om at holde bestyrelsen opdateret på analyser og prognoser for de studerendes adfærd mht. studiefremdrift.

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen.

3. Strategisk rammekontrakt – drøftelse

CBS skal indgå en strategisk rammekontrakt med ministeriet efter et nyt koncept, der erstatter den nuværende udviklingskontrakt. Rammekontrakten skal med afsæt i CBS' strategi sætte strategiske mål for CBS' kerneopgaver.

Formanden pointerede at konceptet er nyt og skal ses i sammenhæng med øvrige nye tiltag på universitetsområdet. Ministeren havde ved et møde med bestyrelsesformændene i august udlagt de nye kontrakter og den nye universitetslov som et udtryk for, at ministeriet ønskede at lægge mere ansvar til universitetsledelserne og samtidig "løsne" de styringsmæssige rammer for universiteterne. Rammekontrakterne skal i dette lys fungere som en ramme for en dialog mellem ministeren og universitetsledelserne om udviklingen af universiteternes kerneområder og universiteternes samfundsmæssige ansvar.

Rektor oplyste, at de politiske signaler i øjeblikket pegede i retning af, at den komponent i en kommende bevillingsreform (som der pt forhandles

13. september 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 7

om), der udgøres af en basisbevilling til uddannelse vil blive gjort afhængig af målopfyldelse i rammekontrakterne, dog i et relativt beskedent omfang.

Bestyrelsen kommenterede herefter det udsendte udkast til forhandlingsoplæg til det første forhandlingsmøde. Bestyrelsen fandt det bl.a. særligt vigtigt, at temaet rekruttering af VIP (både ud fra et kvalitets- og kvantitetsmæssigt perspektiv) og øget brug af digitalt understøttede læringsformer fik en central placering i kontrakten. Der var ligeledes et ønske om – hvis muligt – at kontrakten afspejlede arbejdet med uddannelsesporteføljen og at gøre de mulige veje gennem CBS' uddannelser mere transparente for de studerende.

Formanden konkluderede, at kontrakten skal være et godt grundlag – både i udarbejdelsen og opfølgningen – for en dialog med ministeriet om CBS' kerneudfordringer, hvorfor de strategiske målsætninger i kontrakten skal afspejle den dialog CBS ønsker at have med ministeriet. Samtidig skal kontrakten have en høj troværdighed både udadtil og indadtil.

4. Nye vedtægter – drøftelse

Som følge af den nye universitetslov skal universiteterne nedsætte institutionsspecifikke indstillings- og udpegningsorganer til hhv. indstilling og udpegnings af de eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Formanden indledte med at pointere, at formålet med drøftelsen af denne nye, og komplicerede, procedure var at drøfte, hvordan CBS kan etablere procedurer, der sikrer, at der er gode og kvalificerede medlemmer af de to nye indstillings- og udpegningsorganer. Fokus for drøftelserne må naturligt være på, hvorledes udpegningsorganet skal etableres, da det følger af loven, at udpegningsorganet dels skal udpege medlemmer til indstillingsorganet, og dels at indstillingsorganets øvrige medlemmer er givne.

Sekretariatet kunne oplyse, at de foreløbige meldinger fra øvrige universiteter tyder på, at broderparten vil bruge eksisterende repræsentantskaber eller etablere repræsentantskaber til at forestå udpegnings af udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet.

På denne baggrund drøftede bestyrelsen det foreliggende notat om forudsætninger og overvejelser i forbindelse med etablering af et udpegnings- og indstillingsorgan.

Formanden konkluderede bestyrelsens drøftelser således, at der skal arbejdes videre efter følgende forudsætninger:

- Udpegningsorganet skal være så lille som muligt
- Ved udpegnings af udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet skal der lægges vægt på individuelle profiler/kompetencer i stedet for udpegningsret til eksterne organisationer
- Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) udpeger repræsentant for de ansatte til udpegningsorganet

13. september 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 3 / 7

- Relevant studenterorganisation udpeger en repræsentant for de studerende til udpegningsorganet
- CBS ønsker at bevare og udvikle relationen til DSEB
- Akademisk Råd (AR) skal have en rolle i udpegningen af udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet, det kunne fx være i form af at de udpeger en repræsentant fra en anden uddannelsesinstitution til udpegningsorganet
- Det ønskes, at de udefrakommende medlemmer af udpegningsorganet har et konkret og nært kendskab til CBS
- Det skal undersøges om CBS adjungerede professorer kan være medlemmer af udpegningsorganet
- På trods af en umiddelbar skepsis i forhold til at etablere nye styringsorganer skal det undersøges om der på en meningsfuld måde kan etableres en art repræsentantskab, der kan tildeles en rolle i udpegningen af udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet

13. september 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Formanden konkluderede ligeledes, at mange af de ovenstående forudsætninger skal afklares med ministeriet for at sikre, at CBS ikke etablerer organer, der står i modsætning til de politiske intentioner med den nye universitetslov. Direktionen blev på denne baggrund bedt om at udarbejde et oplæg til drøftelse på næste bestyrelsesmøde, der inkluderer et oplæg til hvorledes et evt. repræsentantskab kan etableres på CBS.

Side 4 / 7

Endeligt pointerede formanden, at på trods af den umiddelbart komplicerede procedure for udpegning af nye eksterne medlemmer af bestyrelsen, så hviler der en afgørende rolle for den til en hver tid siddende bestyrelse, i at formulere profil og kompetencer for nye eksterne medlemmer af bestyrelsen som basis for det arbejde indstillings- og udpegningsorganet skal lave.

5. Det politiske landskab – orientering

a. Regeringens finanslovsforslag 2018

Universitetsdirektøren præsenterede regeringens finanslovsforlag for 2018 med fokus på konsekvenser for CBS. Helt som forventet er:

- Taxameterløftet for HUM/SAMF uddannelser videreført
- Omprioriteringsbidraget er videreført til 2021
- Udmøntningen af forskningsmidler fra omstillingsreserven er sket efter den sædvanlige model

Det nye i finanslovsforlaget er, at regeringen foreslår, at basismidlerne til forskning til CBS, ITU og AAU sammenlagt forhøjes med 50 mio. kr. i 2018, stigende til 75 mio. kr. i 2019 og 2020. Forslag til fordeling mellem de tre universiteter er ukendt.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

b. Øvrigt fra det politiske landskab

Rektor orienterede bestyrelsen om, at ministeriet aktuelt er i gang med at gennemføre en analyse af udenlandske (EU-borgere med SU-ret ekskl.

norden) full-degree studerendes overgangsfrekvens til det danske arbejdsmarked, og at analysens resultater eventuelt kan medføre, at der politisk gennemføres begrænsninger for universiteternes optag af full-degree studerende. Hvorledes en sådan begrænsning eventuelt vil gennemføres er for nuværende uvist.

Derudover kunne rektor fortælle, at

- Der er politisk konsensus om at afskaffe "kvikbonus" (kvikbonus betyder at ansøgere til universitetsuddannelser kan gange deres adgangsgivende karaktergennemsnit med 1,08, såfremt de søger optagelse indenfor to år efter afslutning af adgangsgivende eksamen).
- Der indføres "ret til individuel udprøvning" på universiteterne, dvs. at CBS ikke kan gøre det obligatorisk at studerende skriver specialer i grupper af minimum 2 personer.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

6. Bestyrelsens seminar 2-3. november – drøftelse

Bestyrelsen foreslog at programmet blev "trimmet" i forhold til emner og, at der blev indlagt tid på seminarets første dag til at forberede mødet med ministeren.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer:

Rektor orienterede om opfølgningen på trivselsmålingen 2016 efter, at en gruppe nedsat af Akademisk Råd havde udført en kvalitativ analyse af målingens resultater. Direktionen har på denne baggrund og efter drøftelser med Hovedsamarbejdsudvalget fire fokuspunkter fremadret:

1. En bred drøftelse af ledelse og ledelseskultur på CBS, herunder hvorledes medarbejderne inddrages også i svære beslutninger
2. En gentænkning af direktionens institutbesøg
3. Direktionen skal i større omfang anerkende VIP'ernes arbejde
4. Er der behov for en mere målrettet kommunikation til VIP om aktuelle forhold?

