



Bestyrelsen

Bestyrelsen

Kilevej 14A  
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

### Referat CBS bestyrelsesmøde d. 12. september 2013

23. september 2013

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Anne Marie Larsen, Jakob Ravn, Christian Refshauge, og Morten Thanning Vendelø.

AJP

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

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Gæster: Professor Mette Morsing, professor Stefano Ponte, professor Carsten Greve og professor Paul Du Gay.

#### 1. Opsamling på bestyrelsesseminar

Bestyrelsen afholdt sit årlige strategiseminar d. 11. og 12. september 2013. Der udarbejdes ikke et egentligt referat fra strategiseminarret, men formandens opsummering og evt. andre væsentlige pointer refereres nedenfor.

*Oplæg ved BiS Platformene "Sustainability" og "Public Private Partnerships"*  
Præsentationerne ved academic co-directors for BiS Platformene "Sustainability" (professor Mette Morsing og professor Stefano Ponte) og "Public Private Partnerships" (professor Carsten Greve og professor Paul Du Gay), gav grundlag for en spændende drøftelse om dette strategiske initiativ og virkemiddel. På baggrund af drøftelsen fandt bestyrelsen blandt andet, at

- virkemidlets netværksorienterede karakter var velegnet til at skabe aktiviteter, der gik på tværs af både discipliner, institutter og uddannelser, samt involverede eksterne parter og virksomheder.
- platformene med fordel kunne arbejde på at få skabt endnu bedre opmærksomhed om initiativernes aktiviteter og muligheder i omverdenen.
- at investeringen i dette virkemiddel var givet godt ud.

*CBS' Strategi Business in Society – næste trin og status på strategien*

Bestyrelsen tog direktionens status på strategien til efterretning og konstaterede, at "Business in Society"-strategiens overordnede linjer stadig havde en god resonans.

For så vidt angik strategiens næste trin og ambitionen om at skabe bedre sammenhæng mellem strategiske instrumenter advarede bestyrelsen mod at skabe for langvarige involverende processer, der i sidste ende ville skuffe involverede aktører og besværliggøre endelige valg og beslutninger. På den baggrund opfordrede bestyrelsen til få etableret et skarpere hierarki mellem de strategiske instrumenter. Med ovenstående in mente, samt direktionens forsikring om, at ambitionen var at skabe øget sammenhæng og procesforenkling i udarbejdelsen af strategiske instrumenter tilsluttede bestyrelsen sig direktionens overordnede procesplan.

#### *CBS' forretningsområder og perspektiver for nye forretningsområder*

Bestyrelsen konstaterede, at CBS i de seneste år har bygget på en grundlæggende robust forretningsmodel, der bl.a. har hvilet på CBS' evne til at skabe attraktive uddannelser med høj søgning på både bachelor- og kandidatniveau, hvilket har medført at adgangskravende til CBS' uddannelser har kunnet øges på trods af stigende optag.

Bestyrelsen konstaterede ligeledes, at uddannelserne på CBS, herunder i særlig grad bacheloruddannelserne, leverede det dækningsbidrag der muliggjorde CBS' øvrige aktiviteter. Det er dette grundlag, der gør at bestyrelsen aktuelt kan fastholde den økonomiske strategi, der tilsiger at egenkapital skal investeres i øget forskningsdækning af uddannelserne. Derfor er robustheden i de seneste års forretningsmodel i høj grad knyttet an til det aktuelle niveau for uddannelses- og studie- og campusmiljøet, samt at stigende optag skal finansiere udvidelse af øvrige aktiviteter, fx udvidelse af forskningsbasen.

De seneste års forretningsmodel er dog ikke bæredygtig på længere sigt, da CBS allerede nu har nået en kapacitetsgrænse (Campus- og undervisningsressourcer), der betyder at marginalomkostningerne ved øget optag er stærkt stigende.

Bestyrelsen pointerede på den baggrund, at den nuværende forretningsmodel ikke kan finansiere Folketingets og CBS' langsigtede ambitioner om øget forskningsbaseret af uddannelserne, øget kvalitet i uddannelserne og forbedring af studie- og campusmiljøet uden at den generelle finansiering og særligt forskningsfinansieringen øges. CBS vil, hvis de nuværende investeringer fortsættes, nå et punkt, hvor der ikke længere er egenkapital til at finansiere ambitionerne.