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og påpegede, at særligt forholdet mellem ledelse og medinddragelse var et vigtigt fokuspunkt.

Skriftlige orienteringer:

Uddannelsesdekanen uddybede orienteringen om oprettelse og nedlæggelse af uddannelser som følge af den strategiske beslutning om justering af bachelorporteføljen. Uddannelsesdekanen forklarede, at baggrunden for, at BA i Engelsk og Organisationskommunikation (BA EOK) stopper optaget fra 2018 skal ses i sammenhæng med en svindende forskningsbase for uddannelsen og de nationale bestræbelser på at samle forskningen i sprog i to nationale centre på Århus Universitet og Københavns Universitet.

13. september 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 5 / 7

For de tre tilbageværende uddannelser indenfor det humanistiske optagelsesområde er det direktionens beslutning, at

- BA i interkulturel markeds kommunikation (BA IMK) og kandidatuddannelsen MA i International Business Communication søges prækvalificeret som erhvervsøkonomiske uddannelser med en toning mod en mere markedsanalytisk profil
- BA i Information Management stopper optaget i 2018 som følge af en reformproces igangsat af studienævnet, der ønsker en mere erhvervsøkonomisk profil for uddannelsen. Uddannelsen erstattes af en ny IT-uddannelse indenfor det samfundsfaglige optagelsesområde, der har fokus på digitalisering.

Bestyrelsen tog orienteringen, samt de øvrige skriftlige orienteringer, til efterretning.

8. Bestyrelsens egen tid

Direktionen, undtagen rektor, og sekretariatet forlod mødet.

Rektor orienterede bestyrelsen om status på processen med at ansætte nye dekaner og forlod herefter mødet.

Kommende møder:

Torsdag d. 2. november kl 12 til fredag d. 3. november kl 12

Torsdag d. 14. december 2017 kl 13-17

Fredag d. 2. marts 2018 kl 13-17

Fredag d. 1. juni 2018 kl 13-17

Tirsdag d. 11. september 2018 kl 13-17

Torsdag d. 8. november kl 12 til fredag d. 9. november kl 12 (seminar)

Mandag d. 17. december 2018 kl 13-17

13. september 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 6 / 7

Godkendt af:

Karsten Dybvad, formand

Ida Kirstine Andersen Boe

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Mette Morsing

Kristian Mols Rasmussen

Michael Rasmussen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard

Set af:

Lisbet Thyge Frandsen, næstformand



13. september 2017

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 7 / 7



Draft budget for 2018 and budget estimate for 2019-2021

The basis for the draft budget for 2018 is the multi-year budget for 2018-2020, which was presented to the Board at the September meeting in conjunction with Q2 2017. The new draft budget for 2018 has been updated in view of the proposed national budget for 2018 (FFL 2018) and a preliminary adjustment of projected income and expenditure based exclusively on a central analysis. The units' reported figures for activity level and budget will not be ready until the Board meeting in December.

I: Proposed national budget for 2018 and budget estimate 2019-2021

The proposed national budget for 2018, presented in August, contains the following proposals for universities:

- Basic funding for research for IT University of Copenhagen, Aalborg University and CBS is in total to be increased by DKK 50 million in 2018 and by DKK 75 million in 2019 and 2020 respectively. As a result CBS should expect to receive an increase in funding of at least DKK 20 million in 2018, rising to a possible DKK 30 million in 2019 and 2020 respectively. The final decision on distribution between the universities is awaited with the amendment to the 2018 proposed national budget.
- The temporary increase of the rate 1 taximeter funding for humanities and social sciences programmes, amounting to approx. DKK 5.000 per fulltime student equivalent (STÅ), will be continued in 2018 and 2019. In the years following, the funds are expected to be incorporated into a reform of the performance-based taximeter funding. CBS' budget is based on the assumption that the increase, in total approx. DKK 50 million a year, will also be implemented in 2020 and 2021.
- Research funding from the conversion reserve fund will be implemented according to the 45-20-25-10 model. Subsequently there will be a decrease in funding in 2020 and 2021. As part of the political negotiations in autumn, the government is proposing in the case of implementation of the research reserve fund that basic funding for the universities be increased in 2020, in order to continue the three-year period of financial security. CBS' budget assumes continuation of financial security in all the budget estimate years.

Both the rate 1 increase and continuation of the three-year period of financial security were already assumed in the multi-year budget, presented to the Board in September.

Furthermore FFL 2018 includes the following funding cuts, which were not previously taken into account in the multi-year budget:

- The re-prioritisation contribution of 2 percent of performance-based taximeter funding will be continued in 2021. Research funding has been exempted. For CBS this means an annual decrease in funding of approx. DKK 12 million less than the previous year.

- The eleventh phase of the central procurement programme has been incorporated in the form of a general rate reduction of about 0,2 percent.

In autumn the major reform of performance-based taximeter funding is expected to be adopted for higher education institutions, with effect from 2019 or thereafter. During November agreements are also expected to be reached on the finalised national budget for 2018, which would mean that the outcome of the aforementioned proposal and new funding reform will presumably be known at the Board meeting in December.

Summary: Consequences for CBS multi-year budget 2018-2021

Box 1 below sums up the key financial factors and how these are expected to either negatively or positively affect CBS' future flexibility.

Box 1. Financial factors affecting CBS' future flexibility

- Increase in basic funding for research of DKK 20-30 million per year	↑
- Funding reform, including permanent increase of the rate 1 taximeter of DKK 5.000 per FTE, corresponding to approx. DKK +50 million	→
- Continued 2 percent re-prioritisation contribution, corresponding to DKK 12 million less than the preceding year each year	↓
- Continuation of income-generating initiatives that can accommodate 2 percent re-prioritisation contribution	↑
- Financial flexibility of approx DKK 100 million, cf. "surplus" compared to equity of minimum DKK 180 million	↑

This external framework does not leave much room for significant new initiatives at CBS. In the present multi-year budget the main prioritisations proposed are:

- Enlargement of the research base, compared to the 2017 level, with DKK 14 million in 2018, DKK 30 million in 2019 and DKK 36 million each year in 2020 and 2021;
- Funding of the implementation of the CBS Business in Society Strategy of DKK 11 million each year;
- Reduction of administrative and operating costs from 2017 to 2018 with in total DKK -20 million; from 2018-2021 level administrative and operating costs.

The draft budget is summed up in Table 6 on p. 15. In the following the draft budget for 2018 is described in detail in Section II; the multiyear budget 2019-2021 is outlined in Section III; and the implications of the proposed draft budget for the development of key indicators are described in Section IV.

II: Budget 2018

Expected result in 2018 in sum

FFL 2018 has now been incorporated into the draft budget for 2018, including the increase in basic funding for research. An overall surplus of DKK 14 million is forecast for 2018 and a deficit of DKK -6 million if CBS does not receive an increase in basic funding for research after all, cf. Table 1.

Table 1. Draft budget for 2018 (MDKK), including MDKK 20 increase in basic funding

Draft Budget 2018	Result 2016	Budget 2017	Q2 2017	Q2 2017 (2018-prices)	New 2018 (2018-prices)	Former 2018 (2018-prices)	Diff. New vs. Former
Income, total	1.350	1.314	1.318	1.354	1.348	1.328	20
Salary cost, total	861	856	847	870	882	885	-3
Operating cost, total	391	414	410	421	404	406	-2
Capital cost, total	47	45	46	47	47	47	0
Investment pool	6	9	8	8	1	1	0
Total cost	1.305	1.324	1.312	1.347	1.334	1.339	-5
Result	45	-10	6	7	14	-11	25
Equity	273	263	279	286	293	268	25
<i>Result, excluding extra basic funding for research</i>	-	-	-	-	-6	-	-
<i>Equity, excluding extra basic funding for research</i>	-	-	-	-	273	-	-

NB: In accordance with the Ministry of Finance, a 2,7 percent adjustment of prices and salaries has been applied from 2017 to 2018. Unless otherwise indicated, the costs shown are annual costs.

Changes in the budget for 2018 compared with the budget for 2017

CBS' turnover and activities are projected to remain on the same level as 2017, although the following priorities and changes have been made in 2018:

- Following the Board's decision in December 2016, CBS has earmarked DKK 11 million in the 2018 budget to **support its strategy**, including financing for:
 - Recruitment of faculty
 - Implementation of strategy initiatives, including Business in Society (BiS) platforms
- The total amount earmarked for **faculty, incl. PhDs**, is DKK 14 million higher than in 2017
- The amount earmarked for **adjunct faculty** is DKK 6 million lower, due mainly to an anticipated decline in thesis submission and a higher level of recruitment of faculty.
- Total expenditure on **administrative staff**, including funds from the investment pool, is down by DKK 3 million. At the same time, rationalisation and the discontinuation of certain activities has made it possible to incorporate the most investment posts in the budget with a view to

continuing support for income-generating initiatives. The first Board meeting in 2018 will re-view the investment initiatives when presenting the annual result for 2017.

- **Operating costs** are DKK 17 million lower than in 2017, as the CBS centennial will have ended, expenditure on rent will drop and expenditure on IT will go down after the DKK 4 million due to be spent on new printers in 2017. Apart from these changes, the level of expenditure is assumed to continue at the same level as in 2017.

Draft budget for 2018 – assessment of income and expenditure compared with the previous budget for 2018

The expected surplus in the 2018 draft budget of DKK 14 million if CBS receives a DKK 20 million increase in basic research funding amounts to an improvement of DKK 25 million compared with the previous budget for 2018, presented to the Board in September, which showed a shortfall of DKK 11 million. Below we look at the changes in income and expenditure compared with the previous budget for 2018. Please also see Table 6 for an overview.

Income

Income is projected to be higher overall by DKK 20 million compared with the previous budget for 2018. This adjustment has been made for the following reasons:

- **Basic funding for research.** The expected adoption of the government's proposal to increase CBS' basic funding for research by DKK 20 million in 2018 has been included in the calculations. Moreover CBS' other basic funding for research will increase by a further DKK 2 million as a result of a technical correction to previous funding.
- **Student fees** are projected to fall by about DKK 2 million. Table 2 below shows the developments for the different fee-paying programmes.

Table 2. Draft budget for 2018 for student fees, broken down into different programmes

DKK million	Q2 2017	Former 2018	Draft Budget 2018	Diff. draft vs. former
Students from outside EU	9	9	12	3
ISUP and others*	11	12	13	1
HD	64	70	63	-7
Master	79	81	82	1
I alt	163	172	170	-2

* ISUP is international Summer University Programmes, Msc in Business Economics and Auditing is the main activity under "others".

It should be noted that the significant decrease in the case of the Graduate Diploma in Business Administration (HD), amounting to DKK 7 million, arises due to an expectation in the previous budget of the HD programmes continuing to grow in popularity. The decrease from 2017 to 2018 is expected to be much more moderate.

A revision of our prognosis for performance-based taximeter funding has not led to any changes to the expected level of income for 2018. Likewise our analysis of student behaviour shows that our students continue to fulfil the goals of the study progression reform. Table 3 below shows student behaviour patterns for student cohorts on master's programmes before and after the study progress reform. Figure 1 also highlights behaviour patterns for the 2011 and 2014 cohorts (before and after the study progress reform). As shown, the new cohorts after the reform earn more performance-based funding per admission and over a shorter period than cohorts prior to the study progress reform.

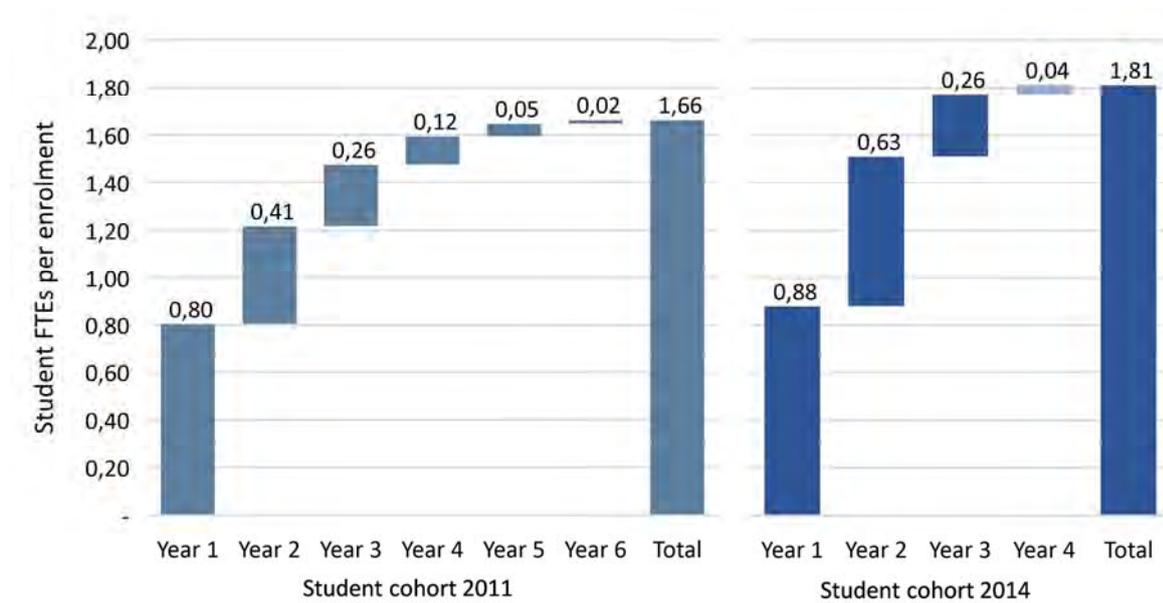
Table 3. Student behaviour patterns of different cohorts on master's programmes (rate of student FTE per enrollment)

Two-year master's programmes	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	FTE per enrollment
2011 student cohort	0,80	0,41	0,26	0,12	0,05	0,02	1,66
2012 student cohort	0,80	0,37	0,32	0,13	0,03	-	1,66
2014 student cohort	0,88	0,63	0,26	0,04	-	-	1,81
2015 student cohort	0,82	0,63	-	-	-	-	<i>awaiting completion</i>
2016 student cohort	0,88	-	-	-	-	-	<i>awaiting completion</i>

NB: The fourth year for student cohort 2014 is an expected figure. The other figures in Table 3 are actual figures.

Table 3 and Figure 1 show that for master's students, for example those admitted in 2014, each student brings in performance-based funding at a rate of 0,88 in the first year, 0,63 after the second year and in total a rate of 1,81 per student. The norm on master's degree programmes envisages that each student (not including leave, discontinuation of degree or delayed completion) brings in performance-based funding at a rate of 1,0 after the first year and 1,0 after the second year, i.e. earns in total two times full funding over two years. The fact that the figures for performance-based funding show a rate of 1,81 per student FTE means that there are still students who do not complete their degree or have not completed it yet. However Table 3 also shows that earnings per admission are higher for the 2014 student cohort than for cohorts prior to the study progress reform. In 2011, each admission to a master's degree programme brought in funding at a rate of 1,66. For the 2014 cohort the corresponding rate is 1,81. Figure 1 illustrates that, on average, more performance-based funding is earned per student admission since the study progress reform and that, moreover, this happens over a shorter number of years.

Figure 1. Performance-based funding earned on master's programmes before and after the study progress reform



In addition, our most recent assessment of degree completion time, based on the students who have graduated in the academic year 2016/2017, shows that CBS is fulfilling the requirements for degree completion time 100 percent. This means that CBS (as hitherto assumed in the budget) will receive the study progress bonus at a rate of 100 percent in 2018. The Ministry of Finance's stipulation regarding maximum delay in degree completion time is 10,0 months in 2018 for bachelor and master's degrees together. The new assessment shows that CBS only exceeds the period by 6,3 months. There may still be minor adjustments to degree completion time once the data on degree completion time is specifically processed in the Ministry, however not to the extent that CBS' target fulfilment would be affected.