På denne baggrund drøftede bestyrelsen mulighederne for at udvide CBS' forretningsområder. Bestyrelsen bad direktionen arbejde videre med nedenstående områder:

- Modeller og koncept for "Forskningsbaserede serviceydelser" (status på bestyrelsens decembermøde)
- Udvikle organisatorisk koncept for øget ICT i undervisningen og blended learning, herunder design ift. eventuel ny bygning (status på bestyrelsens decembermøde)
- CBS Efteruddannelse (status i løbet af foråret 2014)
- Uddannelser med mulighed for et bedre dækningsbidrag i form af kombination af teknik, naturvidenskab og business-uddannelser; hvis højere taxameter kan opnås (status i løbet af foråret 2014)

- Eventuelle muligheder for at opdyrke eksterne finansieringsmuligheder ift. at skabe forretningsmuligheder for kapacitetsopbygning i Afrika (dog ikke højt prioriteret)

Bestyrelsens endelige vurdering vedr. etablering af evt. nye forretningsområder vil blandt andet bero på følgende kriterier:

- Området skal have tilpas volumen og bidrage til øget indtjening
- Etablering af nye områder må ikke resultere i at CBS' ressourcer spredes tyndt
- Området skal have synergi med CBS' kerneaktiviteter
- Området skal bygge på CBS' styrker, identitet og profil

Bestyrelsen pointerede, at uanset om der kan udvikles yderligere forretningsområder, er hovedopgaven stadig under alle omstændigheder, at skabe balance i CBS' langsigtede finansiering.

### *Uddannelsesredegørelse 2013*

Bestyrelsen tog redegørelsen til efterretning, idet den bad direktionen:

- Fortsætte arbejdet (herunder de interne turnusevalueringer) med at forberede CBS til national institutionsakkreditering
- Sikre at bestyrelsen fremadrettet får status på turnusevalueringer af enkelte uddannelser i de årlige uddannelsesredegørelser
- Arbejde videre med at etablere et kandidathus – og på sigt også gerne et bachelorhus (når ressourcer og kapacitet tillader det). Det langsigtede mål er at bibeholde det attraktive campus-miljø omkring Solbjerg Plads.
- Undersøge mulighederne for, at kandidatstuderende der vender hjem fra udveksling fra 3. kandidatsemester hurtigere integreres i studierytmen og kommer i gang med specialet
- Undersøge hvorledes der kan skabes (gerne studenterdrevne) konkurrerende alternativer til manuduktionsfirmaer, der tilsyneladende udnytter studerendes eksamens- og præstationsangst/-iver via aggressiv markedsføring
- Fortsætte arbejdet med taskforce studieliv

## **2. Budgetopfølgning Q2**

Universitetsdirektøren gennemgik hovedbevægelserne i Q2-rapporteringen i forhold til Q1. Hovedkonklusion var, at resultatprognosen ændres fra -50 mio. kr. til -45 mio. kr. De væsentligste bevægelser bag prognosen var:

- Nedjustering af taxametertilskud med 9 mio. kr.
- Opjustering af indtægter vedr. eksternt finansierede projekter med 5 mio. kr.
- Nedjustering af udgifter til VIP-løn med 2 mio. kr. grundet træghed i ansættelsesproces for allokerede rekrutteringer
- Nedjustering af udgifter til TAP-løn med 2 mio. kr. grundet vakancer og vanskeligheder ved at ansætte tilstrækkelig kvalitet i særlige specialistfunktioner
- Udgifter til bygningsdrift og vedligehold nedskrives med netto 8 mio. kr, primært pga. af tilpasning til lavere indtægtsprognose, og fordi flere udgifter end påregnet kan aktiveres

- Udgifter til konsulentanvendelse opskrives med 8 mio. kr., primært pga. af øget behov for juridisk og byggeteknisk rådgivning.
- Dertil kommer en række mindre bevægelser på både indtægts- og udgiftsside.

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen til efterretning, og bad samtidig om at det nye bilag 1 vedr. ekstern finansiering bibeholdes i kommende budgetopfølgninger.