Costs

Total costs are DKK 5 million lower than in the previous budget for 2018 and break down into a DKK 3 million decrease in salary costs and a DKK 2 million decrease in operating costs.

Salary costs

A DKK 3 million decrease in salary costs is forecast, arrived at as follows:

- Projected expenditure on **faculty** is down by DKK 9 million. DKK 4 million of this is the result of a technical decrease in the budget framework due to the fact that many scientific assistants have transferred to a fixed administrative staff post and are thus financed by the budget for administrative staff. Expenditure has been lowered further by DKK 5 million as a consequence of the revised budget model for academic staff.

- The spending framework for **administrative staff, excluding the investment pool**, has been adjusted upwards by DKK 6 million compared with the previous draft budget for 2018, DKK 4 million of which arises from a technical budget adjustment, whereby scientific assistants are re-classified as administrative staff at the departments – see details above on expenditure on faculty. Furthermore DKK 2 million has been earmarked for administrative support for the implementation of CBS' strategy, including implementation of action plans for the three strategic focus areas and establishment of new BiS platforms.

Compared to expenditure level in 2017, it is assumed that there will be an overall DKK 3 million decrease in the total expenditure on **administrative staff, including expenditure from the investment pool**, bringing it down from DKK 362 million to DKK 359 million, cf. Table 6. This adjustment has been made while at the same time incorporating investment posts into the ordinary budget for administrative staff in order to continue income-generating activities. Table 4 below sums up the adjustments to expenditure on administrative staff in 2018 compared with 2017.

Table 4. Adjustments in expenditure on administrative staff compared with 2017*

DKK million	
New positions in priority areas	3,1
Rationalisation via TAP dimensioning model	-1,6
Discontinuation of activities	-4,7
Total	-3,2

* Marginal expenditure effect compared with 2017

As Table 4 shows, the adjustments partly arise from re-prioritisation with a view to supporting CBS' general BiS strategy and other prioritised areas such as data management and process digitisation and also from the discontinuation of certain activities. The discontinuation of activities is attributable to the fact that the necessary donations have not yet been made with regard to the development of Solbjerg Campus and that activities relating to the CBS centennial will cease at the end of 2017.

Operating costs

Operating costs are DKK 2 million lower compared with the previous prognosis for the 2018 budget. Total expenditure for operating costs is based on the premise of a similar level of activity in 2018 as in 2017, with the exception of lower expenditure on rent and property compared with 2017 and discontinuation of activities in 2018 as a result of the end of the CBS centennial and a slightly lower volume of IT investment.

Here are the changes to the specific headings under operating costs compared with the previous budget for 2018:

- Expenditure on **rent and property** is DKK 1 million lower due to termination of renovation costs at Dirch Passers Allé and lower rent (in accordance with the contract) at Porcelænshaven.
- **Building operating and maintenance** costs are 1 DKK million higher than the previous budget for 2018, in order to keep activities at the current 2017 level.
- Expenditure on **external construction and IT specialists** is DKK 2 million lower due to the decision to recruit specialists rather than purchase consultancy services and to the discontinuation of activities relating to campus development.
- Expenditure on **consultants** is DKK 3 million higher, which means that the 2017 expenditure level is continued.
- Expenditure on **IT equipment and software** is DKK 4 million higher, with the aim of continuing IT activities in 2018 at a level similar to 2017. However major investments in software were made in 2017 (acquisition of printers), which will not occur in 2018, translating into a reduction of about DKK 4 million compared with the 2017 budget.
- **Office expenditure** is lower by DKK 2 million. This decrease can be attributed to the discontinuation of the CBS centennial.
- **Other expenditure** is down by DKK 4 million, with expenditure adjusted to continuation of 2017 level of activity after adjustment for termination of centennial activities.

Capital costs

Capital costs are more or less unchanged compared with the previous budget for 2018, but there are the following developments:

- **Depreciation costs** are approx. DKK 2 million higher, as a result of an increase in activated expenditure. This includes, for example, building conversion measures in connection with the setting up of the new MSC department, refurbishment of the teaching rooms at Dalgas Have and replacement of skylights at Solbjerg Plads.
- **Financial costs** are DKK 2 million lower, since the budget no longer includes land purchase for setting up an entrepreneurship residence hall. Discussions with the Ministry of Higher Education and Science indicate that CBS probably not has a legal basis for purchasing land for this purpose.

Investment pool

As hitherto, the premise is that DKK 1 million is left in the investment pool. This will be used, as assumed until now, to finance administrative support for income-earning initiatives.

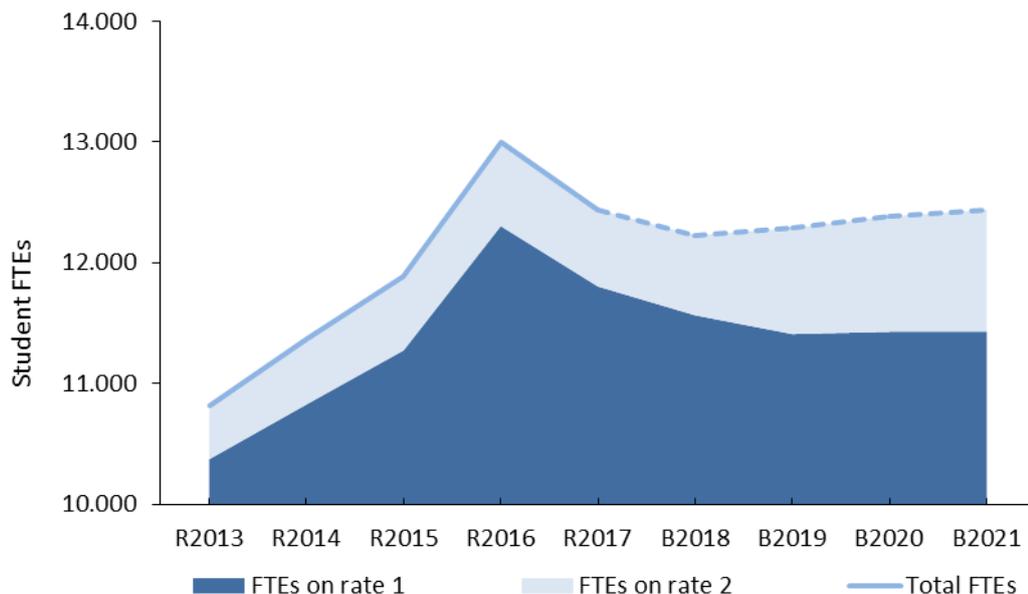
III: Multi-year budget 2019-2021

Income

Total **income** is expected to decrease from DKK 1.356 million in 2019 to DKK 1.336 million in 2021 due to the following factors:

- The **basic research funding and other government funding** is expected to rise with DKK 30 million in each year, due to the proposed allocation of extra research funds to ITU, AAU and CBS in the proposal for the Financial Act. At the same time the existing basic research funding and other government funding is expected to fall from DKK 347 million in 2019 to DKK 344 million in 2021 due to the fact that “Other government funding” is also reduced by 2 percent a year.
- The yearly 2 percent re-prioritisation contribution of the **taximeter funding** is expected to be continued throughout all the multi-year budget years, as proposed in FFL2018, amounting to an accumulating DKK -12 million a year. At the same time a new prognosis for performance-based taximeter funding income has been drawn up, which shows a marginal increase in funding in 2019-2021, namely DKK 2 million in 2019, rising to DKK 5 million in 2021 compared with the previous multi-year budget. The new prognosis for student FTEs for 2018-2021 is based on the latest knowledge about student behaviour patterns (in academic year 2016/2017) and actual admissions in 2017 as at 1 October 2017, as well as on forecasts for new, future admissions. Figure 2 shows the new prognosis for total number of student FTEs at CBS.