### 3. Finanslovsforslag 2014 og SU-forlig

Universitetsdirektøren præsenterede hovedlinjerne i regeringens finanslovsforslag for 2014, der generelt set ikke indeholdt overraskelser, idet forslaget i høj grad svarer til CBS' forudsætninger for 2014. De præcise konsekvenser indarbejdes i skitsebudgettet, der forelægges bestyrelsen i oktober. Hovedpunkterne i finanslovsforslaget er følgende:

- Det forhøjede taxameter på 5.000 kr. for det laveste taxameter forlænges til og med 2016
- Den forhøjede basisforskningsbevilling fastholdes i yderligere et år til 2016
- Fordeling af den resterende forskningsreserve på 859 mio. kr. i 2014 udmøntes i forbindelse med finanslovsforhandlinger
- Produktivetsbesparelsen på 2 pct. fortsætter, men tilbageføres til sektoren via øget færdiggørelsespulje

I forbindelse med offentliggørelsen af finanslovsforslaget offentliggjorde regeringen også model for udmøntningen af forårets SU-forlig, der forudsatte, at den gennemsnitlige studietid for universitetsstuderende i 2020 skal være reduceret med 4,3 måneder. Modellen indebærer, at universiteterne pålægges et individuelt reduktionsmål, og at det enkelte universitet belønnes eller straffes, såfremt universitetet møder eller ikke møder reduktionsmålet via færdiggørelsespuljen (færdiggørelsesbonus for bachelor og kandidat), der samtidig gradvis øges via de tilførte midler fra 2 pct. produktivetsbesparelsen. For CBS medfører modellen:

- CBS skal reducere den gennemsnitlige studietid med 4,2 måneder frem til 2020 – svarende til 0,7 måneder årligt fra 2015 og frem set i forhold til 2011 niveauet
- Modellen kan på sigt tilføre CBS øgede uddannelsesmidler, såfremt det lykkes at nedbringe den gennemsnitlige studietid

Studietiden for CBS er i modellen fastsat til 6,1 år i 2011 (Uddannelsesministeriets nye beregningsmetode). Tidligere har Uddannelsesministeriet beregnet den til 5,7 år (Tilsynsrapport 2012). CBS egne opgørelser viser også 5,7 år. CBS har bedt ministeriet komme med en detaljeret forklaring for forskellen, idet vi ikke kan genkende dette billede og ministeriets initiale forklaringer ikke umiddelbart kan forklare forskellen.

Bestyrelsen bakkede op om, at CBS skal have en fornuftig og grundig forklaring på hvordan studietidsoverskridelsen og studietidsreduktionsmålet udregnes ikke mindst af hensyn til modellens legitimitet, og at CBS kan arbejde meningsfuldt med reduktionen og sikre ordentlig opfølgning.

Bestyrelsen fandt desuden, at det var en interessant model med potentiel reel positiv betydning for CBS' økonomi (dog materialiserer potentialet sig først på længere sigt grundet gradvis indfasning af modellen), hvorfor den bad direktionen om at skabe fuld opmærksomhed om modellen i studienævn og på institutter.

#### **4. Ledelsesinformation, dimittendledighed**

Bestyrelsen tog informationen til efterretning og tilkendegav samtidig, at CBS gerne så en model for beskæftigelsesbonus til de universiteter, der formåede at opretholde en relativ høj beskæftigelse for dimittender.

#### **5. Referat bestyrelsesmøde d. 12. juni 2013**

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 12. juni 2013.

#### **6. Meddelelser og orientering fra rektor, direktion og formand**

Rektor og øvrig direktion orienterede bestyrelsen om sager og begivenheder på CBS siden sidst.

De studentervalgte medlemmer af bestyrelsen gav en status på projektet om et studenterhus, som bestyrelsen fortsat gav sin fulde opbakning til.

#### Kommende møder:

Fredag d. 25. oktober 2013 kl. 13-17

Mandag d. 16. december 2013 kl. 13-17

Torsdag d. 27. februar 2014 kl. 13-17

Fredag d. 11. april 2014 kl. 13-17

Onsdag d. 11. juni 2014 kl. 13-17

Onsdag d. 3. september 2014 kl. 13-17

Torsdag d. 30. oktober kl. 12 til torsdag d. 31. oktober kl. 13, bestyrelsesseminar 2014

Onsdag d. 10. december 2014 kl. 13-17