Figure 2 Actual and expected development in student activity (student FTEs) in 2013-2021, shown separately for rate 1 and rate 2 taximeter funding



In Figure 2 a distinction is made between student FTE funding for rate 1 programmes and rate 2 programmes, based on recent student behaviour patterns and admissions figures. The figure shows that the "new normal" for numbers of student FTEs is generally expected to be higher than before the study progress reform, which was implemented from 2014, including admissions in that year. Figure 2 also shows that a rise in numbers of student FTEs on rate 2 programmes is expected compared with 2017, such that they account for 8 percent of the total number of student FTEs in 2021. This increase in student FTEs on rate 2 programmes is due in part to greater activity on several IT master's degrees and the imminent start of a new bachelor programme titled "Digital Management".

In addition our updated prognosis for student completion time indicates that the students continue to meet the targets of the Study Progression Reform, and CBS therefore continues to expect getting full study progression bonus.

- With regard to **External funding of research, Student tuition fees and Other income** the income is expected to be on level with 2018 throughout the years.

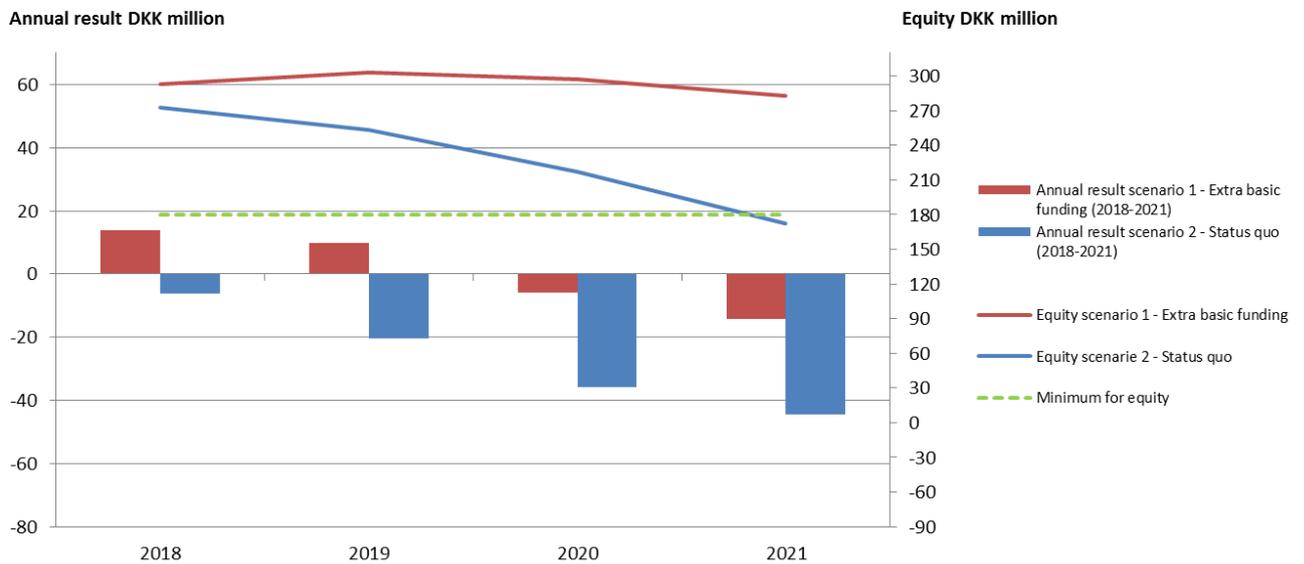
Expenditure

With regard to **costs**, it is proposed that the level of activity for 2018 should be continued in the multi-year budget for 2019-2021, however with an increase in the budget for faculty, incl. PhDs, compared to the level in 2018, amounting to approx. DKK 16 million in 2019 and DKK 22 million in 2020 and 2021 respectively. Other salary and operating costs are expected to remain at the same level as in 2018. The proposal for the multi-year budget 2019-2021 is summed up in Table 6.

Result and the development of equity in the multi-year perspective

Figure 3 presents CBS' projected finances on the basis of two key scenarios, one scenario being that CBS is granted a DKK 20 million increase in basic funding for research in 2018 and DKK 30 million per year from 2019 onwards, the other being no additional basic research funding (status quo).

Figure 3. Development of annual result and equity in the case of an increase in basic funding or maintenance of the status quo



As shown, additional basic funding for research would give CBS greater flexibility, which after 2021 would be adapted to a level of activity that can accommodate the annual 2 percent re-prioritisation contribution levied on performance-based income and other objectives, corresponding to approx. DKK 12 million less than the preceding year each year. In this scenario, and with the level of activity proposed in the multi-year budget, equity will be at DKK 283 million in 2021, approx. DKK 100 million above the desired minimum level, thus leaving room for further recruitment of faculty.

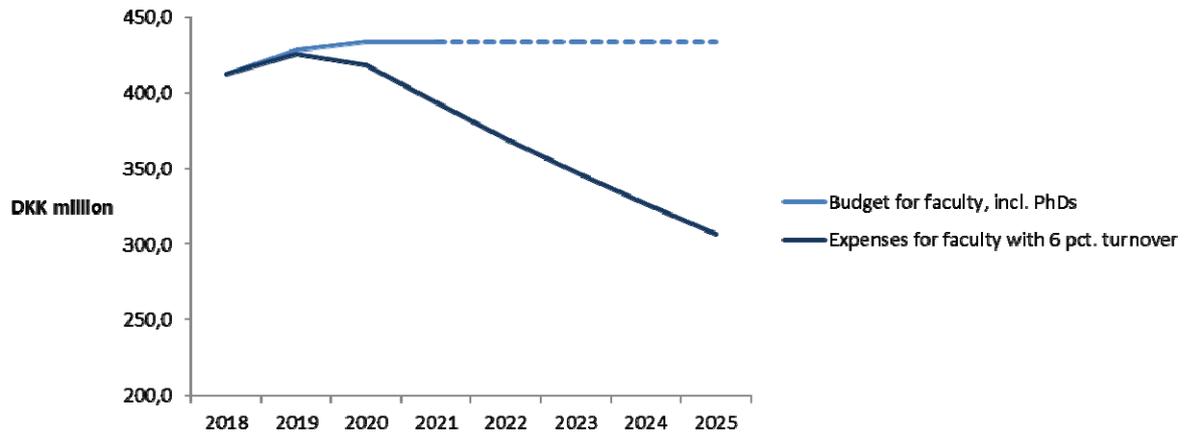
The figure also shows that if CBS, contrary to expectations, does not receive additional basic funding, there will still be flexibility in 2018-2020 in relation to the DKK 180 million minimum level for equity, but not after that if we continue at the planned level of activity. However "flexibility" is currently incorporated into the faculty salary budget, in that the number of allocation rounds for academic staff is continually adapted to funding capacity.

A final decision to possibly step up recruitment of faculty, incl. PhDs, in 2019 and beyond should not be made until the 2018 national budget has been adopted and details of the performance-based taximeter reform are known.

Figure 4 below illustrates the flexibility in the case of expenditure on faculty, incl. PhDs. It shows that each year, as a result of the general staff turnover of about 6 percent, approx. DKK 20-25 million will be made available from 2020 (cf. distance between the two curves), as it is assumed that the new post allocations that have been established for 2018, 2019 and 2020, amounting to 73 posts (32+29+12 posts), will be filled as planned. The figure shows that, provided no new allocation rounds are implemented up to 2021, barring the recently implemented allocation round (cf. above), about DKK 60 million will become available (accumulated) and approx. DKK 40 million in 2021 alone. It is not a realistic scenario to completely halt academic staff recruitment, as this could have serious implications for

our degree programmes. However the figure illustrates that long-term planning provides room for manoeuvre, which in turn would allow a gentle slowdown.

Figure 4. Flexibility in budget for faculty, incl. PhDs, for 2018-2025



NB: The budget for faculty, incl. PhDs, up to and including 2021 is based on the draft budget for 2018. The budget remains unchanged for the years following 2021.

When decision has been made by Parliament with regard to both the national budget 2018 and the performance-based taximeter reform, more detailed scenarios for the balancing of the CBS multi-year budget around the desired minimum level of equity at approx. 180 million will be presented to the Board. The major concern will be to spend the surplus equity of approx. DKK 100 million in such a way that CBS (temporarily) enlarges the research base, while at the same time ensuring that additional faculty, incl. PhDs, is recruited at a speed and with an adequate mixture of fixed and temporary positions in order for CBS to approach the desired level of minimum equity through a soft and gradual slowdown.

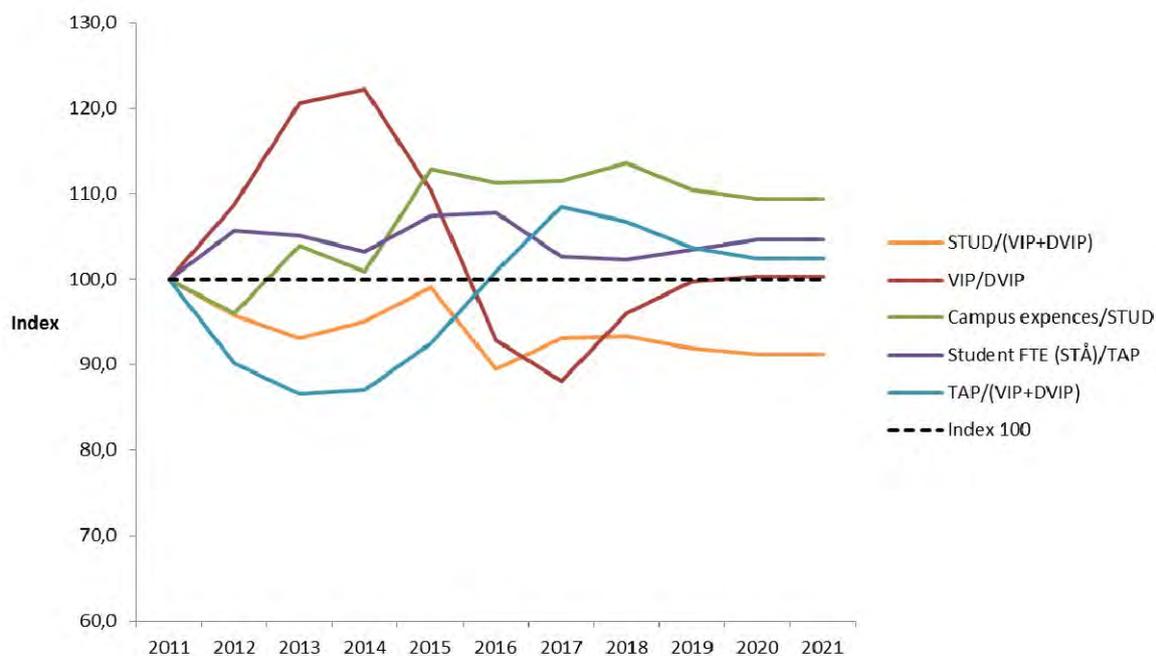
IV: Consequences for key indicators

The draft budget for 2018 and the budget estimate years 2019-2021 forecast the development of key indicators, as shown in Table 5 below. This development is furthermore indexed (2011= index 100) in Figure 5.

Table 5. Development of key indicators

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
STUD/(VIP+DVIP)	19,9	19,0	18,5	18,9	19,7	17,8	18,49	18,6	18,3	18,1	18,1
VIP/DVIP	0,97	1,06	1,17	1,19	1,07	0,90	0,86	0,93	0,97	0,97	0,97
Campus expences/STUD	17,4	16,7	18,1	17,6	19,6	19,4	19,40	19,8	19,2	19,0	19,0
Student FTE (STÅ)/TAP	18,9	20,0	19,9	19,5	20,3	20,4	19,42	19,3	19,6	19,8	19,8
TAP/(VIP+DVIP)	0,80	0,72	0,70	0,70	0,74	0,81	0,87	0,86	0,83	0,82	0,82

Figure 5. Development of key indicators, 2011=index 100



The development in STUD/(VIP+DVIP) is expected to improve in 2018 compared with the level in 2016 and 2017, but then to subsequently decline. In all budget years, however, we are below the level in 2011-2015.

The level of permanent teaching staff, shown as VIP/DVIP ratio, is expected to rise slightly after the unusually low level in the past two years, following cuts and extraordinary pressure on adjunct faculty as a result of the extremely high level of thesis activity. However, despite future expectations concern-

ing investment in new faculty allocation, the number of permanent teaching staff remains low and on a level similar to 2011.

Both the low level of STUD/(VIP+DVIP) and of faculty teaching staff in the coming years is a direct consequence of CBS' low volume of funding for basic research.

Campus expenses/STUD is expected to stay relatively stable; however the investment level per student has generally increased somewhat compared with the period from 2011 to 2014, which can be partly attributed to a reduction in student population.

Student FTE (STÅ)/TAP is relatively stable, not taking into account 2015 and 2016 in particular, when there was particularly high study activity as a result of the study progress reform.

TAP/(VIP+DVIP) is expected to decline slightly in the budget years, as compared to the 2017 level.

Table 6. Draft budget for 2018 and 2019-2021 multi-year budget – income and expenditure

Result 2016	Budget 2017	Q2 2017	Q2 2017 (2018-prices)	New 2018 (2018-prices)	Former 2018 (2018-prices)	Diff. New vs. Former	New 2019	New 2020	New 2021	
Income										
Taximeter funding	674	645	653	670	638	638	0	635	619	611
Basic research funding and other government funding	354	339	339	348	347	345	2	347	345	344
+ Extra basic funding for research (FFL 2018)					20	0	20	30	30	30
External financing for research	121	129	125	128	132	132	0	132	132	132
Student tuition fees	162	163	163	167	170	172	-2	172	177	177
Other income	40	39	39	40	41	41	0	41	41	41
Total income	1.350	1.314	1.318	1.354	1.348	1.328	20	1.356	1.345	1.336
Salary costs										
Faculty, incl. PhDs	399	400	388	398	412	421	-9	428	434	434
Adjunct faculty	121	115	115	118	112	112	0	112	113	113
Administrative staff	341	341	344	354	358	352	6	358	358	358
Salary costs - Other	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total salary costs	861	856	847	870	882	885	-3	899	905	905
Operating costs										
Rent and real property taxes	106	100	100	103	99	100	-1	97	97	96
Operating of buildings and maintenance, total	66	66	66	68	68	67	1	68	68	68
Conference and service trips	51	53	55	56	56	56	0	56	56	56
External construction and IT specialists	17	20	15	15	15	17	-2	15	15	15
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	14	14	17	17	17	14	3	17	17	17
Teachers paid by invoice and research support	11	12	10	10	10	10	0	10	10	10
IT equipment and software	35	37	45	46	42	38	4	42	42	42
Office expenses	34	35	38	39	37	39	-2	37	37	37
Books, journals, prints, ect.	22	25	26	27	25	25	0	25	25	25
Others	34	52	38	39	35	39	-4	35	35	35
Total operating costs	391	414	410	421	404	406	-2	403	402	402
Cost of capital										
Depreciation etc. of fixed assets	30	28	29	30	31	29	2	31	29	29
Interest income	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	17	17	17	17	16	18	-2	15	15	15
Total costs of capital	47	45	46	47	47	47	0	45	44	44
Investment pool										
Investment pool (TAP salary)	6	9	8	8	1	1	0	0	0	0
Investment pool, Total cost	6	9	8	8	1	1	0	0	0	0
Total cost	1.305	1.324	1.312	1.347	1.334	1.339	-5	1.346	1.351	1.350
Result	45	-10	6	7	14	-11	25	10	-6	-14
Equity	273	263	279	286	293	268	25	303	297	283
<i>Result, excluding extra basic funding for research</i>	-	-	-	-	-6	-	-	-20	-36	-44
<i>Equity, excluding extra basic funding for research</i>	-	-	-	-	273	-	-	253	217	173

NB: In accordance with the Ministry of Finance, a 2,7 percent adjustment of prices and salaries has been applied from 2017 to 2018. For 2019-2021, 2018 prices are given. Unless otherwise indicated, the costs shown are annual costs. Any deviations may be due to rounded numbers.

Status etablering af udpegnings- og indstillingsorgan

Som følge af den nye universitetslov skal universiteterne nedsætte institutionsspecifikke indstillings- og udpegningsorganer til hhv. indstilling og udpegning af de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen havde d. 12. september sin første drøftelse af de nye udpegningsregler.

Bestyrelsens drøftelser fokuserede naturligt på procedurerne for fastsættelse af udpegningsorganet, da det følger af loven, at udpegningsorganet dels skal udpege medlemmer til indstillingsorganet, og dels at indstillingsorganets øvrige medlemmer er givne.

Det følger af bestyrelsens drøftelser, at forudsætningerne for det videre arbejde er følgende:

- Udpegningsorganet skal være så lille som muligt
- Det ønskes, at de udefrakommende medlemmer af udpegningsorganet har et konkret og nært kendskab til CBS
- Ved udpegningen af udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet skal der lægges vægt på individuelle profiler/kompetencer i stedet for udpegningsret til eksterne organisationer (vi mener, at eksterne organisationer ikke har den fornødne "tæthed" til CBS ift. at have det som en topprioritet at afsøge gode kandidater til udpegningsorganet). Det risikeres, at der udpeges efter princippet "hvem vil/hvem kan vi finde").
- Den umiddelbare undtagelse fra ovenstående er at CBS ønsker at bevare og udvikle relationen til vores grundlæggere FUHU, nu DSEB, og at de derfor skal have en rolle ift. at udpege udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet
- Det fremgår af universitetslov og CBS' vedtægter, at bestyrelsen skal sikre, at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger. Derfor arbejder vi med følgende forudsætninger:
 - o Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) udpeger repræsentanten for de ansatte i udpegningsorganet
 - o CBS Students (eller "den studenterorganisation, der har opnået det højeste antal mandater ved seneste universitetsvalg) udpeger repræsentanten for de studerende i udpegningsorganet
 - o Akademisk Råd (AR) skal spille en rolle i udpegning af medlemmer til udpegningsorganet.
- Vi ønsker – helt generelt – at knytte vores alumner tættere på universitet. Derfor kunne det være en mulighed, at alumneforeninger udpeger udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet
- Det fremgår desuden af lovens bemærkninger, at udpegningsorganets medlemmer tilsammen skal afspejle universitetets brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver. Derfor arbejder vi med en forudsætning om, at der blandt de udefrakommende medlemmer tillige skal være medlemmer, der repræsenterer:
 - o Aftagere af CBS kandidater/færdiguddannede i form af medlemmer af CBS' aftagerpaneler

Repræsentantskab?

Bestyrelsen bad desuden direktionen overveje om det var en mulighed, at CBS etablerede et repræsentantskab eller lignende, der skulle have til opgave at udpege alle de udefrakommende medlemmer af udpegningsorganet.

Siden bestyrelsesmøde har sekretariatet drøftet med interne interessenter om, der kunne være mening i at etablere et repræsentantskab og hvilke opgaver et sådant repræsentantskab kunne få – udover udpegningsorganet (hvilket vil være en meget begrænset og sjælden aktivitet).

De mulige fordele ved et repræsentantskab er primært:

I forhold til udpegningsprocessen er det en forholdsvis nem løsning, at have ét fast forum, der tildeles rollen med at udpege de udefrakommende medlemmer af udpegningsorganet.

Et repræsentantskab vil også være en mulighed for at samle væsentlige eksterne interessenter i et forum, der kan rådgive rektor og bestyrelse om emner af overordnet betydning for CBS og samfundet, det kunne fx være CBS' strategi eller strategi på udvalgte områder.

I mod oprettelse af et repræsentantskab taler dog en række forhold.

Det har ikke været muligt at identificere konkrete eksempler – udover på et overordnet plan – på, hvad et repræsentantskab aktivt kan bruges til så det giver mening for CBS' daglige ledelse/bestyrelse og de eventuelle medlemmer af et repræsentantskab.

En af grundene hertil er, at CBS i dag har en aktiv dialog med eksterne interessenter på en lang række niveauer og områder, hvor dialogen er organiseret omkring veldefinerede og relevante temaer for det konkrete forum, her følger en række eksempler:

- Bestyrelsesformanden mødes to gange årligt med ministeren – sammen med de øvrige formænd – til ”strategisk dialog”. Bestyrelsesformanden mødes også med de øvrige formænd i regi af formandskollegiet.
- Rektor mødes med de øvrige rektorer i rektorkollegiet, med de politiske ordførere, departementschefen og CEO's fra de største aftagere af CBS kandidater.
- CBS Erhverv har etableret ”CBS Business Panel”, der rådgiver CBS Erhverv om CBS' virksomhedssamarbejde.
- CBS er ved at etablere ”Copenhagen Forum for Entrepreneurship and Innovation”, der skal samle relevante interessenter i regionen.
- Institutter har advisory boards
- Uddannelser har aftagerpaneler

Derudover rådgiver Akademisk Råd direktionen om akademiske anliggender og strategi, de internationale akkrediteringsinstitutioner evaluerer vores praksis og strategi, eksterne interessenter deltager i de interne turnusevalueringer af vores uddannelser, internationale ekspertpaneler evaluerer vores institutter og forskning, virksomheder giver i regi af vores karriecenter feedback på kvaliteten af vores kandidater. Flere eksempler kan nævnes, men ikke mindst skal det nævnes, at CBS gennem en aktiv dialog med vores studenterforening får feedback og kritik fra de studerende om alt fra studiemiljøet til kvaliteten af undervisningen.

Pointen er, at CBS får rigeligt med rådgivning, feedback og evaluering på hvorledes CBS bedriver sin virksomhed, så det er svært at definere en rolle for et repræsentantskab, der ikke overlapper eller kortslutter eksisterende fora.

Endelig vil der være en åbenlys udfordring med at afgrænse og definere en medlemskreds for et evt. repræsentantskab.

Det anbefales på denne baggrund ikke at gå videre med idéen om et repræsentantskab. I stedet kunne det undersøges om Akademisk Råd kan/skal tildeles en rolle, hvor de udpeger flere eller alle de udefrakommende medlemmer af udpegningsorganet.

Beslutninger og afklaringer siden sidst

DSEB har meldt klart ud, at de fortsat ønsker en rolle i udpegningsprocessen. Der skal derfor etableres et møde mellem ledelserne af de to institutioner for at drøfte det fremtidige samarbejde mellem CBS og DSEB.

CBS har ikke én samlet alumneorganisation. Alumner er organiseret i lokale uddannelsesspecifikke foreninger – hvor nogle er mere aktive/succesfulde end andre. Det er således ikke muligt, at bede et internt alumneforum, at udpege en alumne til udpegningsorganet. Det kan derfor overvejes, at enten DJØF (som er fagforening for broderparten af vores kandidater) eller Akademisk Råd bedes udpege en alumne på baggrund af indstilling fra alumneforeningerne.

CBS har efter bestyrelsesmødet i september stillet styrelsen to konkrete spørgsmål om Akademisk Råds rolle og adjungerede professorer. Spørgsmål og svar fremgår af nedenstående:

- Kan Akademisk Råd udpege udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet?
Svar: Det kan godt være Akademisk Råd, der udpeger et af medlemmerne fra erhvervsliv, myndigheder m.v., som i øvrigt skal leve op til kravene i § 12, stk.5.
- Kan Adjungerede professorer være medlemmer af udpegningsorganet? (adjungerede professorer er ikke ansat ved universitet, det er en ”ærestitel”, der på CBS både tildeles forskere fra andre universiteter og ”praktikere” fra erhvervsliv/off institutioner)?
Svar: Nej, efter vores opfattelse er adjungerede professorer og lektorer at sidestille med en ansættelse, selv om de ikke modtager løn. De bliver tilknyttet universitetet, og det er netop en ære for den pågældende. På eksamensområdet har der derfor været en fast praksis for, at de er ansatte og derfor ikke kan fungere som censorer ved universitetet. I eksamensbekendtgørelsen (Jf. § 53, stk. 1, i bekendtgørelse nr. 1062 af 30/6 2016) indsatte vi derfor for en del år siden en præcis bestemmelse herom.

Næste skridt

På baggrund af ovenstående tegner, der sig to overordnede modeller for, hvorledes de udefrakommende medlemmer til udpegningsudvalget kan udpeges.

1. En model, hvor DSEB, Akademisk Råd, studielederkredsen og evt. DJØF ”deler” udpegningskompetencen ift. at udpege de udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet mellem sig – i forskellige variationer, se model 1.
2. En model, hvor Akademisk Råd tildeles udpegningsretten ift. at udpege *alle* de udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet.

Fordelen ved model 1 er, at – hvis det ønskes – DSEB stadig har en rolle i udpegningsprocessen i tråd med den historiske relation og tradition mellem DSEB og CBS.

Fordelen ved model 2 er, at det ligesom med et repræsentantskab er en forholdsvis nem løsning, at have ét fast forum, der tildeles kompetencen til at udpege de udefrakommende medlemmer af udpegningsorganet, samt at det er et kollegialt organ, hvilket understøtter lovens bestemmelser om medinddragelse og medbestemmelse af medarbejdere og studerende. Ulempen er, at repræsentationen i Akademisk Råd er skæv ift. den samlede universitetsbefolkning (Akademisk Råd har 9 VIP medlemmer, 3 studenter medlemmer og to TAP som er tilforordnede), samt at der mistes et eksternt perspektiv i udpegningen af udefrakommende medlemmer til udpegningsorganet.

Ovenstående kan opsummeres i nedenstående skemaer:

Model 1:

Sammensætning af udpegningsorganet		
<p><i>Udpegningsorganet udpeger bestyrelsesformanden (til ministerens godkendelse) og eksterne bestyrelsesmedlemmer efter indstilling fra indstillingsorganet. Medlemmerne af udpegningsorganet kan højst være udpeget i en sammenhængende periode på 8 år.</i></p> <p><i>Udpegningsorganet tager stilling til og evt. genudpeger eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder bestyrelsesformanden, uden foregående indstilling fra indstillingsorganet.</i></p>		
Medlemsgruppe	Krav, betingelser mv	Udpeges af (forslag/udkast)
5 udefrakommende medlemmer	<p>Skal komme fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner mv. Udpeges i deres personlige egenskab. Må ikke være medlem af bestyrelsen, være ansatte eller studerende på CBS.</p> <p>Medlemmerne skal tilsammen afspejle CBS' brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver og have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber</p> <p>Formanden for udpegningsorganet udpeges fra denne gruppe. Formanden skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmæssige forhold</p>	<p>1) DSEB udpeger ét medlem, der kommer fra erhvervslivet</p> <p>2) DSEB eller Akademisk Råd udpeger et medlem fra myndighed/offentlig organisation</p> <p>3) Akademisk Råd udpeger ét medlem, der kommer fra et andet universitet</p> <p>4) Studielederkredsen udpeger ét medlem, der kommer fra et aftagerpanel knyttet til én uddannelse på CBS efter indstilling fra studenævnene/studieledere</p> <p>5) Akademisk Råd eller DJØF udpeger en alumne efter indstilling fra alumneforeninger</p>
En repræsentant for de ansatte	Umiddelbart må forslaget forstås således at vedkommende ikke kan være medlem af bestyrelsen	Hovedsamarbejdsudvalget udpeger
En repræsentant for de studerende	Umiddelbart må forslaget forstås således at vedkommende ikke kan være medlem af bestyrelsen.	CBS Students udpeger (skal måske formuleres som "den studenterorganisation, der har opnået det højeste antal mandater ved seneste univalg")

Én repræsentant for de eksterne medlemmer af bestyrelsen	Dette kan ikke være bestyrelsesformanden.	Bestyrelsen udpeger
--	---	---------------------

Model 2:

Sammensætning af udpegningsorganet		
<p><i>Udpegningsorganet udpeger bestyrelsesformanden (til ministerens godkendelse) og eksterne bestyrelsesmedlemmer efter indstilling fra indstillingsorganet. Medlemmerne af udpegningsorganet kan højst være udpeget i en sammenhængende periode på 8 år.</i></p> <p><i>Udpegningsorganet tager stilling til og evt. genudpeger eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder bestyrelsesformanden, uden foregående indstilling fra indstillingsorganet.</i></p>		
Medlemsgruppe	Krav, betingelser mv	Udpeges af (forslag/udkast)
5 udefrakommende medlemmer	<p>Skal komme fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner mv. Udpeges i deres personlige egenskab. Må ikke være medlem af bestyrelsen, være ansatte eller studerende på CBS.</p> <p>Medlemmerne skal tilsammen afspejle CBS' brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver og have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber</p> <p>Formanden for udpegningsorganet udpeges fra denne gruppe. Formanden skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmæssige forhold</p>	<p>Akademisk Råd udpeger fem medlemmer, der samlet set opfylder betingelserne i loven.</p> <p>Akademisk kan i forbindelse med udpegningsproceduren bede om indstillinger fra, fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aftagerpaneler ved CBS' uddannelser - Alumneforeninger tilknyttet CBS' uddannelser - Advisory Boards tilknyttet CBS' institutter - Andre fora som Akademisk Råd finder det relevant at indhente indstillinger fra.
Én repræsentant for de ansatte	Umiddelbart må forslaget forstås således at vedkommende ikke kan være medlem af bestyrelsen	Hovedsamarbejdsudvalget udpeger
Én repræsentant for de studerende	Umiddelbart må forslaget forstås således at vedkommende ikke kan være medlem af bestyrelsen.	CBS Students udpeger (skal måske formuleres som "den studenterorganisation, der har opnået det højeste antal mandater ved seneste univalg")
Én repræsentant for de eksterne medlemmer af bestyrelsen	Dette kan ikke være bestyrelsesformanden.	Bestyrelsen udpeger

Fælles for Model 1 og 2

Sammensætning af indstillingsorganet		
<i>Indstillingsorganet indstiller, på baggrund af åbent opslag, nye eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder formanden, til udpegningsorganet. Der indstilles mindst to kandidater.</i>		
Ved udpegning af "menige" eksterne bestyrelsesmedlemmer: Bestyrelsesformanden		Bestyrelsesformanden er formand for organet.
Ved udpegning af bestyrelsesformand: Midlertidig formand for organet	Ved udpegning af ny bestyrelsesformand udtræder bestyrelsesformanden af organet, og udpegningsorganet udpeger en udefrakommende (midlertidig) formand. Denne kan ikke være medlem af udpegningsorganet, bestyrelsen, være ansatte eller studerende på CBS	Udpeges af udpegningsorganet.
Èt internt medlem af bestyrelsen		Udpeges af bestyrelsen
Èt eksternt medlem af bestyrelsen		Udpeges af bestyrelsen
Èn repræsentant fra UFM	Eksempelvis ansat leder i ministeriet	Udpeges af UFM
To udefrakommende medlemmer	Udpeges i deres personlige egenskab. De kan ikke være medlem af udpegningsorganet, bestyrelsen, være ansatte eller studerende på CBS	Udpeges af udpegningsorganet.

8. DEBAT MED SØREN PIND

Jf. bestyrelsens tidligere drøftelse.

Ministeren starter med 10-15 min.'s indlæg efterfulgt af spm./debat.

Bestyrelsesformanden indleder debatten iht. bestyrelsens drøftelser i forberedelsen af besøget.

Bilag:

Ingen bilag

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017

9. OPSAMLING

Opsamling på seminaret og drøftelsen med ministeren
– hvad skal daglig ledelse arbejde videre med?

Bilag:
Ingen bilag

Seminar for CBS bestyrelsen / 2.- 3. november 2017